



**UNIVERSIDAD DE MURCIA**

**ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO**

**Análisis de la Calidad de los Equipamientos  
e Instalaciones de los Campos de Golf  
de la Región de Murcia**

**D. Francisco Cavas García**

**2021**





**UNIVERSIDAD DE MURCIA**

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS  
EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DE  
LOS CAMPOS DE GOLF DE LA REGIÓN  
DE MURCIA**

**Dirigida por:**

**Dr. Arturo Díaz Suárez  
Dr. Eduardo Segarra Vicens**





**UNIVERSIDAD DE MURCIA**  
**DEPARTAMENTO DE ACTIVIDAD FÍSICA Y**  
**DEPORTE**

**Facultad de Ciencias del Deporte**

**Arturo Díaz Suárez**

Catedrático en Ciencias del Deporte y Profesor del Departamento de  
Actividad Física y Deporte de la Universidad de Murcia

**AUTORIZA**

La presentación de la tesis doctoral titulada: **"ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DE LOS CAMPOS DE GOLF DE LA REGIÓN DE MURCIA"**, realizada por D. Francisco Cavas García, bajo mi inmediata dirección y supervisión y que se presenta para la obtención del Grado de Doctor por la Universidad de Murcia.

Y, para que surta efectos oportunos al interesado, firmo la presente en Murcia, a 2 de diciembre de dos mil veinte.

D<sup>o</sup> Arturo Díaz Suárez

Firmante: ARTURO DIAZ SUAREZ. Fecha: 06/12/2020 23:41:06. Error del certificado: CN=AC FNMT Usuarios OU=Cienci...@FNMT.ORG.ES.



Código seguro de verificación: RUXFMjMV-bRj8X4u4-BD2+pe4J-06FfsNrH

COPIA ELECTRÓNICA - Página 1 de 1

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento administrativo electrónico archivado por la Universidad de Murcia, según el artículo 27.3 c) de la Ley 39/2015, de 1 de octubre. Su autenticidad puede ser contrastada a través de la siguiente dirección: <https://sede.um.es/validador/>



06/17/2020 08:33:05  
SEGARRA VICENS, EDUARDO

Este es un copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y los fechas de firma se muestran en los recuadros. Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: <https://sede.carm.es/verificadores> e introduciendo el código seguro de verificación (CSV) CARM-46928438-2795-8e-4e-457-00305-694238



**UNIVERSIDAD DE MURCIA**  
**DEPARTAMENTO DE ACTIVIDAD FÍSICA Y**  
**DEPORTE**

**Facultad de Ciencias del Deporte**

**Eduardo Segarra Vicens**

Profesor del Departamento de Actividad Física y Deporte de la Universidad de Murcia

**AUTORIZA**

La presentación de la tesis doctoral titulada: “**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DE LOS CAMPOS DE GOLF DE LA REGIÓN DE MURCIA**”, realizada por D. Francisco Cavas García, bajo mi inmediata dirección y supervisión y que se presenta para la obtención del Grado de Doctor por la Universidad de Murcia.

Y, para que surta efectos oportunos al interesado, firmo la presente en Murcia, a 2 de diciembre de dos mil veinte.

Dº Eduardo Segarra Vicens



## Agradecimientos

*A Valérie, David, Alicia, Emilia, Alfonso, José Ramón y a todos los que me han apoyado y ayudado durante este reto personal.*

*A mis directores de tesis por su entrega, esfuerzo, dedicación y profesionalidad.*

*Y finalmente a la Federación Murciana de Golf por la ayuda prestada para que haya sido posible la realización de esta tesis.*



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| ÍNDICE DE TABLAS .....   | 13 |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....  | 15 |
| RESUMEN .....  | 19 |
| ABSTRACT .....   | 21 |
| RÉSUMÉ .....   | 23 |
| INTRODUCCIÓN .....   | 25 |
| PARTE I. MARCO TEÓRICO.....  | 31 |
| 1.CONTEXTUALIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS E<br>INSTALACIONES DEPORTIVAS ..... | 33 |
| 1.1. Definición y clasificación de los Equipamientos e Instalaciones Deportivas..            | 35 |
| 1.2. Los campos de golf dentro de las Instalaciones Deportivas. ....                         | 37 |
| 2. EL DEPORTE DEL GOLF Y SUS INSTALACIONES .....   | 41 |
| 2.1. Origen y evolución del deporte del golf. ....   | 43 |
| 2.1.1. Orígenes.....   | 43 |
| 2.1.2. Expansión.....  | 46 |
| 2.1.3. Inicios del golf en España. ....  | 50 |
| 2.2. El campo de golf. Evolución en el diseño de los campos de golf. ....                    | 55 |
| 2.2.1. Tipologías.....   | 58 |
| 2.2.2. Partes de un campo de golf. ....  | 61 |
| 3. DIMENSIÓN ECONÓMICO-TURÍSTICA DEL DEPORTE DEL GOLF .....                                  | 67 |
| 3.1. Perspectivas del sector a nivel internacional y europeo. ....                           | 69 |
| 3.2. El sector del golf en Europa y España. ....   | 70 |
| 3.3. El sector del golf en España.....   | 77 |
| 3.4. El golf en la Región de Murcia. ....  | 81 |
| 4. LA CALIDAD EN LA GESTIÓN EN EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES<br>DEPORTIVAS .....             | 87 |
| 4.1. Concepto de calidad en la gestión deportiva. ....                                       | 89 |
| 4.2. Concepto de calidad total.....  | 90 |
| 4.3. Calidad del servicio percibida por el cliente. ....                                     | 91 |
| 4.3.1. Las expectativas vs las percepciones. ....  | 91 |
| 4.3.2. Las escalas de medida de la calidad del servicio. ....                                | 92 |
| 4.3.2.1. La escala SERVQUAL. ....  | 92 |
| 4.3.2.2. La escala SERVPREF.....   | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.4. La satisfacción y fidelidad del cliente. ....                               | 94  |
| 4.5. Instrumentos para la medición de la calidad, satisfacción y fidelidad. .... | 97  |
| 4.6. sistemas de gestión de calidad en campos de golf. ....                      | 100 |
| PARTE II. ESTUDIO EMPÍRICO. ....   | 105 |
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 107 |
| 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....   | 111 |
| 3. Metodología de la investigación .....   | 115 |
| 3.1. Diseño de la investigación. ....  | 117 |
| 3.2. Descripción de la población y muestra del estudio. ....                     | 117 |
| 3.3. Procedimiento. ....   | 118 |
| 3.4. Instrumentos. ....  | 119 |
| 3.5. Análisis de datos. ....   | 122 |
| 4. RESULTADOS .....  | 123 |
| 4.1. Análisis descriptivo. ....  | 125 |
| 4.2. Análisis multivariante. ....  | 133 |
| 5. DISCUSIÓN .....   | 161 |
| 6. CONCLUSIONES .....  | 173 |
| 7. CONCLUSIONS .....   | 181 |
| 8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 189 |
| 9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....   | 193 |
| 10. IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....  | 197 |
| 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 201 |
| ANEXOS .....   | 211 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. PDIEDA. Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía 2017-2027, 2018 ..... | 38  |
| Tabla 2. Cuadro de longitudes según la European Golf Assotiation.....   | 66  |
| Tabla 3 Descriptivo respuestas obtenidas campos de golf.....  | 125 |
| Tabla 4. Descriptivo variables sociodemográficas y de uso de los usuarios de los campos de golf.....          | 127 |
| Tabla 5 Características sociodemográficas, idiomas y años de experiencia laboral .....                        | 128 |
| Tabla 6 ¿Cuál es el principal plan de uso? Enumere en orden de prioridad de 1 a 5.....                        | 129 |
| Tabla 7. En su día a día ¿a cuáles de estas propuestas dedica más tiempo en su gestión? .....                 | 130 |
| Tabla 8 ¿Qué actividades son las más rentables para el campo? .....   | 131 |
| Tabla 9 ¿Qué tipo de usuario es más habitual en su campo?.....  | 131 |
| Tabla 10. Autovalores .....   | 134 |
| Tabla 11. Matriz de componentes no rotados vs. Rotados.....   | 135 |
| Tabla 12. Comunalidades .....   | 136 |
| Tabla 13. Varianza total explicada .....  | 136 |
| Tabla 14. Resumen análisis factorial exploratorio cuestionario calidad.....                                   | 137 |
| Tabla 15. índices bondad ajuste AFC.....  | 138 |
| Tabla 16. Coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach.....   | 140 |
| Tabla 17. Autovalores .....   | 141 |
| Tabla 18. Matriz de componentes no rotados vs. Rotados.....   | 142 |
| Tabla 19. Comunalidades .....   | 142 |
| Tabla 20. Varianza total explicada .....  | 143 |
| Tabla 21. Resumen análisis factorial exploratorio cuestionario fidelidad.....                                 | 144 |
| Tabla 22. Índices bondad ajuste AFC.....  | 145 |
| Tabla 23. Coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach.....   | 147 |
| Tabla 24.Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario calidad según nacionalidad.....                  | 149 |
| Tabla 25. Correlación entre la edad y la calidad total y sus dimensiones.....                                 | 150 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 26. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario calidad según socio. ....  | 150 |
| Tabla 27. Correlación entre el hándicap y la calidad total y sus dimensiones. ....   | 151 |
| Tabla 28. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario calidad según principal razón asistencia al campo.....                             | 152 |
| Tabla 29. Coeficiente correlación de Pearson entre la satisfacción y las dimensiones de la calidad. ....   | 153 |
| Tabla 30. Influencia de las variables demográficas, del juego y las expectativas de calidad en la satisfacción.....                              | 154 |
| Tabla 31. Influencia de las variables demográficas, del juego y la calidad desde la funcionalidad en la satisfacción.....                        | 155 |
| Tabla 32. Descriptivo y comparativo puntuaciones dimensiones fidelidad según nacionalidad. ....  | 156 |
| Tabla 33. Correlación entre la edad y la fidelidad total y sus dimensiones. ....   | 157 |
| Tabla 34. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario calidad según socio. ....  | 157 |
| Tabla 35. Correlación entre el hándicap y la fidelidad total y sus dimensiones. .  | 157 |
| Tabla 36. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario fidelidad según principal razón asistencia al campo.....                           | 158 |
| Tabla 37. Coeficiente correlación de Pearson entre la calidad y fidelidad.....   | 158 |
| Tabla 38. Análisis de regresión lineal múltiple en dos pasos, y evaluar qué variable aporta información en las dimensiones de la fidelidad. .... | 159 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Extracto formulario toma de datos del Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía 2017-2027, 2018 .....  | 39 |
| Figura 2. Ejemplos de ilustraciones representando los antecedentes del juego del golf en Europa. Extraído y adaptado de Villar (2011). .....  | 43 |
| Figura 3. Pintura holandesa que muestra jugadores practicando el Kolf. Extraído de Joyanes (2014) .....   | 44 |
| Figura 4. Carnoustie y otros links escoceses. Extraído de Joyanes (2014) .....  | 46 |
| Figura 5. Ilustración de 1875 que muestra al rey Charles I de Inglaterra jugando al golf en un campo tipo links. Extraído y adaptado de Clarck (1893).....  | 46 |
| Figura 6. The St. Andrews Golf Club of Scotland. Fuente:<br><a href="https://www.randa.org/en/about-us">https://www.randa.org/en/about-us</a> .....   | 47 |
| Figura 7. Inicios Club de Pau 1856. Fuente: <a href="https://www.paugolfclub.com/es/pau-golf-club-es/historia-de-pgc-1856/historia-del-club">https://www.paugolfclub.com/es/pau-golf-club-es/historia-de-pgc-1856/historia-del-club</a> ..... | 48 |
| Figura 8. Evolución material bolas de golf. Fuente:<br><a href="https://www.fedgolfmadrid.com/noticia/el-ayer-y-hoy-de-las-bolas-de-golf/11721">https://www.fedgolfmadrid.com/noticia/el-ayer-y-hoy-de-las-bolas-de-golf/11721</a> .....      | 49 |
| Figura 9. Real Club de Golf de Las Palmas. Extraído y adaptado de<br><a href="http://www.rfegolf.es">http://www.rfegolf.es</a> .....  | 51 |
| Figura 10. Club Puerta de Hierro en Madrid. Extraído y adaptado de Celles (2008)<br>.....   | 52 |
| Figura 11. Plano del campo de golf de Zarauz.. Extraído y adaptado de de Joyanes (2014) y Real Club de golf de Zarauz 1916.<br>Fuente: <a href="http://www.golfzarauz.com/es/historia">http://www.golfzarauz.com/es/historia</a> .....        | 53 |
| Figura 12. Campo tipo link Carnoustie. Fuente:<br><a href="https://evalu18.com/courses/carnoustie-golf-links-championship">https://evalu18.com/courses/carnoustie-golf-links-championship</a> .....   | 56 |
| Figura 13. Plano original del diseño del Augusta National de Alister Mackenzie y Bobby Jones. Extraído y adaptado de Joyanes (2014) .....   | 57 |
| Figura 14. Alhama Golf Resort en Murcia.<br>Fuente: <a href="https://www.nicklausdesign.com/course/alhama">https://www.nicklausdesign.com/course/alhama</a> .....   | 58 |
| Figura 15. Partes de un campo de golf. Elaboración propia.....  | 62 |
| Figura 16. Medida de longitud de un hoyo de golf. Extraído y adaptado de Federation Francaise de Golf, 2020.....  | 64 |
| Figura 17. Hoyo de tipo DOG-LEG. Extraído y adaptado de Federation Francaise de Golf, 2020.....   | 65 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 18. Hoyo de tipo DOUBLE DOG-LEG. Extraído y Adaptado de Federation Francaise de Golf, 2020.....   | 65 |
| Figura 19. Estructura del sector del golf. Extraído y adaptado de Breitbarth, Kaiser-Jovy, & Dickson, (2017) .....   | 69 |
| Figura 20. Superficie empleada por los campos de golf. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World .....  | 70 |
| Figura 21. Ranking campos de golf / país. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World .....   | 71 |
| Figura 22. Top 5 mercados según los campos de golf. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World .....   | 72 |
| Figura 23. Ranking nº federados/campo de golf y país. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World .....   | 72 |
| Figura 24. Ranking nº de jugadores federados/país. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World .....  | 73 |
| Figura 25. Top 10 país nº federados/país y país/campos de golf. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World .....   | 74 |
| Figura 26. Total, jugadores /país 2018 y evolución nº jugadores España 2015-2018.KPMG.....   | 75 |
| Figura 27. Total, nº jugadores hombres y mujeres por país. Elaboración propia a partir de KPMG. ....   | 76 |
| Figura 28. Evolución nº jugadores hombres y mujeres España 2015 – 2018. Elaboración propia a partir de KPMG. ....  | 76 |
| Figura 29. Total, nº jugadores jóvenes/país y evolución en España 2015-2018.....   | 77 |
| Figura 30. Nº equipamientos y nº licencias por federación en miles. Elaboración propia a partir de Anuario de Estadísticas MEC 2020. ....                                | 78 |
| Figura 31. Nº de federados/CCAA 2019. Nº jugadores jóvenes/país. Elaboración propia a partir de Anuario de Estadísticas MEC 2020. ....                                   | 79 |
| Figura 32. Cuadro resumen del golf como catalizador de la actividad económica en España. Elaboración propia a partir de Santalo (2020) .....                             | 80 |
| Figura 33. Cuadro resumen del golf evolución de licencias RM a 31 dic 2019 y distribución por categorías a 31 dic 2019. Elaboración propia a partir de la FGRM 2019..... | 82 |
| Figura 34. Mapa de distribución de los campos de golf de la Región de Murcia 2020. Elaboración propia a partir de balance ITREM 2019. ....                               | 83 |
| Figura 35. Perfil tuirista golf en la Región de Murcia. Elaboración propia a partir de Elaboración propia a partir de balance ITREM 2019. ....                           | 84 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 36. Gasto medio /persona verano 2018 en la Región de Murcia. Elaboración propia a partir de Elaboración propia a partir de balance ITREM 2019. .  | 85  |
| Figura 37. Escala de Intenciones de Comportamiento. Elaboración propia a partir de Setó (2003). .....  | 97  |
| Figura 38. Extracto modelos de instrumentos para medir la calidad de los servicios deportivos. Elaboración propia a partir de Ramirez et al. (2017)..... | 98  |
| Figura 39. Proceso de certificación de un sistema de calidad. Elaboración propia a partir de AENOR. ....   | 101 |
| Figura 40. Escala para evaluar la fidelidad de los usuarios de los campos de golf. Elaboración propia a partir de Pradas (2016). ....                    | 120 |
| Figura 41. Escala para evaluar la calidad percibida por los usuarios de los campos de golf. Elaboración propia a partir de Pradas (2016). ....           | 121 |
| Figura 42. Tipo de gestión del campo. ....   | 129 |
| Figura 43. Personal que trabaja en las instalaciones. ....   | 130 |
| Figura 44. Servicios ofertados en el campo de golf.....  | 132 |
| Figura 45. AFC escala de calidad.....  | 139 |
| Figura 46. AFC escala de fidelidad.....  | 146 |
| Figura 47. Medias y desviaciones típicas dimensiones calidad desde las expectativas. ....  | 147 |
| Figura 48. Medias y desviaciones típicas dimensiones calidad desde la funcionalidad.....   | 148 |
| Figura 49. Medias y desviaciones típicas dimensiones fidelidad. ....   | 156 |



## RESUMEN

El sector deportivo en España ha evolucionado de manera muy significativa, adaptándose al contexto social y económico, para dar respuesta a los altos estándares de calidad que demandan los servicios.

El sector del golf ha experimentado un gran auge en los últimos años, en este contexto la Región Murcia ha registrado el mayor crecimiento en cuanto a los equipamientos de golf en todo el territorio nacional y ha pasado de tener 4 campos de golf en el año 2003 a contar con 21 que dispone en la actualidad consolidando una oferta con un gran potencial turístico, deportivo y económico para esta región.

Por otro lado, el concepto de la calidad del servicio engloba no sólo la satisfacción del cliente sino también la repetición y utilización del servicio junto con las recomendaciones posteriores a otros clientes. Por tanto, las instalaciones deportivas o deportivo-turísticas necesitan conocer las necesidades y los deseos de los usuarios para que les permitan implementar estrategias encaminadas al cumplimiento de las expectativas actuales y futuras de los usuarios, con el objetivo último de generar una mayor lealtad y fidelidad del usuario en los centros que gestionan.

Existe una necesidad para este tipo de equipamientos deportivos de disponer de herramientas que ayuden a evaluar adecuadamente la calidad percibida por el usuario, necesidad que se recoge también de manera explícita en la propia norma UNE:188001 (AENOR, 2011) de prestación de servicios en los campos de golf en cuanto a la necesidad de evaluar la calidad de los mismos.

Esto se produce junto al hecho de que no se cuente actualmente con suficientes herramientas disponibles en el ámbito del golf y que estas cuenten con criterios de validez y fiabilidad, en un entorno de gran importancia para el sector del golf tanto a nivel nacional como en la Región de Murcia.

El objetivo principal de esta tesis es el realizar una aproximación empírica y orientada a la gestión deportiva para realizar el análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia.



## **ABSTRACT**

The sport sector in Spain has evolved very significantly, adapting to the social and economic context, which has led to a series of adaptations and a wide demand for services.

In this context, the Murcia region is the Spanish region with the greatest growth in terms of golf facilities in the whole Spanish territory and has grown from 4 golf courses in 2003 to 21 at present, consolidating an offer with great tourist, sporting and economic potential for this region on the Spanish East Coast.

On the other hand, the concept of service quality includes not only customer satisfaction but also the repetition and use of the service and subsequent recommendations to other customers. Therefore, managers of sport tourism facilities must be aware of the needs and desires of users in order to be able to implement strategies to meet the current and future expectations of users, with the ultimate aim of generating greater user loyalty and trust in the centers they manage.

There is a need for this type of sports equipment to have tools to correctly assess the quality perceived by the user, a need that is also explicitly stated in the UNE:188001 (AENOR, 2011) standard for the provision of services on golf courses in terms of the need to assess the quality of these services.

All of this, together with the fact that there are currently not many tools available in the golf sector for this purpose and given that these must have criteria for their validity and reliability and given the importance of the golf sector both nationally and in the Region of Murcia.

The main objective of this thesis is to provide an empirical and sports management oriented approach to the analysis of the quality of the equipment and facilities of golf courses in the Region of Murcia.



## RÉSUMÉ

Le secteur du sport en Espagne a évolué de manière très significative, s'adaptant au contexte social et économique, ce qui a entraîné une série d'adaptations et une large demande de services.

Dans ce contexte, la région de Murcie est la région espagnole qui a enregistré el plus grande croissance en termes d'installations de golf sur l'ensemble du territoire national; elle est passée de 4 terrains de golf en 2003 à 21 actuellement, consolidant ainsi une offre à fort potentiel touristique, sportif et économique pour cette région de la côte est espagnole.

D'autre part, le concept de qualité du service comprend non seulement la satisfaction du client mais aussi la répétition et l'utilisation du service ainsi que les recommandations ultérieures aux autres clients. Par conséquent, les installations sportives ou de tourisme sportif doivent connaître les besoins et les désirs des utilisateurs afin de pouvoir mettre en œuvre des stratégies visant à répondre aux attentes actuelles et futures des utilisateurs, dans le but ultime de générer une plus grande loyauté et fidélité des utilisateurs dans les centres qu'ils gèrent.

Il est nécessaire que ce type d'équipement sportif dispose d'outils permettant d'évaluer correctement la qualité perçue par l'utilisateur, une nécessité qui est également explicitement énoncée dans la norme UNE:188001 (AENOR, 2011) relative à la prestation de services sur les terrains de golf en termes de nécessité d'évaluer la qualité de ces services.

Tout cela, ajouté au fait qu'il n'existe pas actuellement un grand nombre d'outils disponibles dans le domaine du golf à cette fin, et compte tenu du fait que ceux-ci doivent avoir des critères quant à leur validité et leur fiabilité et du fait de l'importance du secteur du golf tant au niveau national que dans la Région de Murcie.

L'objectif principal de cette thèse est de faire une approche empirique et orientée vers la gestion du sport pour l'analyse de la qualité des équipements et des installations des terrains de golf de la Région de Murcie.



# **INTRODUCCIÓN**



El sector deportivo en España ha evolucionado de manera muy significativa, adaptándose al contexto social y económico, conllevando una serie de adaptaciones y una amplia demanda de servicios. En este sentido encontramos estudios como el de Méndez-Rial (2014) que recomiendan a los equipos de gestores la necesidad de disponer de organizaciones flexibles, con profesionales bien formados y la implementación de nuevos sistemas de dirección y gestión para el fomento de la investigación.

Otros autores, aseguran que los criterios de calidad en el servicio ofrecido (Martínez-Moreno y Díaz-Suárez, 2017), de eficacia, de eficiencia y rentabilidad económica hacen que se esté invirtiendo en recursos humanos y profesionalizando el sector contribuyendo así a la creación de una oferta cada vez más especializada y que ofrezca garantías de calidad. El aumento de la población ha hecho que las personas que practican actividad física y deporte aumenten, al mismo tiempo y por este motivo el papel de los gestores de equipamientos deportivos se dirige hacia la búsqueda de la eficacia y eficiencia mediante una gestión racional de los recursos y coincidiendo en que es necesario incrementar la calidad en las instalaciones deportivas (Boned, Felipe, Barranco, Grimaldi-Puyana, y Crovetto, 2015).

Según datos extraídos de la memoria de actividades de la Federación de Golf de la Región de Murcia (FGRM) para el año 2019 (Murcia, 2019), a nivel nacional el número de licencias federativas era de 271. 170, de los cuales 269.578 son federados tipo amateur y 1592 corresponden al estatuto federativo de profesionales.

En el caso de la Región de Murcia el número de licencias a 31 de diciembre de 2019 es de 5.891, situación que se ha mantenido estable desde el año 2014 hasta nuestros días. Al igual que a nivel nacional, en la Región de Murcia la mayor parte de las licencias las ocupan las categorías Senior y Mayores.

En lo que respecta a los equipamientos de golf en la Región de Murcia, ésta cuenta con un total de 21 campos de golf distribuidos en campos de 36, 18 y 9 hoyos, alguno de ellos pitch&put a lo largo su geografía, principalmente situados en el entorno de su vertiente mediterránea. La Región de Murcia ha registrado el mayor crecimiento en cuanto a equipamientos de golf en todo el territorio nacional y ha pasado de disponer de 4 campos de golf en el año 2003 a contar con los 21 que dispone en la actualidad consolidando una oferta con un gran potencial turístico y deportivo para esta región del levante español.

Esta oferta de equipamientos de golf está integrada por 17 campos de golf de 18 hoyos, y el resto de 9 hoyos y pitch&putt cuyos diseños han sido realizados por diseñadores de gran renombre y prestigio internacional como son Jack Nicklaus, que tiene 6 campos diseñados por su empresa Nicklaus Design, contando con un campo de golf con un exclusivo diseño y firmado con esta categoría por el propio diseñador que es Alhama Golf Resort.

También se encuentra en la Región de Murcia un gran equipamiento de golf a nivel nacional e internacional con un reconocido prestigio como es La Manga Club, equipamiento de referencia formado por un complejo con 3 recorridos de golf de 18 hoyos además de múltiples equipamientos que acompañan este complejo tanto deportivos como turísticos. Cabe destacar en sus instalaciones el Campo Sur, recorrido que fue diseñado por Robert D. Putman y remodelado por Arnold Palmer, es uno de los recorridos mejor considerados para realizar torneos de categoría internacional como el Open de España. Completan estas instalaciones el Campo Norte diseñado también por Putman y el Campo Oeste diseñado por Dave Thomas. En cuanto a recorridos diseñados por profesionales españoles cuenta con la Serena Golf a orillas del Mar Menor, recorrido diseñado por Manuel Piñero.

Cabe resaltar la importancia a nivel turístico y económica de este sector, dónde el último balance del Instituto de Turismo de la Región de Murcia en 2018 indica que la región recibió durante este año 152.000 golfistas que generaron la compra de 520.840 green fees durante ese periodo.

En vista de la importancia que tiene este sector dentro de la economía y el desarrollo de la Región de Murcia, es necesario conocer la figura del gestor de los equipamientos de golf con el objetivo de poder identificar cuales son las oportunidades que han detectado. Todo ello con el objetivo de establecer nuevas estrategias de gestión que procuren e induzcan una mejora en la gestión de estos equipamientos (Paniza, 2010).

Por otro lado, el concepto de la calidad del servicio engloba no sólo la satisfacción del cliente sino también la repetición y utilización del servicio y su posterior recomendación a otros clientes. Las instalaciones deportivas o deportivo-turísticas, al igual que el resto de las organizaciones empresariales, necesitan conocer las necesidades y deseos de sus usuarios para poder implementar estrategias encaminadas a asegurar el cumplimiento de estas expectativas con el objetivo final de poder generar una mayor lealtad y fidelidad de los usuarios.

En esta tesis realizaremos una aproximación empírica y orientada a la gestión deportiva para realizar el análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia.

La estructura de este trabajo se desarrolla en una primera parte, donde se aborda el marco teórico que sustenta el estudio y que arranca con una contextualización y clasificación de los equipamientos deportivos de golf dentro de los equipamientos e instalaciones deportivos en España.

A continuación, se tratará el contexto histórico del golf desde sus inicios con un recorrido desde sus orígenes hasta la llegada a España, continuando con un capítulo sobre la evolución de los campos de golf. Seguiremos con la dimensión

económico y turística del deporte del golf; profundizando en el concepto de calidad en la gestión deportiva, la calidad, la satisfacción y la fidelidad. Recopilando los instrumentos que hay para la medición de estos constructos a disposición de los gestores de estos equipamientos en la actualidad. Finalizando esta parte del marco teórico con un capítulo sobre la calidad en los campos de golf, certificaciones y sistemas de gestión que en ellos se aplican.

En la segunda parte abordaremos el estudio empírico de la tesis donde plantearemos los objetivos de la investigación, la metodología utilizada, analizaremos los resultados. Para concluir en base a todo lo anterior con la discusión y las conclusiones del trabajo de investigación; indicando las limitaciones, así como las futuras líneas de investigación y sus implicaciones prácticas para el sector deportivo.



# **PARTE I**

## **MARCO TEÓRICO**

---



# 1

## **CONTEXTUALIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS**



### **1.1. Definición y clasificación de los Equipamientos e Instalaciones Deportivas.**

La actividad física y el deporte necesitan de lugares-instalaciones para poder realizarse. Cada tipo o modalidad deportiva requiere de unas instalaciones con características muy definidas, en cuanto a superficie, dimensiones, materiales, etc. Esto permite establecer una universalidad de estas, para así realizar competiciones dentro de los estándares marcados en cada deporte o disciplina.

La Conferencia General de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura celebrada en París en 1978 proclamó la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte (UNESCO, 1978). En ella se insta a los gobiernos, los organismos no gubernamentales, los educadores y a los propios individuos a favorecer su desarrollo, difundirla y ponerla en práctica ya que está al servicio del progreso humano. En su artículo 5, ya hay una aproximación en cuanto a los equipamientos e instalaciones deportivas, se hace referencia a la necesidad de instalaciones y materiales adecuados para la práctica deportiva. Del mismo modo que se deberán prever y planificar por parte de los gobiernos el número necesario de ellos, con el fin de facilitar la práctica intensiva, planificando por parte de los gobiernos y organismos competentes los planes de urbanismo y de ordenación necesarios que incluyan las necesidades en materia de instalaciones para la educación física y el deporte teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece el medio natural.

En cuanto al marco legislativo español en el artículo 43.3 de la Constitución Española se establece que los poderes públicos deben fomentar la educación física y el deporte, concepto que se tratará más en profundidad con la Ley 10/1990 de 15 de octubre del deporte (España, 1990). En su artículo 148.1 se delimitan las competencias de las comunidades autónomas, tratando en el apartado número 19 las que competen al ámbito del deporte.

A nivel autonómico se aprobó la Ley 8/2015, de 24 de marzo, de la Actividad Física y el Deporte de la Región de Murcia. Es en el título IV donde se tratan las instalaciones deportivas, desarrollando su concepto y clasificación en el artículo 30 de la misma. La ley regional del deporte (Murcia, 2015) define la instalación deportiva como toda superficie de uso colectivo en la que se ha construido o realizado alguna actuación de adaptación para permitir la práctica de la actividad física o el deporte de manera permanente y esta puede disponer de uno o varios espacios deportivos conexos. Estos espacios deportivos pueden ser definidos según en tres tipologías, espacios deportivos convencionales, espacios deportivos singulares y áreas de actividad deportiva:

- Los espacios deportivos convencionales son los construidos para la práctica deportiva correspondiente con las tipologías más tradicionales. Normalmente disponen de referentes reglados y homologados por las federaciones deportivas respetando las dimensiones establecidas, aunque esto en algunos casos puede variar.
- Los espacios deportivos singulares, son los espacios construidos para la práctica deportiva y aunque pueden estar reglados, presentan unas características y dimensiones adaptadas a cada tipo. Se trata de espacios más específicos y que demandan unas necesidades espaciales que hacen que su distribución en el territorio sea desigual, pudiendo estar homologados por las correspondientes federaciones deportivas.
- Las áreas de actividad deportiva abarcan aquellos espacios de carácter no estrictamente deportivo, como espacios o infraestructuras urbanas o espacios naturales, sobre los que se desarrollen actividades físicas o deportivas. La indefinición para identificar los límites y características de estas áreas dificulta la configuración y dimensionado de los mismos.

La ley 8/2015 clasifica las instalaciones deportivas según que sean de uso público o privado. Las instalaciones deportivas de uso público son aquellas abiertas al público en general con independencia de su titularidad o de la exigencia de contraprestación por su utilización, incluyendo en este concepto los gimnasios, salas o instalaciones análogas ubicadas en edificios comerciales (Murcia, 2015). El mismo artículo 30 en su punto 6 establece que reglamentariamente se podrá establecer una tipología de instalaciones, así como un sistema de clasificación de estas, atendiendo entre otras circunstancias a su oferta deportiva y a la calidad de los servicios prestados.

En el capítulo II de la ley aparecen los Planes de instalaciones deportivas en cuyo artículo 32 se describen el Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de la Región de Murcia. Este Plan Director es el instrumento básico y esencial en la ordenación del sistema regional de infraestructuras deportivas y cualquier instrumento de planificación que se desarrolle en la región en materia de instalaciones y equipamientos deportivos se ajustará a las especificaciones y directrices que se contemplen en el Plan Director. Actualmente este instrumento de ordenación y planeamiento aún no está redactado y no ha entrado en vigor, es en el dónde se reflejarán las tipologías de las instalaciones deportivas y su clasificación actualizada, razón por la cual, a modo de ejemplo y con ánimo de aproximarnos todo lo posible al contexto de la Región de Murcia, nos referiremos al documento del Censo de Instalaciones Deportivas de la Región de Murcia realizado en el año 2005 (Segarra, 2006), como documento oficial de la comunidad autónoma dónde aparece una clasificación y tipología de los equipamientos e instalaciones

deportivas y cuyas definiciones y clasificación, la ley del deporte autonómica actual conserva y mantiene.

## **1.2. Los campos de golf dentro de las Instalaciones Deportivas.**

El Consejo Superior de Deportes (CSD) realiza en el año 2005 el Censo Nacional de Instalaciones, delegando en cada consejería de comunidad autónoma la elaboración de este ya que son las que ostentan las competencias en materia de deporte. Con el objetivo de detallar la red de instalaciones e infraestructuras del deporte español, tanto de titularidad pública como privada, se establecieron en este censo unos criterios y una metodología para la recogida y tratamiento de datos, que fueron consensuados con el CSD para así unificar conceptos y categorías de manera unívoca.

Así en el documento del censo regional se tratan conceptos definidos anteriormente tales como Espacios Convencionales, Espacios Singulares y Áreas de Actividad. También aparecen otros complementarios a los ya descritos como son Espacio Deportivo, entendido como la delimitación espacial en una instalación y que es equivalente a cualquiera de las tipologías de espacios deportivos descrita en el manual de interpretación que el Censo Nacional suministraba en su cuestionario. Del mismo modo se hace referencia al concepto de Complejo Deportivo como un conjunto de instalaciones deportivas agrupadas y que se conocen bajo la misma denominación y funcionan independientemente entre ellas (Segarra, 2006).

En cuanto a las instalaciones para la práctica del golf, el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas-2005 en su manual de interpretación, hace una definición de los espacios deportivos como ya hemos visto anteriormente y están recogidos en la ley 8/2015 del deporte de la Región de Murcia, diferenciando entre convencionales, singulares y áreas de actividad. Bajo la denominación espacios singulares donde se ubican y clasifican los campos de golf refiriéndose en el punto 5.2.1. Si bien esta clasificación sigue el manual de interpretación del Censo nacional esta es algo confusa ya que establece 2 grupos de espacios deportivos singulares de golf, de un lado el campo de golf con sus tipologías (campo de golf, pitch and putt, campo de golf rústico y otros campos de golf), por otro lado, 3 grupos clasificados como zonas de prácticas (campo de prácticas, bunker de prácticas y green de prácticas).

En cualquier caso, el desarrollo del futuro Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de la Región de Murcia deberá recoger y actualizar esta clasificación y definiciones sobre los espacios deportivos singulares en lo que se

refiere a los campos de golf como ya lo están haciendo otras comunidades del ámbito estatal que tienen redactados sus correspondientes planes.

En este sentido y a modo de ejemplo debido a la proximidad con la comunidad autónoma de la Región de Murcia, podemos observar cómo ha resuelto la cuestión la comunidad limítrofe, mediante su Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía en lo que se refiere a la definición y clasificación, dentro de este instrumento, de los campos de golf.

El Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía, (PDIEDA), tiende a unificar y homogeneizar criterios, en cuanto a la denominación de los espacios deportivos para con el resto de las Autonomías del Estado adaptando las denominaciones anteriores presentes en su ley autonómica y mediante este instrumento actualizar y aproximar así criterios con el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas.

Así en el Plan Director de Instalaciones Equipamientos Deportivos de Andalucía (2017-2027, 2018) la clasificación de los espacios deportivos que se refieren a los campos de golf queda de la siguiente manera (Tab.1), en comparación con la clasificación del CSD.

Tabla 1. PDIEDA. Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía 2017-2027, 2018

| <b>CLASIFICACION DE LOS ESPACIOS DEPORTIVOS (PDIEDA)</b> |  | <b>CLASIFICACIÓN CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES</b> |  |
|--|--|---|--|
| CONVENCIONAL REGLADO                                     |  | CONVENCIONAL                                      |  |
| CONVENCIONAL SINGULAR                                    |  | SINGULAR  |  |
| NO CONVENCIONAL - ÁREAS DE ACTIVIDAD                     |  | AREAS DE ACTIVIDAD                                |  |

| <b>CLASIFICACIÓN ESPACIOS DEPORTIVOS CONVENCIONALES SINGULARES</b> |                   |                                 |
|--|-------------------|---------------------------------|
| <b>CAMPO DE GOLF</b>   | Campo de juego    | Campo de Golf, al menos 9 hoyos |
|  |                   | Pitch and putt                  |
|  |                   | Campo de golf rústico           |
|  |                   | Otros campos de golf            |
|  | Zona de prácticas | Campo de prácticas              |
|  |                   | Zona de approach                |
|  |                   | Zona de pateo (patting-green)   |

Dentro de la clasificación de los espacios deportivos singulares se encuentran los campos de golf como espacios construidos para la práctica deportiva reglada o no y que necesitan unas condiciones espaciales específicas y no homogéneas que los hace desiguales de cara a su distribución a lo largo del territorio.

En cuanto a la tipología del equipamiento de golf, el plan director establece de manera genérica dos zonas que son, el Campo de juego por un lado y la Zona de prácticas por otro. Según esta clasificación el campo de juego puede ser de varios tipos:

- Campo de golf con al menos 9 hoyos.
- *Pitch and putt*.
- Campo rústico.
- Otros campos de golf.

En cuanto a la Zona de prácticas esta se puede clasificar como:

- Campo de prácticas.
- Zona de *approach*.
- Zona de pateo (*putting-green*).

La ficha de recogida de datos para la realización del inventario (Fig.1), ver Anexo II, donde el personal que realiza el estudio constata las zonas presentes en cada equipamiento de golf para proceder a su clasificación ulterior según el plan. Además, anota algunas de las características más relevantes en cuanto a su tipología como el número de hoyos, la longitud total del campo en metros, el par del campo o su superficie en metros cuadrados. También nos encontramos con un parámetro medioambiental a completar, en cuanto a la superficie regable en metros cuadrados del campo de golf.

**INSCRIPCIÓN EN EL INVENTARIO ANDALUZ DE INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS**

**Anexo II**

**4.- DATOS DE LOS ESPACIOS DEPORTIVOS Hoja 3 de 7**

**4.3. ESPACIOS SINGULARES Y SUS ATRIBUTOS ESPECÍFICOS**

|                         |   |                   |  |                       |                                       |
|-------------------------|---|-------------------|--|-----------------------|---------------------------------------|
| <b>1. CAMPO DE GOLF</b> |   |                   |  |                       |                                       |
| CAMPO DE JUEGO          | <input type="checkbox"/> Campos de golf (al menos 9 hoyos, de par 3,4 o 5). | ZONA DE PRÁCTICAS | <input type="checkbox"/> Campo de prácticas.                     | Atributos específicos | Número de hoyos                       |
|                         | <input type="checkbox"/> Pitch and putt.                                    |                   | <input type="checkbox"/> Zona de <i>approach</i> .               |                       | Longitud (m)                          |
|                         | <input type="checkbox"/> Campo de golf rústico.                             |                   | <input type="checkbox"/> Zona de pateo ( <i>putting-green</i> ). |                       | Par del campo                         |
|                         | <input type="checkbox"/> Otros campos de golf.                              |                   |  |                       | Superficie (m <sup>2</sup> )          |
|                         |   |                   |  |                       | Superficie Regable (m <sup>2</sup> ): |

Figura 1. Extracto formulario toma de datos del Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía 2017-2027, 2018



**2**

**EL DEPORTE DEL GOLF Y SUS  
INSTALACIONES**



## 2.1. Origen y evolución del deporte del golf.

### 2.1.1. Orígenes.

Como ocurre en otras disciplinas deportivas, el golf en su más primigenia esencia se podría considerar que trata sobre el golpeo con destreza y habilidad de una bola, suponiendo para la persona que ejecuta esta acción, un gran reto y la necesidad de una gran habilidad. El hecho de golpear un objeto móvil con algo parecido a un palo es un denominador común en otros deportes como el béisbol, hockey o el billar por ejemplo siendo además algo que parece que ha acompañado a la especie humana desde sus orígenes (Villar, 2011). Si bien el origen de estos juegos es incierto, el golf parece tener un origen bien diferenciado.



Figura 2. Ejemplos de ilustraciones representando los antecedentes del juego del golf en Europa. Extraído y adaptado de Villar (2011).

Tanto el lugar de procedencia como los inicios de este juego son difíciles de concretar y encontramos una gran variedad de antepasados del mismo (Paniza, 2005). Hay quién lo sitúa en diferentes ubicaciones y épocas, como el juego denominado “*paganica*”, de origen romano que se daba sobre todo en el norte de Europa y al parecer podría tratarse en este caso de su verdadero antecesor. En cuanto a la “*paganica*”, el juego consistía en golpear una bola de cuero rellena de plumas con algún tipo de palo curvado y precisamente por el parecido de este juego con otros diseminados a lo largo de otros países del continente europeo se piensa que fue con la expansión del Imperio Romano que el juego se pudo exportar por toda Europa.

Se considera así al “*paganica*” como precursor de otros juegos como el nombrado “*cambuca*” o “*cambuta*” que se practicaba en Inglaterra durante la regencia de Eduardo III para cuya práctica se empleaba un palo curvo y una pelota de madera, la cual había que desplazar de una manera determinada.

Otro de esos juegos aparentemente precursores del actual golf, era el “*jeu de mail*” practicado en la zona sur de Francia. Consiste en golpear una pelota de madera con un palo, hasta alcanzar un lugar predeterminado, empleando para ello el menor número de golpes (Fig.2). Se participaba de forma individual y cada jugador culminaba un recorrido con su propia bola, guardando un gran parecido con la esencia del golf de nuestros días.

Con posterioridad al “*jeu de mail*” y datados en el siglo XIV tenemos el “*Chole*” y el “*Grosse*” cuyos orígenes se piensa son belga y francés respectivamente y en los cuales se empleaba para su práctica unos palos de madera bastante largos que se empleaban para golpear una bola que podía ser de madera o bien relleno de plumas, pelos, fibras o algún material de este tipo. Del mismo modo que el “*jeu de mail*” el juego consistía en completar un recorrido a un lugar prefijado empujando la bola, pero a diferencia del anterior en este caso se formaban equipos de tres personas que golpeaban la misma bola.

Los holandeses también reclaman como propio el origen del golf, dada su larga tradición marítima comercial entre Escocia y Holanda, sostienen que fueron ellos los que utilizando esa vía exportaron el golf hacia ese país. El juego que se practicaba en Holanda y del que existen varios lienzos del siglo XIV que lo ilustran (Fig.3), se denominaba “*Kolf*” o “*Kobe*”. Principalmente lo que diferencia el actual golf del “*Kobe*” holandés era que en la mayoría de las veces se trataba de un juego interior, aunque en ocasiones se practicaba al aire libre.



Figura 3. Pintura holandesa que muestra jugadores practicando el *Kolf*. Extraído de Joyanes (2014)

En cualquier caso, si atendemos al deporte del golf tal y como lo entendemos hoy en cuanto al uso de palos, bola y el campo de juego, puede parecer que el origen más próximo a este juego se encuentra en Escocia en la Época Medieval. Si bien algunos autores sostienen que directamente el juego del golf tiene su origen directamente en el juego holandés del “*Kolf*” y de la relación existente entre estos dos países a través de sus zonas portuarias comerciales. Otros afirman que el antecedente principal de este juego se atribuye a los pastores en Escocia durante el siglo XV, los cuales lanzaban piedras con sus cayados haciendo avanzar las mismas a través de la orografía del terreno, de duna en duna, siguiendo trazados sin orden preestablecido (Borrego, 2001).

El golf que comenzó a jugarse en Escocia se desarrollaba en los patios de iglesias y en las calles; posteriormente se trasladó hacia las afueras, ante la peligrosidad que suponía el lanzamiento de bolas en entornos urbanos. Por lo que la práctica de este juego era mucho más atractiva e interesante en espacios abiertos fuera de estos núcleos y dónde el paisaje se integraba de manera importante en el juego. Es entorno a 1560 el juego se trasladó a la costa este cerca de Perth, East Lothian y St. Andrews.

Toda esta parte de la geografía escocesa presentaba una gran superficie de terreno arenoso y poco apropiado para el cultivo agrícola, además de estar sometido a las inclemencias del tiempo ya que es una zona de fuertes vientos que hacen el terreno más duro y durante el periodo estival se convertía en un terreno cubierto por una suave hierba. Estos terrenos limítrofes y no cultivables que hacían transición entre el territorio marítimo y las tierras interiores cultivables y productivas recibían el nombre de “*links*” o tierra de enlace y fueron cedidos para la práctica del golf en la última parte del siglo XVI (Joyanes, 2014).

La orografía de estos lugares otorgaba una infinidad de dificultades a la práctica del juego de golf y hacía que se fueran creando recorridos bastante definidos en los que se marcaba el punto de partida inicial y el final realizando una serie de trazados en los que había obstáculos naturales generados por la propia climatología del lugar. Estos elementos suponían una dificultad añadida al hecho de desplazar la bola y convertían el juego en una experiencia y desafío constante.

La población que practicaba este juego visitaba estos espacios de manera asidua lo que con el tiempo hizo de que estos espacios se convirtieran en espacios permanentes y de encuentro, sobre todo durante los periodos estivales. Se puede decir entonces que fue la propia naturaleza la que iba diseñando los primeros recorridos de golf en función de las características del lugar. Con el tiempo pasó de ser un entretenimiento de pastores y clases bajas a que se lo apropiaran las clases más altas de la sociedad escocesa incluso la realeza de la época se había apropiado la práctica de este juego. La afición al golf creció tanto, que pronto llegó a ser popular en el entorno de las grandes ciudades, instalándose en superficies

que emulaban el escenario de los *links* costeros (Fig.4), ante la imposibilidad de desplazarse a estos. Sirva de ejemplo la ciudad de Perth, en las proximidades del río Tay, que siendo capital de Escocia y residencia real disponía de una gran superficie de terreno cubierto por una gran capa de hierba reservada al uso público, dónde el monarca Jacobo IV practicaba habitualmente el juego del golf.



Figura 4. Carnoustie y otros *links* escoceses. Extraído de Joyanes (2014)

### 2.1.2. Expansión.

Jacobo IV se convirtió en un gran aficionado a este deporte tras conocerlo por el fuerte arraigo que tenía entre la nobleza y siendo un gran entusiasta de este. Cuando se unificaron las coronas de Inglaterra y Escocia es él mismo rey el que contribuyó a la popularización del golf en Inglaterra y trasladó su afición a su descendencia (Fig.5). Todo ello, a pesar de algunas prohibiciones en cuanto al desarrollo del juego en horas y días reservados a la práctica del culto en la iglesia, hizo que el golf continuara adquiriendo popularidad entre la población de Gran Bretaña y es en esta época cuando en el condado de Kent, se crea la primera organización estable de golf, que en 1766 recibió el nombre de Royal Blackheath Golf Club.



Figura 5. Ilustración de 1875 que muestra al rey Charles I de Inglaterra jugando al golf en un campo tipo *links*. Extraído y adaptado de Clark (1893).

La sociedad o club que realmente es considerado como la cuna del golf mundial es el The St. Andrews Golf Club of Scotland (Fig.6). Fue en 1552 cuando el arzobispo de Sain Andrews otorgó el reconocimiento de utilidad pública a los terrenos en los que se practicaba el golf y fue así como se originó una de las organizaciones que, hasta hoy en día, más ha hecho por la promoción y difusión de la práctica del golf a través del mundo. Fue allí donde se acordaron en 1754 las reglas del juego del gol, que son la base de las actuales reglas por las que se rige el juego en todos los campos del mundo, también se organizó en St. Andrews el primer torneo oficial de golf en 1860 y es considerado como el primer Open Británico de Golf (Paniza, 2005).



Figura 6. The St. Andrews Golf Club of Scotland. Fuente: <https://www.randa.org/en/about-us>

El hecho de que durante la revolución industrial se generaran clases medias en la sociedad, cuyos desplazamientos se veían favorecidos por la aparición del ferrocarril hizo que el desarrollo y a la expansión del golf alcanzaran un gran apogeo durante esta época. En 1850 existían 17 campos de golf en Escocia, principalmente de tipo links y distribuidos en las zonas costeras. Avanzado el primer tercio de siglo eran ya 30 campos frente a tres en Inglaterra (Blackheath, Old Manchester y Royak North Devon), siendo comienzos del siglo XX el número de campos de golf distribuidos en las Islas Británicas era de 195. La mayoría ubicados en los entornos de las grandes ciudades, siendo practicado por amplias capas sociales, lo que no es el caso fuera de las Islas Británicas, dónde era practicado por las clases más acomodadas de la sociedad principalmente.

El golf partió desde Escocia a Inglaterra pasando por Gales e Irlanda instalándose en terrenos próximos a los ríos o las costas, espacios tanto de interior como exteriores próximos al mar, en entornos urbanos o rurales a los que se accedía a través de las conexiones que proporcionaba el ferrocarril. Fue al finalizar el siglo XIX cuando el golf partió de las Islas Británicas para llegar al resto de continentes, principalmente dónde había dejado la impronta la cultura anglosajona. Las colonias británicas en América, África, Nueva Zelanda y la India. Fue, incluso antes del propio desarrollo del turismo, dónde se instaló el juego del golf y posteriormente utilizado como reclamo y atractivo para esas zonas (Joyanes, 2014; Paniza, 2005).

El Royal Calcuta, en la India, es el primer campo que se fundó fuera de Gran Bretaña y para encontrar el primer campo dentro del continente europeo fuera de las Islas Británicas tenemos que esperar a 1856 con la construcción del Club de golf de Pau en el sudeste francés (Fig.7). La casi totalidad de estos campos se inspiraban siguiendo el ejemplo del campo de golf de St. Andrews, buscando ubicaciones en terrenos próximos al mar con recorridos de ida y vuelta, organizados de forma compacta y entorno a la casa club como espacio nuclear de los mismos.



Figura 7. Inicios Club de Pau 1856. Fuente: <https://www.paugolfclub.com/es/pau-golf-club-es/historia-de-pgc-1856/historia-del-club>

Así desde mediados del siglo XIX el golf comenzó su expansión por el mundo partiendo desde Escocia y estableciéndose en lugares donde la cultura industrial, empresarial y comercial, asociada a la colonización de estos territorios permitía unas comunicaciones entre ellos lo que asociado a la adopción del juego por las nuevas clases medias permitió y favoreció la expansión del golf en el mundo. Otro de los factores que contribuyó a la democratización del golf y por ende a su expansión por todo el mundo fue el descubrimiento de un material denominado la gutapercha se trata de una resina que permitió fabricar las bolas para el juego a un precio mucho más económico que las que se venían utilizando anteriormente compuestas por pluma, esto supuso efectivamente la posibilidad para mucha gente de acceder a este juego y así que una gran cantidad de personas y la incorporación al juego de las clases sociales mas bajas. El nuevo material tenía más dureza y por tanto necesitaba de palos más resistentes con lo que aparecieron los palos que sustituían la madera por el hierro y así con la revolución industrial la posibilidad surgió también de automatizar su fabricación.



Figura 8. Evolución material bolas de golf. Fuente: <https://www.fedgolfmadrid.com/noticia/el-ayer-y-hoy-de-las-bolas-de-golf/11721>

La *gutta-percha* es una resina que procede de un árbol y se atribuye su descubrimiento al reverendo James Patterson cuando estaba de misionero en Asia. El tipo de caucho que se obtenía de estas especies se extraía de la base de látex que tenían estos árboles y que procedían de Malasia, India y también Ceilán. El material se importaba a Gran Bretaña en forma de láminas y tenía múltiples aplicaciones. Alrededor de 1848 se introdujeron bolas fabricadas en *gutta-percha* en el juego del golf, fabricadas originalmente a mano, obteniendo una forma redondeada trabajando el material con un martillo, siendo su aspecto muy tosco y rudimentario. Posteriormente con el paso a la producción de manera más industrial, se comenzó a fabricar utilizando moldes y calentando previamente el material y si bien no eran bolas completamente uniformes eran más homogéneas, aunque variaran en cuanto a peso y diámetro (Fig.8).

En cuanto a la construcción del material para el golf, los palos los construían artesanos de arcos, que curiosamente hacían los arcos para los arqueros reales. Durante los siglos XVIII y XIX los constructores de palos eran torneros, carpinteros y tuvieron un papel muy relevante en la evolución del juego, de hecho, fueron estos gremios quienes transmitieron su saber de padres a hijos. No sólo era una característica de estos artesanos el construirlos con la calidad que se les reconoce, sino que también en muchos casos eran ellos mismos excelentes jugadores.

En el contexto del continente americano fue en el año 1894 cuando se originó la United States Golf Association (USGA) creada para regular el juego del golf tanto en Estados Unidos como en México, ocupándose no solo de las reglas del juego si no también del sistema de hándicap, que ha trascendido hasta nuestros días. Fue en 1895 cuando tuvo lugar el primer US Open.

En la dualidad por las reglas de golf a través del mundo, fue en 1921 cuando el R&A (St. Andrews) impuso un límite en el tamaño y el peso de las bolas de golf lo que ocasionó una diferencia entre el juego del golf, a uno y otro lado del atlántico, ya que la USGA regulaba esta norma de forma distinta. Tras numerosos desencuentros, fue en 1951, cuando ambas asociaciones acordaron resolver la

mayoría de las diferencias, incluso hubo que esperar a 1988 para que se unificaran criterios en cuanto a las bolas de juego.

En la actualidad cada cuatro años hay un consenso en la renovación conjunta tanto por la R&A y la USGA en cuanto a las reglas de golf y esto se traduce en la publicación cuatrienal de las Reglas Oficiales de Golf acordadas por las dos asociaciones y de aplicación mundial.

### 2.1.3. Inicios del golf en España.

El golf en España, al igual que ocurrió en otros países, llegó de manos de los primeros asentamientos de turistas que encontraban en estos enclaves geográficos las condiciones ideales para el descanso durante las temporadas de inviernos para hacer frente a las duras condiciones climáticas del norte.

Podemos decir que el golf aparece en España a finales del siglo XIX, introducido por la burguesía y las clases aristócratas británicas que se instalaban en el país. Es en 1981 cuando oficialmente se inicia este proceso con la creación del Real Club de Golf de Las Palmas y progresivamente, aunque de manera lenta se fue expandiendo por todo el territorio siendo su expansión importante en el último tercio del siglo XX.

Es el Real Club de Golf de Las Palmas (Fig.9), diseñado por Mackenzie Ross arquitecto británico diseñador de campos de golf gracias a la amistad que tenía con un canario gran aficionado al golf como él y al que unía una gran amistad, Juan Domínguez Guedes. Este campo puede ser considerado como inicio del denominado turismo de golf en España, ya que permitía la práctica del golf tanto en invierno como en periodo estival (Villar, 2011).

En la península fue a través de Gibraltar por donde se introdujo el golf de mano de los británicos atraídos por las oportunidades económicas que ofrecía el lugar. Encontrando una vía de acceso a esta zona mediterránea y trajeron consigo la afición a muchos deportes, entre los que se encontraba el golf (Joyanes, 2014).



Figura 9. Real Club de Golf de Las Palmas. Extraído y adaptado de <http://www.rfegolf.es>

Con el trasiego de estos viajeros británicos durante el siglo XIX el golf llegó a instalarse en muchos lugares de la geografía europea, como una forma de embeber la cultura y las costumbres británicas. En España a finales del siglo XIX el personal empleado de empresas como Rio tinto Company Limited, que adquirió las minas de la comarca minera en la sierra de Huelva al estado español para la extracción de mineral. Se instaló en la comarca y creó en 1875 el English Club de Rio tinto, club de estilo británico en el que se practicaban deportes como el tenis, cricket o golf, este último aparece más tarde, dando lugar a la construcción en una finca llamada la Dehesa. En 1890 del denominado North Lode Golf Club, al cual se unió mas tarde debido al crecimiento de la población en la zona la construcción de otro campo en la zona denominada Corta Dehesa. Campo que debido a la orografía y dificultades que tenía para su juego, obtuvo una gran reputación y atrajo a numerosos jugadores británicos debido a esta dificultad en la realización del recorrido.

Ya en 1904 se inauguró el Real Club Puerta de Hierro de Madrid (Fig.10), con el beneplácito y gran apoyo de la clase aristocrática de la época y principalmente el impulso del rey Alfonso XIII con la donación personal de los terrenos para la construcción del campo de golf, así como el apoyo no menos importante del Duque de Alba como impulsor del proyecto. Este campo se puede considerar como un antecedente claro del elitismo asociado en la época a este deporte ya que únicamente podrían ser socios del club personas pertenecientes a la nobleza de la época (Villar, 2011) fue también el primer campo oficial para la celebración de los primeros torneos en territorio español.



Figura 10. Club Puerta de Hierro en Madrid. Extraído y adaptado de Celles (2008)

Más al norte de España el turismo de clases altas había encontrado un lugar con una climatología ideal, abrazada de unos paisajes de gran belleza, con unas comunicaciones y conexiones adecuadas. Lo que hizo de la zona de la cornisa cantábrica junto con las zonas próximas a la frontera vascofrancesa, un entorno ideal para el turismo y la práctica deportiva a la imagen de las playas de Zarauz.

Así se llevaron a cabo en la zona construcciones relacionadas con el ocio y el turismo de élite, como casinos, hipódromos, club náuticos y campos de golf. En 1911 nació La Real Sociedad de Golf de Neguri (1911) casi simultáneamente a la aparición del Real Club de Golf de San Sebastián (1910). Unos años más tarde, se fundó el Club de golf de Zarauz (1916) situado muy próximo al mar. A partir de este momento el golf en España experimenta un importante crecimiento debido, al igual que había sucedido en Estados Unidos (Joyanes, 2014). Como auge de una nueva clase media que formaban empresarios y profesionales que aprovecharon el impulso de la "segunda revolución industrial" la de los transportes. Son el Real Club

de Golf de San Sebastián, la Real Sociedad de Golf de Neguri y el Real Golf de Zarauz (Fig.11), los que de algún modo afianzan la entrada del golf en España.

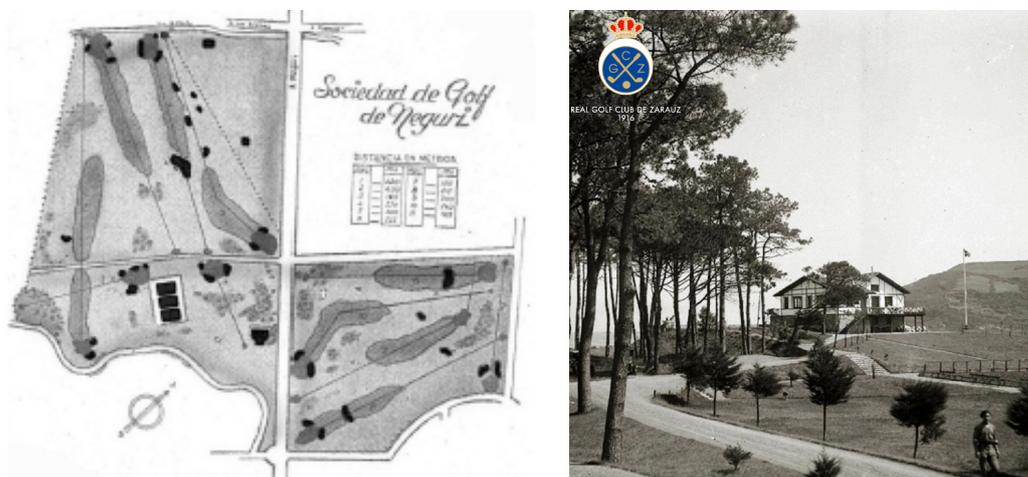


Figura 11. Plano del campo de golf de Zarauz.. Extraído y adaptado de de Joyanes (2014) y Real Club de golf de Zarauz 1916.

Atraídos por las condiciones climáticas favorables y por la componente paisajística, los empresarios británicos de la época iban a introducir la afición al golf tal y como se produjo en la costa atlántica en el sudoeste francés. El caso de la ciudad de Pau dónde se sitúa con marcado carácter inglés el que se considera el primer campo de golf del continente europeo fundado en 1856.

En el entorno de la ciudad de Barcelona, la clase económica formada por industriales tenía entre sus componentes un gran número de aficionados los cuales demandaban un campo de juego y encontraron en la zona del entorno de Pedralbes lo que dio lugar un espacio, que, si bien no tenía las dimensiones adecuadas para la práctica del juego, en 1912 propició la creación del Mare Club de Golf. Es en ese momento cuando la colonia británica allí establecida decide contratar a uno de los arquitectos de golf más relevantes de la época Harry S. Colt en 1912 para diseñar un campo de golf en una finca situada en Sant Cugat dónde en 1917 se celebró el campeonato de Cataluña.

Dicho arquitecto también había participado en la construcción del campo de Puerta de Hierro en Madrid y el de la Pedreña en Santander. Remodelado años más tarde por otro de los considerados mejores arquitectos diseñadores de golf del panorama español, con la creación del Real Club de Golf del Prat en 1952, se trata de Javier Arana (Joyanes, 2014). A este campo le siguió la creación de un campo con una componente eminentemente paisajística cerca de la frontera con Francia, el Real Club de Cerdanya.

Durante el periodo de la Guerra Civil, el proceso de creación de campos de golf y su expansión en España, al igual que en el resto de Europa con la gran guerra, se frenó y sufrió adaptaciones, incluso algunas infraestructuras de golf tuvieron que desaparecer como el Club Villa de Madrid en terrenos de la gran finca del Pardo. Si nos desplazamos al sur, el Real Club de Campo de Málaga (1925), campo impulsado por la familia real británica y que constituye un impulso para el golf como turismo para colectivos extranjeros al igual que el de Las Palmas. En 1940 se funda el Club de Pineda en Sevilla, otra ciudad importante del sur.

Pero es en la década de los sesenta cuando se produce la llegada del turismo de masas que genera una oferta más popular y es cuando se crean los campos de Gualdalmina Club de Golf (1959), el Real club de Golf de Sotogrande (1964) y el Golf Río Real de Marbella (1965)(Villar, 2011)

El origen de lo que hoy es la Real Federación de Golf de España se constituyó en el año 1932, tras el acuerdo alcanzado por seis de los clubs más destacados del panorama golfístico de la época. Creando más tarde la Real Federación Española de Golf, se trata del Real Club de Campo de Málaga, el de Puerta de Hierro, el Real Club de Golf de San Sebastián, el de la Pedreña en Santander, del de Neguri y el de Pineda en Sevilla. Estos clubes organizaron los primeros torneos nacionales y con la incursión de algunos diseñadores de sus campos con renombre internacional, se posicionaron dentro del mapa de los circuitos de golf a través del turismo organizando y gestionando el deporte de golf dentro de nuestras fronteras.

Llegados los años cincuenta se produce a lo largo del territorio español, sobre todo en las capitales importantes, pero también en el litoral y la zona mediterránea, la aparición de oleadas de turistas procedentes de Europa. Dando paso a la construcción de infraestructuras turísticas y al crecimiento de lo que se ha denominado turismo de sol y playa que tendrá su apogeo durante los años sesenta y hasta los ochenta. Tras un pequeño retroceso debido a la crisis energética del 1973, el turismo residencial vive otra época de bonanza y expansión en la que los campos de golf cobraron un protagonismo como equipamientos principales asociados a un turismo residencial siguiendo el modelo americano y generando unas tipologías residenciales asociadas al elemento golf como dinamizador de las mismas (Joyanes, 2014). Es en este periodo las zonas costeras del levante español, el litoral andaluz y hasta Cataluña experimentaron una gran transformación con un extraordinario crecimiento en zonas próximas a la playa, respondiendo de forma masiva a la demanda de golf. Generada por el turista extranjero, sobre todo, pero en cierta medida, también el nacional y han dado paso a que el deporte de golf pase de ser un juego elitista para convertirse en un deporte mucho más accesible a clases medias. Factor de democratización y fomento de polos turísticos organizados entorno al deporte y ocio ayudando así a la llegada de turistas durante todo el año y fomentar la desestacionalización del sector turístico.

## 2.2. El campo de golf. Evolución en el diseño de los campos de golf.

Como ya hemos visto anteriormente, la clasificación de los campos de golf en la administración deportiva (Segarra, 2006), se ubica en el apartado de los denominados espacios singulares, de un lado el campo de golf con sus tipologías (campo de golf, pitch and putt, campo de golf rústico y otros campos de golf), por otro lado, los espacios clasificados como zonas de prácticas (campo de prácticas, bunker de prácticas y green de prácticas).

Atendiendo a esta clasificación tipológica del campo de golf, de manera genérica se pueden establecer dos zonas bien diferenciadas, el campo de juego por un lado y las zonas de prácticas por otro. Según esta clasificación el campo de juego puede ser de varios tipos:

- Campo de golf con al menos 9 hoyos.
- Pitch and putt.
- Campo rústico.
- Otros campos de golf.

En cuanto a la Zona de prácticas esta se puede clasificar como:

- Campo de prácticas.
- Zona de approach.
- Zona de pateo (putting-green).

Visto esto y para entender cual es el origen y clasificación de las diferentes tipologías de los equipamientos de golf, haremos un recorrido por la evolución y el diseño de los campos de golf en las diferentes etapas que a lo largo de la historia han propiciado la aparición de los distintos diseños.

Efectivamente podríamos hablar y agrupar el diseño de campos de golf a través de la historia en tres etapas temporales que nos darían los siguientes tipos de campos en función de la época que se construyeron:

- Periodo hasta el año 1900, dónde nos encontramos los campos “tipo *link*” británicos, sobre todo en Escocia.
- Una segunda etapa denominada “periodo clásico” que va desde el año 1900 hasta 1930.
- En tercer lugar, la “era moderna” que abarca desde 1940 hasta nuestros días.

Los campos tipo “*link*” escoceses son sin duda los mejores campos para estudiar el diseño de los campos de golf, entre sus características se encuentran el ocupar suelos arenosos con una fuerte y marcada orografía moldeada naturalmente, en cuanto a sus *greens* se caracterizan por ser muy rápidos y firmes, también nos encontramos pocas zonas con árboles o bosques e incluso lagos y lo que es prácticamente común a todos ellos es la gran influencia que tiene el viento en el juego. Estos campos no fueron diseñados, pero surgieron de la propia erosión ocasionada por los agentes atmosféricos y el clima de las zonas donde se ubicaban y la poca vegetación que contenían, definiendo así los tees de los bunkers o los greens.



Figura 12. Campo tipo link Carnoustie. Fuente: <https://evalu18.com/courses/carnoustie-golf-links-championship>

Entre estos campos nos encontramos con lo emblemáticos de St. Andrews, Muirfield, Gleneagles, Turnberry o Carnoustie (Fig.12) entre otros. Es en estos campos tipo link donde tomaron forma las primeras reglas del juego de golf y se han mantenido hasta la actualidad adaptándose a las nuevas técnicas y reglas del golf en nuestros días.

Durante lo que denominamos el “Periodo Clásico” que va desde el año 1900 hasta 1930 predomina una gran influencia británica en el diseño de los campos de golf. La mayoría de ellos intentan mantener el estilo y la idea del juego que venía de Escocia para apropiársela y extenderla como propia. Los campos empiezan a incorporar para su diseño terrenos y fincas con una orografía más variada, incluso a nivel del clima comienza a abrirse una variabilidad en la elección de las ubicaciones facilitando así una mezcla de clima y tipologías de terreno que propiciará un nuevo estilo de diseño de campos de golf. En esta época los diseños se caracterizan por una máxima adaptación del diseño al terreno implicando por ende una búsqueda previa minuciosa de los emplazamientos dónde proyectar el campo.

Es la época en la que empiezan a aparecer los principales diseñadores de campos de golf que obtuvieron un gran renombre a nivel de las islas británicas y

con una gran proyección internacional como Tom Simpson, H. Colt, Aliester Mackenzie (Fig.13) entre otros.

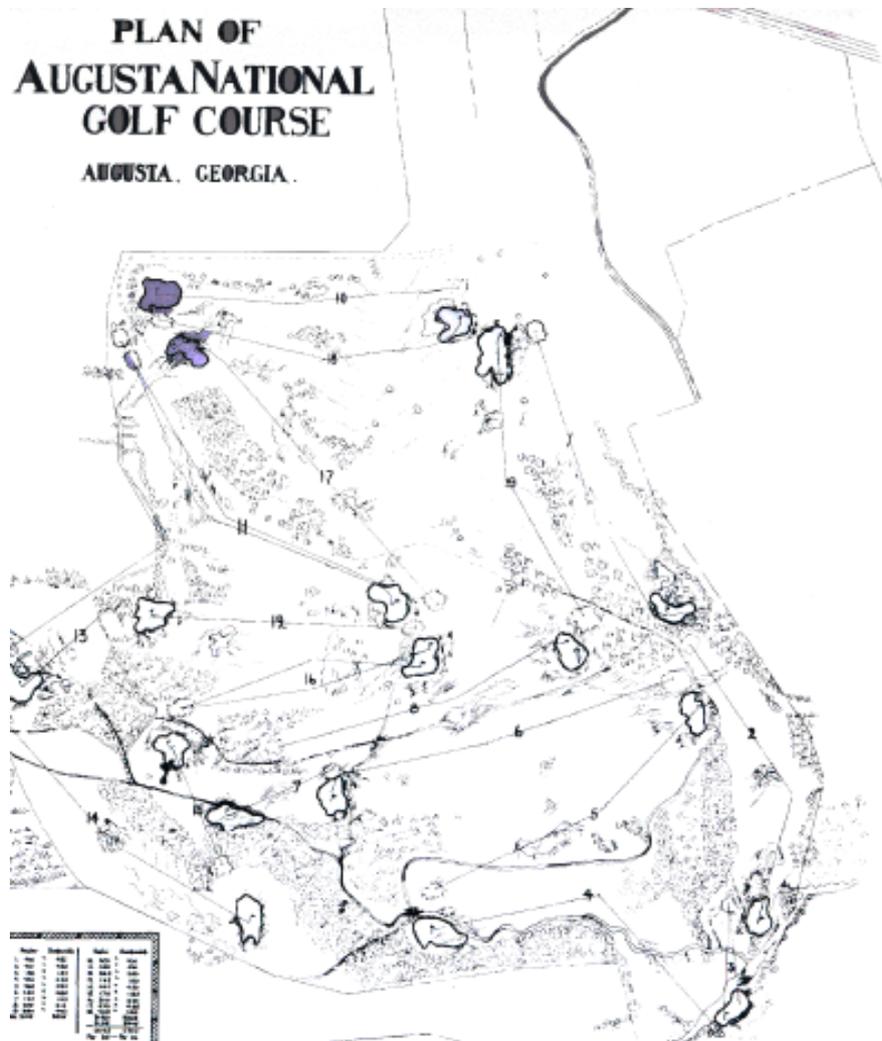


Figura 13. Plano original del diseño del Augusta National de Alister Mackenzie y Bobby Jones. Extraído y adaptado de Joyanes (2014)

Lo que venimos en denominar la “era moderna” en cuanto al diseño, a partir de 1940 hasta la actualidad, empezando sobre todo después de la II Guerra Mundial y caracterizada por un gran auge en la construcción y desarrollo de nuevos campos. Este fenómeno tiene lugar sobre todo en Norteamérica por lo que esta época también se suele denominar la “Era Norteamericana”.

Es durante este periodo que empiezan a aparecer diseñadores de renombre internacional como Robert Trent Jones, Pete Dye, Tom Fazio, hasta llegar a nuestros días dónde tenemos como uno de los ejemplos de referencia a Jack Nicklaus (Fig.14).



Figura 14. Alhama Golf Resort en Murcia. Fuente:<https://www.nicklausdesign.com/course/alhama>

Estos diseñadores si bien desarrollan sus proyectos sobre todo en Estados Unidos de América (EE.UU), tienen una amplia presencia en sus diseños ya a nivel global, con campos de referencia repartidos por todo el mundo. Al mismo tiempo y debido a la gran exigencia y profesionalidad demandada por los equipos de diseñadores empiezan a aparecer programas académicos de formación en cuanto al mantenimiento (*Greenkeepers*) y los equipos de diseño sufren una gran profesionalización dedicándose en exclusiva a esta actividad.

### 2.2.1. Tipologías.

Si bien hay muchas clasificaciones posibles en cuanto a la tipología de los campos de golf (Serrano, 2012), debido sobre todo a la gran variabilidad de posibilidades en cuanto a su diseño y ubicación, en este apartado vamos a reseñar la mas genérica.

Si atendemos al tamaño de la superficie empleada para la construcción y el tipo de desarrollo del juego dentro del campo de golf nos encontramos con:

- Campos de 18 hoyos de tipo "*Regulation Course*".
- Campos de tipo "*Executive Golf*".
- Campos de 9 hoyos.
- Campos Pares 3.
- Campos *Pitch & Putt*

Los campos de 18 hoyos de tipo "*regulation Course*" son campos con un Par de entre 70 y 72, con longitudes desde salida de blancas entre 5.800 y 6.700 metros y que ocupan una superficie de parcela de entre 45 a 90 hectáreas. La superficie sembrada del recorrido viene a estar entre unos 350.000 y 550.000 metros

cuadrados y el tiempo de juego estimado para realizar un recorrido es de tres horas y media a cinco horas.

Los campos de tipo “*Executive Golf*”, son campos con un Par de entre 55 y 69, con longitudes de entre 2.700 y 4.600 metros y que ocupan una superficie de parcela de entre 45 a 90 hectáreas. La superficie sembrada del recorrido viene a estar entre unos 200.000 y 300.000 metros cuadrados y el tiempo de juego estimado para realizar un recorrido es de dos horas a tres horas y media. Este tipo de campos también llamado “*Challenge Course*” requiere una atención especial en cuanto al diseño, más complicado si cabe, ya que contiene hoyos de longitud variable predominando los de Par 3 aunque no es extraño que contengan algún Par 4 incluso Par 5. Son campos característicos de zonas de alta densidad urbana y poco espacio de suelo disponible y están dirigidos a jugadores que disponen de poco tiempo para realizar el recorrido, como jugadores de iniciación, incluso niños o seniors ya que son favorables al jugador principiante.

Los de 9 hoyos son campos con un Par entre 35 y 36, con longitudes desde salida no muy grandes y que ocupan una superficie de parcela entre 20 y 30 hectáreas. La superficie sembrada del recorrido viene a estar entre 120.000 y 240.000 metros cuadrados y el tiempo de juego estimado para realizar un recorrido es muy corto. Estos campos normalmente están asociados a desarrollos inmobiliarios.

Los campos Pares 3, son campos con un Par 54, con longitudes entre 1.800 y 2.200 metros; ocupan una superficie de parcela entre 10 y 20 hectáreas. Son campos donde se pueden emplear todos los hierros y las distancias de todos sus hoyos varían entre 20 y 225 metros.

Finalmente hablaremos de los tipos *Pitch & Putt*, campos con un Par 3 y donde todos sus hoyos normalmente tienen una longitud inferior a 90 metros ocupando una superficie de parcela entre 8 y 12 hectáreas, principalmente se sitúan en zonas urbanas y están asociados a academias y centros de formación de golf.

Si atendemos ahora al entorno donde se sitúa el campo de golf, relacionados en este caso con España, nos encontramos con:

- Campos de alta montaña.
- Campos de clima atlántico.
- Campos de zona centro o meseta.
- Campos de zona mediterránea.
- Campos tipo desérticos.
- Campos sobre humedales.

Los campos de alta montaña se ubican en entornos en los que es de gran importancia el respeto e integración de la vegetación y el entorno paisajístico y donde se aprovechan al máximo las características naturales del terreno. Estos campos requieren una mayor superficie para su desarrollo en comparación con el mismo tipo de campo en otro entorno, es decir, se requiere mayor superficie de terreno para poder así preservar al máximo en entorno conservando así el valor paisajístico del mismo. En el clima atlántico se desarrollan campos en los que se hace necesaria una gran inversión a nivel del drenaje del campo debido a la climatología de estas zonas y contienen algunos lagos decorativos. En contra aquí el coste en mantenimiento estándar es de nivel medio o bajo lo que favorece la explotación.

En cuanto a los campos de zona de meseta o centro, debido a que se ubican normalmente en zonas de poco valor paisajístico, estos campos si que necesitan una gran inversión en las partidas de presupuesto dedicadas al paisajismo, al mismo tiempo que requieren del almacenamiento de agua en lagos, principalmente artificiales de capacidad estimada de aproximadamente 50.000 metros cúbicos.

Los campos de zonas mediterráneas también necesitan un alto coste en mantenimiento y la necesidad de construcción de lagos para el almacenamiento de agua, pero en contrapartida tienen los beneplácitos de una climatología suave.

Los campos de tipo desértico son propios de zonas extremadamente áridas y necesitan de una gran inversión en infraestructuras a nivel de la depuración de agua e incluso la desalinización, al mismo tiempo que precisan de un nivel tecnológico avanzado en sus sistemas de riego y al igual que los anteriores una construcción de reservas de agua importante mediante lagos o embalses profundos integrados en el diseño.

Finalmente, los campos ubicados en zonas de humedales necesitan de un cuidado especial ya que son zonas de gran valor ambiental y dónde cualquier actuación necesita un cuidado muy preciso. Se trata de campos análogos a los desarrollados en Florida (EE. UU) con unos niveles freáticos muy elevados y necesitan integrar en el diseño las zonas de marismas y naturales que en ellos se ubican. También necesitan una inversión muy fuerte en cuanto al los sistemas de drenaje para evitar así cualquier filtración no deseada a las capas del subsuelo.

Según las múltiples clasificaciones a las que aludíamos al principio de este apartado, podríamos clasificar los campos de golf también atendiendo a su titularidad o en función del tipo de gestión que en ellos se realiza (Iglesias-Madrigo, 2015), encontrando entonces las siguientes tipologías de campos:

- Campos privados.
- Campos comerciales.

- Campos mixtos.
- Campos públicos o municipales.

Los campos de titularidad privada tienen vinculado su uso exclusivamente a los socios que han adquirido algún tipo de derecho de uso o título de adhesión a los mismos por lo que en ellos existen restricciones de acceso a sus instalaciones para los no miembros, manteniendo así el acceso a los socios propietarios o partícipes de su capital.

Los denominados campos comerciales tienen acceso libre y abierto a cualquier usuario, independientemente de su membresía, previo pago de una cuota de acceso al campo para un recorrido o green fee. Es común que este tipo de instalaciones se ubiquen sobre todo en zonas turísticas dónde el jugador no precisa tener su residencia habitual en la zona y la práctica en ellos se realiza de manera esporádica formando parte de la oferta deportivo y turística de la zona.

En cuanto a los campos mixtos, disponen de un cierto número de miembros o abonados que pagan sus cuotas periódicas para tener acceso a las instalaciones y disponen de green fees más económicos y por otro se encuentra el usuario externo que puede utilizar la instalación previo pago del green fee correspondiente. En cuanto a los espacios para la práctica, el acceso a estos espacios suele ser gratuito previo pago de los servicios que se utilicen para ello.

Por último atendiendo a esta clasificación nos encontramos con los denominados campos públicos o campos municipales, en cuyas instalaciones el acceso está vinculado a algún tipo de cuota que permite a la población más cercana al entorno del campo un acceso más económico que los campos de tipo mixto, ya que normalmente este tipo de campos son beneficiarios de algún tipo de subvención por parte de la Administración Local y normalmente se sitúan sobre terrenos que son en la mayoría de los casos de titularidad pública. En esta ocasión la mayoría de las veces la gestión de las instalaciones está participada por el ayuntamiento donde se ubica y tienen como objetivo el fomentar y facilitar la práctica del golf de una manera más económica a la mayoría de la población de la zona.

### 2.2.2. Partes de un campo de golf.

Una vez hecha una aproximación sobre las diferentes tipologías de campos de golf y como han evolucionado los diseños de los campos, se hace necesario el comprender un poco mejor los elementos y partes que componen un campo de golf, tanto en su recorrido como en los equipamientos necesarios para el buen desarrollo del juego en este tipo de equipamientos deportivos.

En el siguiente gráfico están representadas las partes y elementos que componen un hoyo de golf.

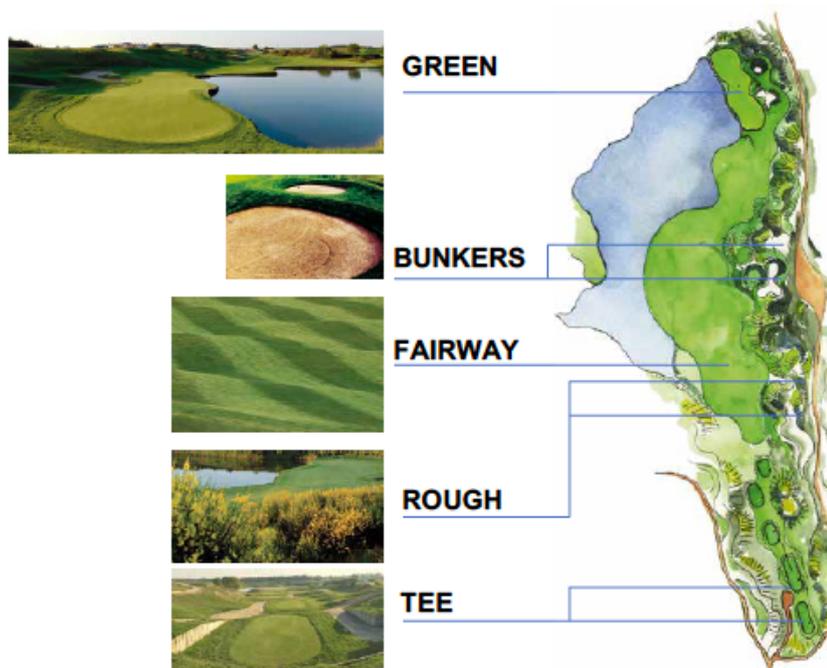


Figura 15. Partes de un campo de golf. Elaboración propia

Como podemos apreciar en la (Fig.15) el comienzo del recorrido en un campo de golf parte del primer hoyo y es donde se encuentra el *Tee* de salida que es el lugar desde dónde se inicia el juego. Hay unas marcas diferenciadas por color que indican el lugar de salida para cada jugador y categoría, desde profesionales hasta amateurs o aficionados.

El *Fairway* o también llamado Calle es el espacio de terreno que conforma el hoyo y que tiene un corte de hierba segado al ras, de manera que indique y oriente el camino que hay que recorrer hasta el final del hoyo. En esta parte del campo los golpes que tiene que ejecutar el jugador normalmente no entrañan mayor dificultad y en consecuencia el jugador tiene todo el interés en tratar de mantener su bola en calle intentando alejarse así del resto de obstáculos del recorrido.

Conforme vamos avanzando en el recorrido del hoyo y situados a los lados del *Fairway* nos encontramos con unas zonas de hierba o elementos vegetales algo más altos que lo provoca que si el jugador tiene que golpear desde esta zona, implique una mayor dificultad que si lo hiciera desde la calle.

Siguiendo con los posibles obstáculos que podemos encontrarnos en el recorrido del hoyo, se encuentran a menudo unas trampas o zonas a modo de lagunas de arena que denominamos *Bunkers* y que normalmente se encuentran situados por el diseñador del campo estratégicamente para que entren en juego y

animen el recorrido, dificultando la ejecución del golpe por el jugador, se sitúan la mayoría de las veces donde aterriza la primera bola desde el tee de salida y también alrededor de los greens protegiéndolos. Además de estos obstáculos nos encontramos con espacios o zonas de agua, lagunas o lagos de carácter natural o artificial en función del campo y que se utilizan en su mayoría como reservas de agua para el riego del campo o participan de la recogida de aguas y el drenaje de estos. Suelen estar ubicados también de forma estratégica para participar del juego y en lugares decisivos para ello sobre todo cerca de la entrada a los greens.

El green es la zona de llegada para terminar el recorrido del hoyo y tienen una bandera que señala el número del hoyo correspondiente, presentando normalmente una geometría circular o con forma de óvalo irregular en la mayoría de los casos y el corte de hierba en su superficie es muy corto con el fin de que la bola ruede sin dificultad hacia el hoyo de forma circular que en ellos se encuentra. La posición de la bandera en el green es variable y depende de los responsables del campo su ubicación en función de las circunstancias de juego o de la competición.

Atendiendo a las normas de preparación del campo de la Real Federación Española de Golf (2012), hay muchos factores a la hora de preparar un campo para lograr que este ofrezca unas condiciones justas y constantes para el juego diario.

En líneas generales la firmeza de los greens debe tener las mismas características que los greens en la zona de prácticas y el mismo cuidado y mantenimiento. Del mismo modo las zonas de rough deben tener una altura suficiente para crear problemas, sin llegar a provocar golpes de penalidad con lo que la altura de corte ideal dependerá del tipo de hierba y su densidad. En cuanto a los bunkers deben tener una profundidad de arena asentada de entre dos y tres pulgadas excepto en los taludes o paredes verticales para evitar que la bola se empotre en ellos.

Si tomamos como referencia un campo de golf estándar, 18 hoyos de tipo "*Regulation Course*", a la hora de definir sus partes o elementos previamente hay que tener en cuenta que no existen reglas fijas en cuanto al tamaño de los hoyos, su anchura o longitud, la configuración del campo viene determinada, en cada caso particularmente, por la exigencia climática de la zona donde se ubique, la calidad del agua de la que se dispone e incluso de la orografía del terreno y las pendientes con las que hay que diseñar.

Son sin duda la longitud del campo y el Par de cada hoyo los parámetros que determinarán el tipo de campo en el que nos encontremos, en el caso de un "*Regulation Course*", también llamado de "campeonato", al tratarse de todo campo de Par 70 a 72 en él pueden desarrollarse competiciones federadas siempre y cuando el campo esté homologado por el correspondiente estamento federativo.

El Par del campo, termino que proviene del acrónimo del inglés “*Professional Average Result*”, es sin duda un termino de los más importantes y determinantes en los campos de golf. El Par relaciona la distancia de un hoyo con la cantidad de golpes necesario para completarlo.

Un hoyo de golf se caracteriza en primer lugar por su longitud, en el caso de un hoyo que podemos denominar recto, esta se refiere a la medida en proyección horizontal desde un punto de referencia fijo, punto de salida y un punto situado en el centro del *green* (Fig.16).

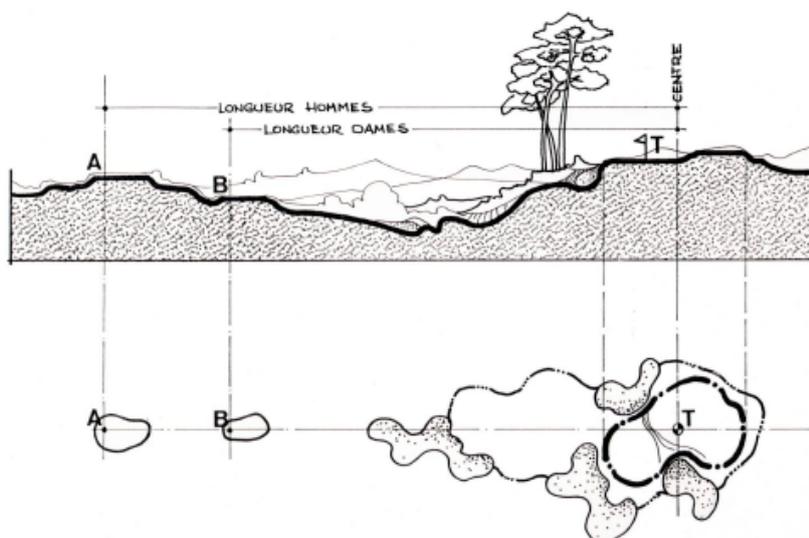


Figura 16. Medida de longitud de un hoyo de golf. Extraído y adaptado de Federation Francaise de Golf, 2020

En el caso de un hoyo que denominamos “*DOG-LEG*”, el hoyo contiene dos ejes de dirección. La longitud se medirá en línea recta desde la salida hasta el centro de calle y se medirá a continuación desde ese punto en línea recta hasta un punto situado en el centro del *green* (Fig.17).

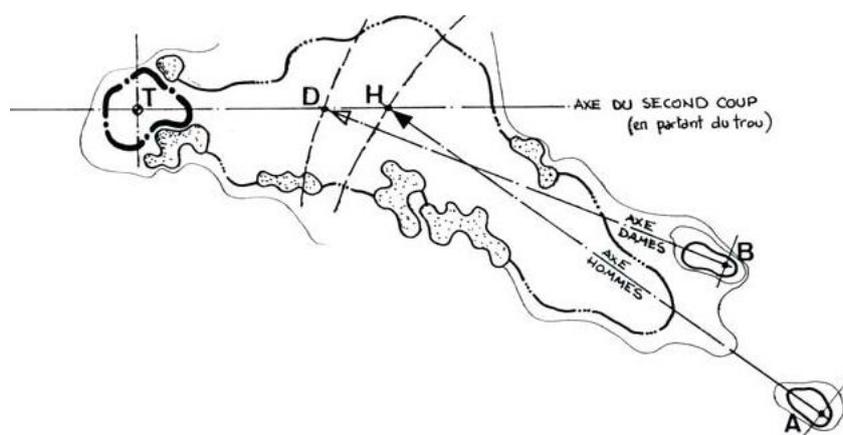


Figura 17. Hoyo de tipo DOG-LEG. Extraído y adaptado de Federation Francaise de Golf, 2020

Para el caso de un hoyo que denominamos “*DOUBLE DOG-LEG*”, el hoyo contiene dos ejes de dirección. La longitud se medirá en línea recta desde la salida hasta el centro de calle y se medirá a continuación desde ese punto en línea recta hasta un punto de caída en calle antes del último golpe y se adicionará la distancia hasta el centro del *green* (Fig.18).

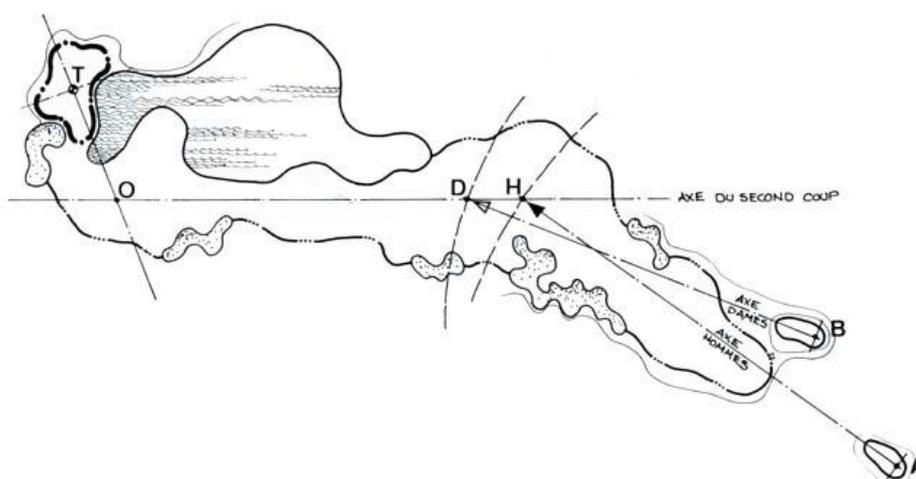


Figura 18. Hoyo de tipo DOUBLE DOG-LEG. Extraído y Adaptado de Federation Francaise de Golf, 2020

En cualquier caso, la medición del campo estará sujeta a la revisión y verificación de la RFEG que asigna las valoraciones de los campos a los clubs federados. Las distancias que aparecen en la tarjeta del campo deben reflejar esta medida con exactitud. La longitud medida de esta forma es la que determina el Par del hoyo y según establece la Asociación Europea de Golf (EGA) (Tab.2).

Tabla 2. Cuadro de longitudes según la *European Golf Assotiation*

|              | <b>HOMBRES</b> | <b>MUJERES</b> | <b>Nº GOLPES</b>  |
|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| <b>PAR 3</b> | Hasta 225 m    | Hasta 200 m    | 1 golpe + 2 putt  |
| <b>PAR 4</b> | De 200 a 450 m | De 180 a 390 m | 2 golpes + 2 putt |
| <b>PAR 5</b> | Mas de 400 m   | Mas de 360 m   | 3 golpes + 2 putt |

De este modo, el Par Total del campo se establece con la suma de todos los Pares de los hoyos que conforman el recorrido, por ejemplo: Un recorrido que contenga 4 pares 3, 10 pares 4 y 4 pares 5, tendrá un Par Total de 72.

En cualquier caso, siempre corresponde a la Federación de Golf el establecer en última instancia los valores del campo y determinar así la dificultad de juego para cada caso. Los campos y recorridos se valoran por la RFEG de acuerdo con el Sistema USGA de Valoración de Campos y no pueden ser valorados por los propios clubes. Solamente la RFEG está autorizada por la USGA para poder utilizar el Sistema USGA de Valoración de Campos.

**3**

**DIMENSIÓN ECONÓMICO-  
TURÍSTICA DEL DEPORTE DEL  
GOLF**



### 3.1. Perspectivas del sector a nivel internacional y europeo.

En el ámbito de los deportes individuales el golf es sin duda uno de los deportes que mayor participación y seguimiento tiene en cuanto a eventos profesionales se refiere junto a otros como el tenis. La preocupación creciente por la salud en la sociedad hace que el sector del golf en la economía del deporte deba adaptarse a los nuevos tiempos pasando de ser un deporte tradicionalmente elitista para evolucionar y adaptarse a demandas creadas por las sociedades actuales, por lo que la gestión por parte de los gerentes en este caso debe de ser entendida de forma global y acompañada de una formación profesional de alto nivel, para entender y adaptarse a como será el futuro del mercado del golf.

La importancia del golf como actividad de generación de recursos no se ciñe exclusivamente a los ingresos que se generan con la práctica del juego si no que son numerosas las consideraciones a tener en cuenta a la hora de ofrecer una visión global del mercado del golf resaltando también su estrecha relación con otros sectores vinculados a este deporte. En una aproximación por describir las actividades comerciales de la industria del golf (Breitbarth, Kaiser-Jovy, & Dickson, 2017), esta podría entenderse en términos de actores, o tipos de organizaciones involucradas en este mercado (Fig.19).



Figura 19. Estructura del sector del golf. Extraído y adaptado de Breitbarth, Kaiser-Jovy, & Dickson, (2017)

En el reconocimiento de la existencia de una multitud de actores que intervienen es donde aparece reflejada la infraestructura que forma el mercado del golf y esto permite identificar las oportunidades de negocio dentro de este mercado, por ejemplo, cuando hablamos de turismo relacionado con el golf hay que tener en cuenta siguiendo esta estructura de mercado, la implicación que tendrán las distintas regulaciones de las administraciones nacional y local, apoyando iniciativas y estrategias de promoción de este deporte vinculado a este sector. Las autoridades pueden participar de manera activa en este mercado por lo que hay que entender el mercado del golf como un mercado vinculado al sector deportivo pero que forma parte de un mercado mas amplio que abarca también el entretenimiento y los servicios.

### 3.2. El sector del golf en Europa y España.

Con el fin de entender la coyuntura del sector del golf podemos afirmar que encontramos equipamientos de golf distribuidos por todo el mundo, de tal modo que a finales del año 2018, según datos de la encuesta oficial del R&A, Golf Around de World (The R&A, 2019), había en el mundo 38.864 campos de golf distribuidos en el mundo. De ellos la gran mayoría se concentra en los países occidentales, siendo los principales países donde se desarrolla el golf Estados Unidos, Japón, Canadá, Inglaterra, Australia, Alemania Francia, República de Corea, Suecia y Escocia. Es el continente americano el que alberga el 53% (Fig.20) del total de la oferta mundial de campos de golf, siendo Estados Unidos el país predominante en este sentido, concentrando un 43% de la oferta mundial, le sigue el continente europeo siendo la segunda mayor oferta a nivel mundial con un 23% del total, después se encuentra Asia con un 17% y Oceanía con un 5% del total de la oferta.

| Superficie empleada por los campos de golf        |                                   |                                  |                |                     |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|----------------|---------------------|
| Continente  | Superficie                        | % del total superficie terrestre | Campos de Golf | % total sector golf |
| Africa  | 30,065,000 km <sup>2</sup>        | 20%                              | 932            | 2%                  |
| Antártida*  | 13,209,000 km <sup>2</sup>        | 9%                               | 1              | 0%                  |
| Asia (incluido medio oriente)                     | 44,579,000 km <sup>2</sup>        | 31%                              | 6,349          | 17%                 |
| Europa  | 9,938,000 km <sup>2</sup>         | 7%                               | 8,940          | 23%                 |
| Norte América (incluido America Central & Caribe) | 24,256,000 km <sup>2</sup>        | 16%                              | 19,826         | 51%                 |
| Oceanía   | 7,687,000 km <sup>2</sup>         | 5%                               | 2,108          | 5%                  |
| América del Sur                                   | 17,819,000 km <sup>2</sup>        | 12%                              | 708            | 2%                  |
| <b>Total</b>                                      | <b>147,553,000 km<sup>2</sup></b> | <b>100%</b>                      | <b>38,864</b>  | <b>100%</b>         |

\* La Antártida se considera parte de Oceanía – se muestra por separado debida a la gran masa terrestre

Figura 20. Superficie empleada por los campos de golf. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World

Durante el periodo 2017-2018, se registró un aumento en la oferta de campos de golf a nivel mundial de un 20% y aunque tradicionalmente se ha asociado este deporte a clubes privados donde el acceso al juego está restringido a los miembros, lo cierto es que, en la mayoría de los casos, en todo el mundo se juega en instalaciones de acceso abierto mediante el pago del correspondiente green fee, en la modalidad de “pago por juego”.

Desde una perspectiva más cercana en el ámbito del continente europeo, tenemos los datos que reflejan tanto el informe de participación del sector del golf en Europa elaborado por la consultora KPMG (KPMG, 2019) como los del informe de participación europea de golf (The R&A EGA, 2019) y en ambos obtenemos una fotografía más precisa y actualizada del sector del golf en Europa (Fig,21).

**Ranking campos de golf / país.**

| Mercado     | valor absoluto # | Mercado                     | valor absoluto # |
|-------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| England     | 2,270            | Slovenia                    | 14               |
| Germany     | 1,050            | Latvia                      | 13               |
| France      | 804              | Bulgaria                    | 10               |
| Sweden      | 662              | Estonia                     | 10               |
| Scotland    | 614              | Cyprus                      | 9                |
| Spain       | 497              | Greece                      | 9                |
| Ireland     | 494              | Kazakhstan                  | 9                |
| Denmark     | 346              | Romania                     | 8                |
| Netherlands | 330              | Croatia                     | 7                |
| Italy       | 321              | Lithuania                   | 7                |
| Austria     | 205              | Ukraine                     | 7                |
| Finland     | 191              | Luxembourg                  | 5                |
| Norway      | 191              | Azerbaijan                  | 3                |
| Wales       | 186              | Georgia                     | 3                |
| Czech       | 132              | Belarus                     | 2                |
| Belgium     | 121              | Andorra                     | 2                |
| Switzerland | 114              | Bosnia And Herzegovina      | 2                |
| Portugal    | 106              | Serbia                      | 2                |
| Iceland     | 75               | Israel                      | 2                |
| Poland      | 47               | Malta                       | 1                |
| Slovakia    | 33               | Armenia                     | 1                |
| Turkey      | 33               | Republic Of North Macedonia | 0                |
| Russia      | 26               | Liechtenstein               | N/A              |
| Hungary     | 17               |                             |                  |

Figura 21. Ranking campos de golf / país. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World

Si nos ocupamos de los mercados en función de los equipamientos de campos de golf a nivel europeo nos encontramos con un total de 8.991 campos de golf distribuidos por toda Europa, incluidos los de 9 hoyos, campos de 18 hoyos y otras instalaciones dedicadas a golf. El 60,1% de estas instalaciones, es decir, 5.400 equipamientos de golf se encuentran concentrados en lo que se denomina el Top 5 de países en cuanto a campos de golf (Fig.22), Inglaterra, Alemania, Francia, Suecia y Escocia.

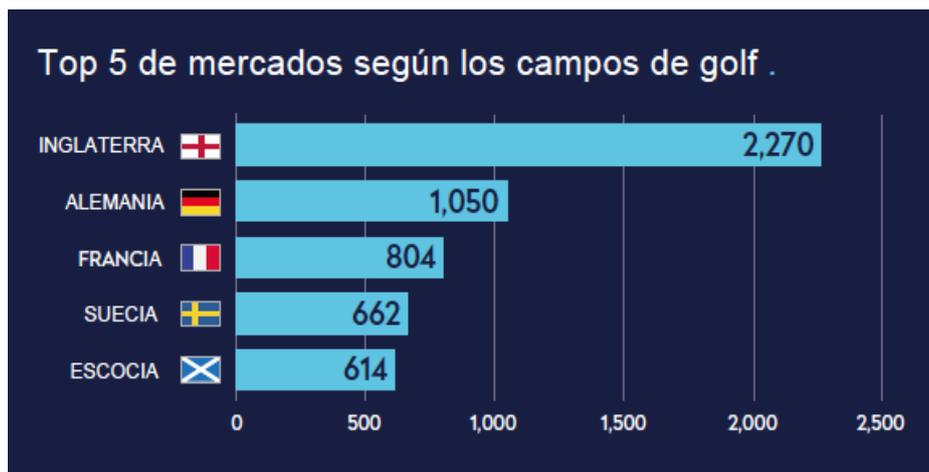


Figura 22. Top 5 mercados según los campos de golf. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World

En toda Europa la media de jugadores de golf inscritos o federados oficialmente por campo de golf es de 460 jugadores por instalación, siendo Holanda el país que lidera esta estadística con 1.179 jugadores por campo (Fig.23), seguido por Suiza con 783, Suecia con 732, Finlandia con 728 y Luxemburgo con 678, lo que viene a mostrar la gran demanda que se está generando en estos países escandinavos y de Europa central en contrapartida con otros países que tienen un ratio menor de 200 jugadores por campo de golf.

#### Ranking jugadores federados / campo de golf

| Mercado     | valor absoluto # | Mercado                     | valor absoluto # |
|-------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| Netherlands | 1,179            | Wales                       | 230              |
| Switzerland | 783              | Andorra                     | 223              |
| Sweden      | 732              | Turkey                      | 204              |
| Finland     | 728              | Lithuania                   | 193              |
| Luxembourg  | 678              | Cyprus                      | 153              |
| Spain       | 615              | Portugal                    | 144              |
| Germany     | 612              | Latvia                      | 128              |
| Malta       | 583              | Poland                      | 126              |
| Belgium     | 537              | Kazakhstan                  | 113              |
| France      | 513              | Armenia                     | 110              |
| Norway      | 502              | Bosnia and Herzegovina      | 104              |
| Austria     | 478              | Romania                     | 102              |
| Denmark     | 431              | Croatia                     | 99               |
| Czech       | 403              | Greece                      | 92               |
| Serbia      | 374              | Belarus                     | 88               |
| Ireland     | 373              | Russia                      | 86               |
| Slovenia    | 327              | Bulgaria                    | 78               |
| Scotland    | 294              | Hungary                     | 77               |
| Italy       | 284              | Azerbaijan                  | 57               |
| England     | 277              | Georgia                     | 52               |
| Estonia     | 274              | Ukraine                     | 36               |
| Israel      | 272              | Liechtenstein               | N/A              |
| Slovakia    | 250              | Republic of North Macedonia | N/A              |
| Iceland     | 238              |                             |                  |

Figura 23. Ranking nº federados/campo de golf y país. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World

Con respecto a los datos de jugadores inscritos en la federación de su país según datos del 2019, España se sitúa en el sexto puesto con un total de 305.417 jugadores federados, cerca de los cinco primeros puestos a cuyo frente se encuentra Alemania con 642.240 seguido de cerca por Inglaterra con 629.000.

La zona geográfica donde encontramos mas de 250.000 jugadores registrados con licencia federativa es Europa Occidental (Fig.24), conformando el Top 5 de la clasificación Alemania, Inglaterra, Suecia, Francia y Holanda, países que en su conjunto representan un total de 2,56 millones de jugadores federados equivalente al 62% del total de jugadores europeos con licencia. Por otro lado, si nos ceñimos a Gran Bretaña (Inglaterra, Escocia y Gales) estos cuentan con más de 850.000 jugadores lo que equivale a una quinta parte del total de Europa.

**Ranking nº de jugadores federados.**

| Mercado     | valor absoluto # | Mercado                     | valor absoluto # |
|-------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| Germany     | 642,240          | Estonia                     | 2,735            |
| England     | 629,000          | Russia                      | 2,240            |
| Sweden      | 484,373          | Latvia                      | 1,660            |
| France      | 412,726          | Cyprus                      | 1,377            |
| Netherlands | 389,000          | Lithuania                   | 1,354            |
| Spain       | 305,417          | Hungary                     | 1,311            |
| Ireland     | 184,017          | Liechtenstein               | 1,025            |
| Scotland    | 180,281          | Kazakhstan                  | 1,020            |
| Denmark     | 149,044          | Greece                      | 829              |
| Finland     | 138,955          | Romania                     | 817              |
| Austria     | 97,930           | Bulgaria                    | 775              |
| Norway      | 95,794           | Serbia                      | 747              |
| Italy       | 91,165           | Croatia                     | 694              |
| Switzerland | 89,236           | Malta                       | 583              |
| Belgium     | 65,028           | Israel                      | 544              |
| Czech       | 53,252           | Andorra                     | 445              |
| Wales       | 42,830           | Ukraine                     | 250              |
| Iceland     | 17,165           | Bosnia and Herzegovina      | 207              |
| Portugal    | 15,257           | Belarus                     | 176              |
| Slovakia    | 8,264            | Azerbaijan                  | 171              |
| Turkey      | 6,739            | Georgia                     | 155              |
| Poland      | 6,268            | Armenia                     | 110              |
| Slovenia    | 4,574            | Republic of North Macedonia | 48               |
| Luxembourg  | 3,392            |                             |                  |

Figura 24 Ranking nº de jugadores federados/país. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World

Atendiendo a los resultados de la encuesta de la consultora KPMG sobre la evolución del sector del golf en Europa en los últimos años (KPMG, 2019), estos datos confirman los de su encuesta homóloga de la Asociación

Europea de Golf y el Royal St. Andrews (The R&A & EGA, 2019) y nos ofrecen una imagen de la evolución del sector del golf desde el año 2015 al 2019 que nos va a permitir tener una perspectiva reciente del sector del golf en el ámbito europeo. Inglaterra (Fig.25) con un 15,69% del total de jugadores y con un 27% del

total de campos de golf es el país que lidera en sector en Europa actualmente, seguido muy de cerca por Alemania con un 15,62% de jugadores, pero a una cierta distancia en cuanto a los equipamientos de golf de los que dispone ya que cuenta con el 10,64% del total de campos de golf.

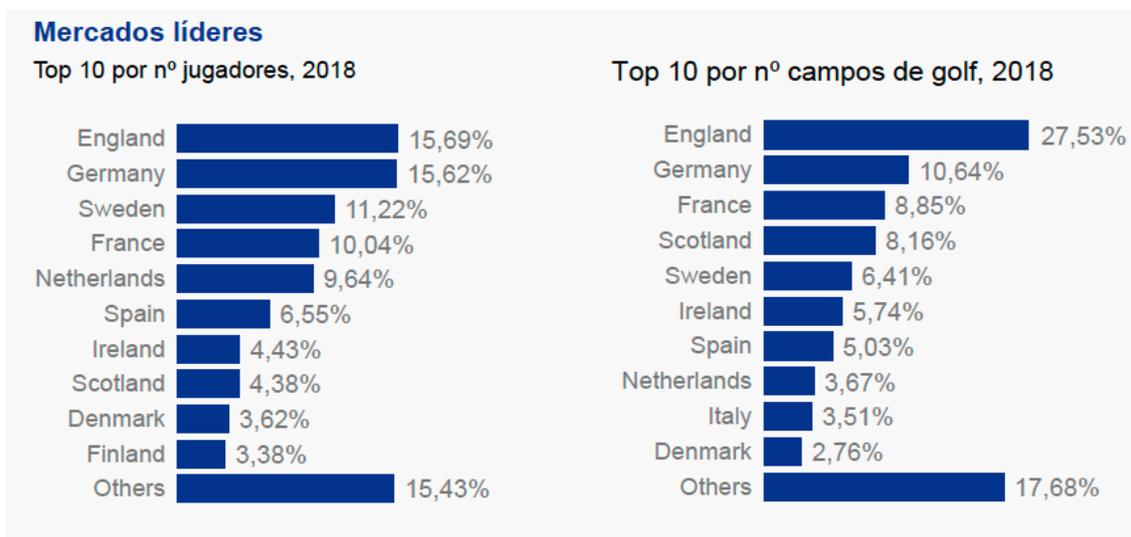


Figura 25. Top 10 país nº federados/país y país/campos de golf. Elaboración propia a partir de R&A, Golf Around de World

Los datos de evolución de estos mercados en 2018 comparados con el año anterior, reflejan una dinámica en algunos países donde podemos ver la evolución de estos en función que estén experimentando algún tipo de crecimiento, que sigan en manteniendo una situación estable o que algunos de ellos entren en fase de declive.

En general desde el año 2015 al 2018, los datos muestran que la tasa de participación en los distintos países se ha mantenido estable (Fig.26), en efecto el 54,5% de las federaciones o organizaciones de golf constataron un nivel de afiliados estable o en ligero aumento mientras que el 45,5% restante de los mercados europeos experimentó una cierta disminución, reseñando incluso la inclusión en estos países de destacados mercados como el inglés, el escocés y también los países escandinavos. Por países el año 2018 Inglaterra ocupaba el primer puesto con 645 151 jugadores afiliados (Fig.26), pero como hemos visto anteriormente en la encuesta del R&A, en el año 2019 ha pasado al segundo puesto con un total de 629.000 dato que, contrastando los datos de las dos encuestas, viene a confirmar la tendencia a una cierta disminución del número de jugadores en uno de los principales mercados de golf como es el mercado inglés.

En cuanto al número de jugadores federados en Europa y teniendo en cuenta los datos de nuestro país, España se encontraba en el año 2018, según el estudio de la consultora KPMG, en el sexto lugar de la clasificación continental con un total de 269.470 jugadores de golf federados oficialmente.

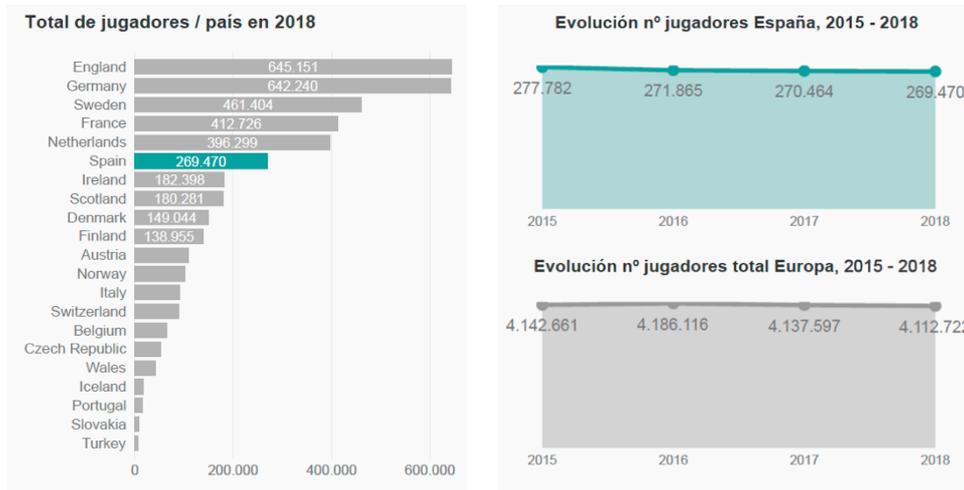


Figura 26. Total, jugadores /país 2018 y evolución nº jugadores España 2015-2018.KPMG.

En el mismo estudio se puede apreciar la evolución de número total de jugadores en España desde el año 2015 hasta el 2018 constatando que el total de jugadores afiliados en pasa de 277.782 en 2015 a 269.470 en 2018 tendiendo a una cierta estabilidad, mostrando apenas un ligero descenso de licencias federativas. Tendencia similar con el resto del continente si analizamos los datos de este último en su conjunto donde en el 2015 se contabilizaban 4.142.661 jugadores inscritos y en el 2018 prácticamente el número es similar con 4.112.72 manteniéndose estable esta tendencia.

En cuanto a la distribución y evolución de jugadores federados en Europa en función de su género (Fig.27), el porcentaje mayor lo componen los jugadores hombres con un 68%, siendo un 25% de mujeres y un 7% restante para jugadores jóvenes.

En el caso de los hombres y con respecto a nuestro país en 2018 se registraron 169.795 licencias con una evolución temporal desde 2015 en el mismo sentido que la total, que engloba a todos los jugadores independientemente del género.

## Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia

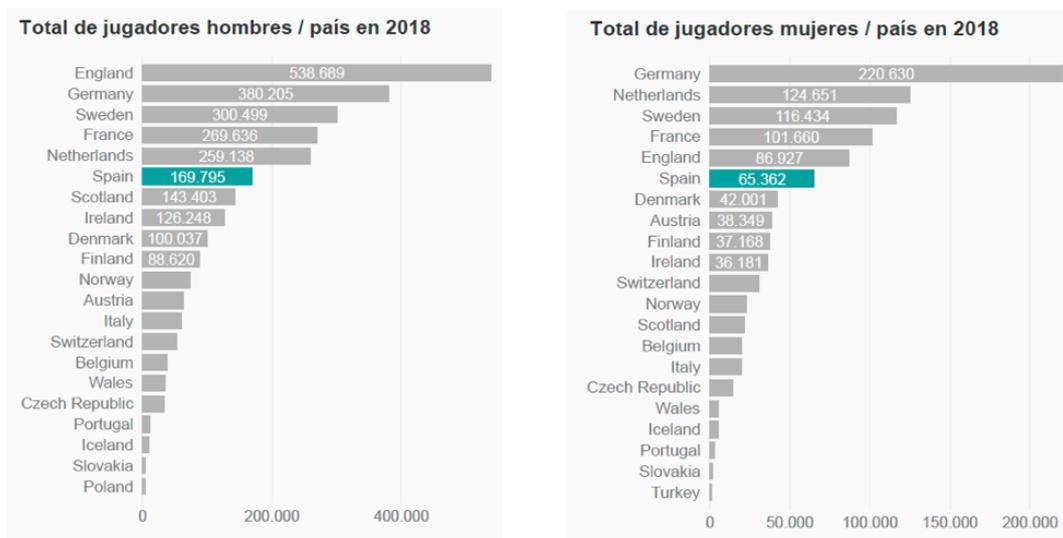


Figura 27. Total, nº jugadores hombres y mujeres por país. Elaboración propia a partir de KPMG.

Así el número de federados hombres en España a penas descendieron en el periodo de 2015 a 2018 pasando a tener un total de 169.795 en 2018. En cuanto a la tendencia europea global en este caso, de igual modo que la general se mantenía estable con 2.780.657 jugadores hombres inscritos en el año 2018.

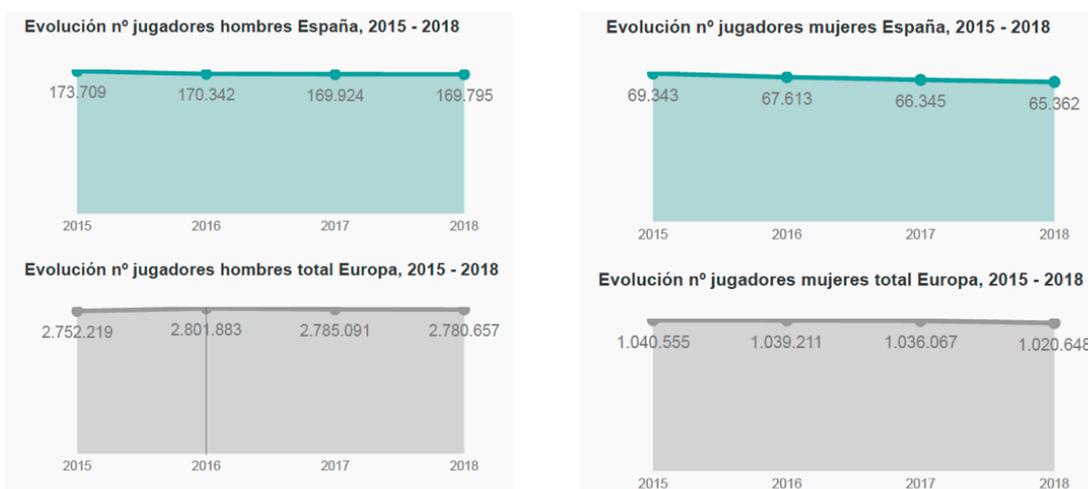


Figura 28. Evolución nº jugadores hombres y mujeres España 2015 – 2018. Elaboración propia a partir de KPMG.

En el caso del género femenino (Fig.28), en 2018 se registraron 65.362 licencias, dato que contrasta con el de jugadores hombres que contaban con 169.795, es decir hay 2,6 jugadores hombres por cada licencia de jugadoras mujeres. La evolución del periodo 2015- 2018 de las licencias en mujeres

experimenta un descenso de 3.981 bajas en España, sin embargo, a nivel europeo, en este caso de jugadoras femeninas el dato general se mantenía estable con 1.020.648 en 2018 con respecto a 1.040.55 en el 2015, dato que se puede interpretar como estable.

Para terminar con estas comparativas sobre la evolución de los mercados con respecto al género diremos que, en cuanto al total de jugadores jóvenes, tanto masculinos como femeninos que forman el 7% del total de jugadores en 2018 a nivel europeo en nuestro país contabilizábamos 34.313 licencias de jugadores jóvenes (Fig.29).

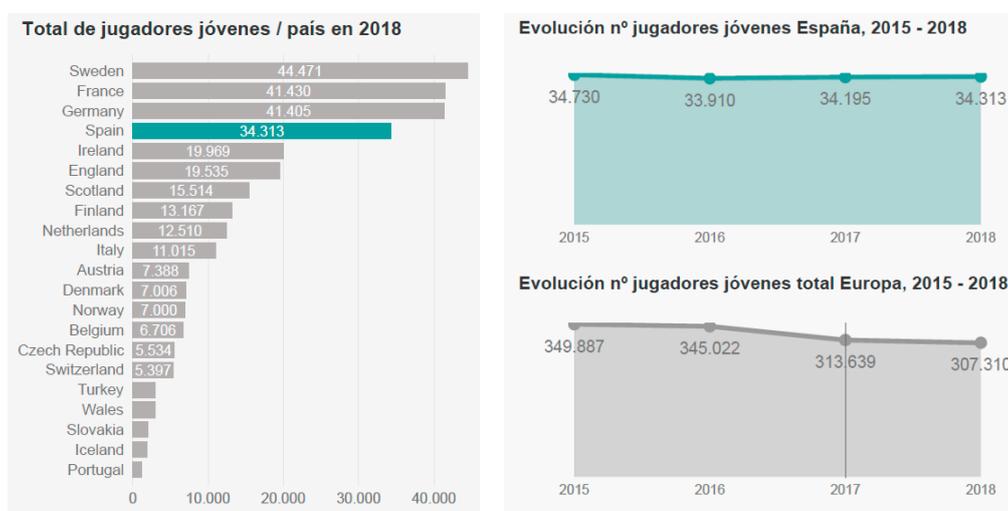


Figura 29. Total, nº jugadores jóvenes/país y evolución en España 2015-2018.

La evolución del periodo 2015- 2018 de las licencias en jugadores jóvenes experimenta un descenso de 417 bajas en España, sin embargo, a nivel europeo, el número jugadoras jóvenes ascendía a 349.887 en 2015 con respecto a 307.310 en el 2018, es decir un descenso de 42.577 jugadores, esta disminución si que tiene una cierta magnitud en el conjunto del espacio europeo y merece ser tomada en cuenta.

### 3.3. El sector del golf en España.

Una vez abordado el contexto europeo y para una mejor comprensión del sector del golf en el mercado español, atenderemos a los datos recientemente publicados que se extraen del anuario de estadísticas publicado por el gobierno de España (Ministerio de Educación, 2020). En ellos observamos que el número de licencias de golf ocupa el cuarto lugar, justo después de deportes mayoritarios y

populares como el fútbol, el baloncesto y también otros como la caza que ocupa el tercer lugar en la lista (Fig.30).

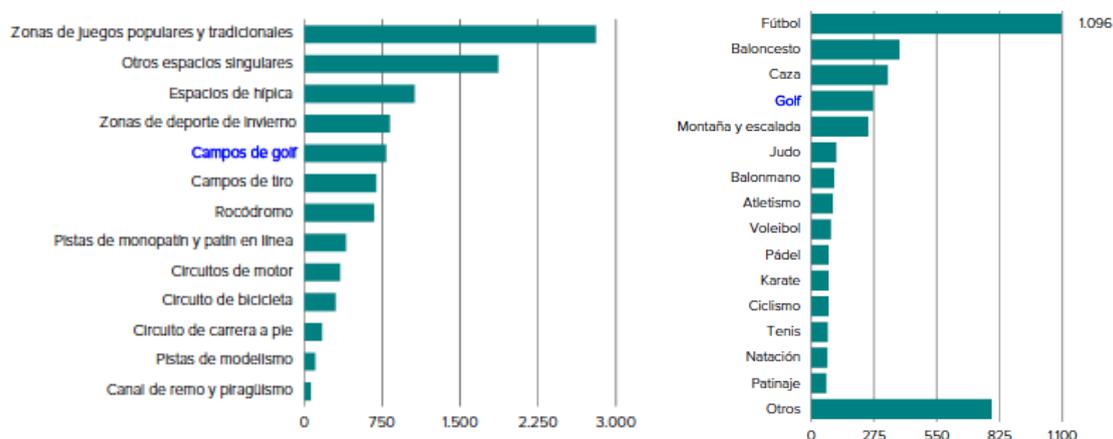


Figura 30. N° equipamientos y nº licencias por federación en miles. Elaboración propia a partir de Anuario de Estadísticas MEC 2020.

Los equipamientos de golf, clasificados en el censo de instalaciones dentro de los denominados “espacios deportivos singulares”, ocupan el 7,8% del total dentro de esta categoría.

La Federación Española de Golf (RFEG) y la Asociación Española de Campos de Golf (AGE) en su último informe sobre el sector del golf (Santaló, 2020) hacen una estimación de la importancia que el sector del golf tiene en la economía española, teniendo en cuenta para ello tanto los impactos directos ocasionados como los inducidos de manera indirecta en otros sectores.

Según este informe había en España en el año 2019 había unos 272.327 practicantes de golf federados (Fig.31), la mayor parte se encuentran en la comunidad autónoma de Madrid seguida de Andalucía. En términos relativos a la población, la comunidad que ostenta la mayor ratio es Cantabria con un total de 12,7 federados por cada mil habitantes.

El sector del golf en España atrae a un total de 1.195.00 turistas extranjeros que practican este deporte siendo la procedencia del 98,6% del continente europeo lo que se traduce en que España ostenta el liderazgo en el turismo de golf en Europa y al mismo tiempo también demuestra su potencial futuro en este sentido. El gasto del turista de golf en España de manera general se cifra según este informe en alrededor de 4.640 millones de euros anuales teniendo un efecto multiplicador en el conjunto de la economía del país estimándose entorno a los 11.183 millones de euros en el conjunto de la economía española contemplando tanto los ingresos directos de este sector como los inducidos en el conjunto de la economía.

| Número de federados por comunidad autónoma en 2019 |                |                              |
|--|----------------|------------------------------|
| Comunidad autónoma                                 | Federados 2019 | Federados por cada 1000 hab. |
| Andalucía  | 45343          | 5,4                          |
| Aragón   | 6278           | 4,8                          |
| Asturias   | 7869           | 7,7                          |
| Canarias   | 7652           | 3,6                          |
| Cantabria  | 7365           | 12,7                         |
| Castilla La Mancha                                 | 5388           | 2,7                          |
| Castilla y León                                    | 13050          | 5,4                          |
| Cataluña   | 28025          | 3,7                          |
| Extremadura  | 2392           | 2,2                          |
| Galicia  | 10554          | 3,9                          |
| Islas Baleares                                     | 7396           | 6,4                          |
| La Rioja   | 2060           | 6,5                          |
| Madrid   | 83845          | 12,6                         |
| Murcia   | 6148           | 4,1                          |
| Navarra  | 3193           | 4,9                          |
| País Vasco   | 16603          | 7,5                          |
| Valencia   | 19476          | 3,9                          |
| <b>TOTAL NACIONAL</b>                              | <b>272.637</b> | <b>5,8</b>                   |

Figura 31. Nº de federados/CCAA 2019. Nº jugadores jóvenes/país. Elaboración propia a partir de Anuario de Estadísticas MEC 2020.

Por otro lado, las estancias del turista extranjero en general en España son más cortas que las del turista extranjero específico que viene a practicar golf el cual tiene una estancia media de 11,9 días mientras que la del turista genérico es de 7,4 días. Del mismo modo el turista medio tiene un nivel de renta sensiblemente inferior al del turista de golf. En general el impacto directo que tiene el sector del golf en la economía es de alrededor de 5.418 millones de euros anuales contemplando esta cifra la facturación generada por la gestión de los equipamientos de golf lo que añadido al gasto del turista de golf nos da la cifra anteriormente citada de unos 11.183 millones de euros anuales.

En términos de generación de empleo, y sea de manera directa o indirecta, el sector cifra en 121.395 los empleos generales generados y la característica principal de este tipo de empleo creado es que se considera un empleo de calidad ya que el 95,5% de los asalariados en el sector del golf tienen contratos de tipo indefinido y el 94,1% de ellos lo son a jornada completa.

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la  
Región de Murcia

| Concepto   | Impacto<br>(en euros) |
|--|-----------------------|
| Producción generada por los campos (directa, indirecta e inducida) anual                   | 1.586 millones        |
| Producción generada (directa, indirecta e inducida) por el gasto del turista de golf anual | 11.183 millones       |
| Producción generada total anual (directa, indirecta e inducida)                            | 12.769 millones       |
| Empleo anual generado por los campos (directo, indirecto e inducido)                       | 14.276                |
| Empleo anual generado (directo, indirecto e inducido) por el gasto del turista de golf     | 107.117               |
| Empleo anual generado total  | 121.393               |
| % Empleo directo en el campo de golf con contrato indefinido                               | 95,1%                 |
| % Empleo en campo de golf a jornada completa   | 94,1%                 |
| Número anual de turistas de golf   | 1,2 millones          |
| Gasto anual en España del turista de golf  | 4.640 millones        |
| Número anual de <i>green fees</i>  | 9,4 millones          |
| Turistas de golf con vivienda en propiedad   | 283.195               |
| Valor inversión inmobiliaria del turista de golf   | 41.937 millones       |
| % Campos que riegan con agua regenerada  | 70%                   |

Figura 32. Cuadro resumen del golf como catalizador de la actividad económica en España.  
Elaboración propia a partir de Santalo (2020)

También el sector inmobiliario en España se beneficia de la influencia del sector del golf ya que aún teniendo en cuenta que la mayoría de los turistas se alojan en establecimientos hoteleros, el turista de golf con respecto al turista medio en España tiene una mayor posibilidad de alojarse en una segunda residencia, un 23,7% con respecto al turista medio que es de un 5%. Se estima que el parque inmobiliario en propiedad de los turistas extranjeros de golf se sitúa en unas 283.000 viviendas en el año 2018 con un valor estimado de la propiedad inmobiliaria de unos 41.937 millones de euros (Fig.32), lo que genera unos gastos anuales recurrentes y una mayor fidelidad de estos turistas en el tiempo.

En cuanto a la sostenibilidad hay una tendencia y cuidado en la gestión de los campos de golf por las gerencias de estos equipamientos poniendo en un lugar importante el medio ambiente, lo que se puede observar ya que el 88% de las sociedades que gestionan campos de golf disponen de algún tipo de sistema de ahorro de agua para sus sistemas de riego y además el 70% de las aguas utilizadas en estos sistemas provienen de aguas regeneradas

Se puede afirmar que el sector del golf en la economía española es considerado como un motor turístico de gran importancia que atrae alrededor de 1,2 millones de turistas al año y produce tanto de manera indirecta como inducida por el gasto del turista extranjero una cifra de unos 11.183 millones de euros anualmente beneficiando de manera inducida a otros sectores ya que un 88% de esa cifra repercute en el resto de la economía.

El turista de golf tiene un gasto elevado y contrata estancias más largas, lo que se traduce en un turismo de mayor calidad si lo comparamos con el turista medio en España. Esto sumado a que las estancias se producen durante las

temporadas consideradas altas por estos turistas de golf que son primavera y otoño, favorece y participa a la desestacionalización del sector turístico con respecto al modelo de sol y playa. La facturación total directa, indirecta e inducida del sector del golf asciende a 12.769 millones de euros anuales con una generación de empleo considerado de calidad.

Por último, el golf es un sector generador y catalizador de inversión inmobiliaria tanto a nivel nacional como extranjero generando una inversión de unos 42.000 millones de euros de inversión del turista de golf que se refleja en un parque de unas 283.000 viviendas en propiedad en España de este tipo de turista lo que finalmente se traduce en una posibilidad recurrente de que el turista tenga una mayor probabilidad de repetir visita cada año. Y en cuanto al respeto al medio ambiente el sector del golf es un sector comprometido con la sostenibilidad, datos que vienen apoyados en el hecho de que el 88% de las sociedades gestoras de equipamientos de golf en España tengan integrados sistemas de ahorro de agua en sus instalaciones y el 70% de ellas implementan sistemas de riego con aguas recicladas o regeneradas.

### **3.4. El golf en la Región de Murcia.**

La industria del golf está asentada desde hace años en la Región de Murcia y con una importante red de infraestructuras de todo tipo (deportivas, hoteleras, restauración, vivienda, etc.) está contribuyendo decisivamente con su desarrollo a romper esa barrera. Prueba de ello es que este segmento turístico concentra el 70% de las pernoctaciones entre los meses de octubre y mayo, hecho este motivado fundamentalmente por las condiciones climáticas excepcionales que permiten la práctica de este deporte durante todo el año, lo que favorece un comportamiento regular de la demanda extranjera. Por otra parte, cabe destacar que el turismo de golf ha jugado un papel relevante en la internacionalización de la demanda turística en la Región de Murcia, contribuyendo a incrementar su importancia relativa como receptora de turistas extranjeros en el contexto nacional.

En la memoria de actividades de la Federación de Golf de la Región de Murcia (FGRM) para el año 2019 (Murcia, 2019), a nivel nacional el número de licencias federativas era de 271.170, de los cuales 269.578 son federados tipo amateur y 1592 corresponden al estatuto federativo de profesionales.

En el caso de la Región de Murcia el número de licencias a 31 de diciembre de 2019 es de 5.891, situación que se ha mantenido estable desde el año 2014 hasta nuestros días. Al igual que a nivel nacional, en la Región de Murcia la mayor parte de las licencias las ocupan las categorías Senior y Mayores (Fig.33)

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la  
Región de Murcia

| LICENCIAS FEDERATIVAS JUGADORES |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| EJERCICIO                       | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Nº. LICENCIAS                   | 5430 | 5056 | 5456 | 5526 | 5798 | 5891 |
| LICENCIAS FEDERATIVAS TÉCNICOS  |      |      |      |      |      |      |
| EJERCICIO                       | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Nº. LICENCIAS                   | 21   | 21   | 21   | 19   | 16   | 16   |
| LICENCIAS FEDERATIVAS ÁRBITROS  |      |      |      |      |      |      |
| EJERCICIO                       | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Nº. LICENCIAS                   | 19   | 19   | 19   | 19   | 19   | 19   |
| LICENCIAS FEDERATIVAS CLUBES    |      |      |      |      |      |      |
| EJERCICIO                       | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Nº. LICENCIAS                   | 25   | 27   | 27   | 26   | 27   | 27   |

| Tipo Categorías | Total Masculino | Total Femenino | TOTALES     |
|-----------------|-----------------|----------------|-------------|
| Benjamín        | 97              | 32             | 129         |
| Alevín          | 50              | 27             | 77          |
| Infantil        | 63              | 24             | 87          |
| Cadete          | 38              | 21             | 59          |
| Juvenil         | 107             | 44             | 151         |
| Mayor           | 1078            | 282            | 1360        |
| Senior          | 2841            | 1171           | 4012        |
| Técnico         | 15              | 1              | 16          |
| Árbitro         | 19              | 0              | 19          |
| <b>TOTALES</b>  | <b>4289</b>     | <b>1602</b>    | <b>5891</b> |

Figura 33. Cuadro resumen del golf evolución de licencias RM a 31 dic 2019 y distribución por categorías a 31 dic 2019. Elaboración propia a partir de la FGRM 2019.

En cuanto a los equipamientos de golf en la Región de Murcia, ésta cuenta con un total de 21 campos de golf distribuidos por su geografía, principalmente situados en el entorno de su vertiente mediterránea.

Murcia es la región española que ha registrado el mayor crecimiento en cuanto a los equipamientos de golf en todo el territorio nacional y ha pasado de disponer de 4 campos de golf en el año 2003 a contar con los 21 que dispone en la actualidad consolidando una oferta con un gran potencial turístico y deportivo para esta región del levante español.

La mayor parte de los campos de golf de la Región de Murcia se sitúan en un radio de unos 50 kilómetros (Fig.34), hecho diferenciador en esta oferta que se traduce en un valor añadido al turista a la hora de elegir destino. Esta oferta de equipamientos de alto nivel está integrada por 17 campos de golf de 18 hoyos, y el resto de 9 hoyos y pitch&putt cuyos diseños han sido realizados por diseñadores de gran renombre y prestigio internacional como son Jack Nicklaus que tiene 6 diseños en la Región diseñados por su empresa Nicklaus Design, contando con un campo de golf con un exclusivo diseño y firmado con esta categoría por el propio diseñador que es Alhama Golf Resort. También se encuentra en la Región de Murcia un gran equipamiento de golf a nivel nacional e internacional con un reconocido prestigio como es La manga Club, equipamiento que está formado por un complejo con 3 recorridos de golf de 18 hoyos además de múltiples equipamientos que acompañan este complejo tanto deportivos como turísticos. Cabe destacar en sus instalaciones el Campo Sur, recorrido que fue diseñado por el diseñador Robert D. Putman y remodelado por Arnold Palmer y que está considerado como uno de los recorridos mejor considerados para realizar torneos de categoría internacional como el Open de España. Completan estas instalaciones el Campo Norte diseñado también por el propio Putman y el Campo Oeste diseñado por Dave Thomas.

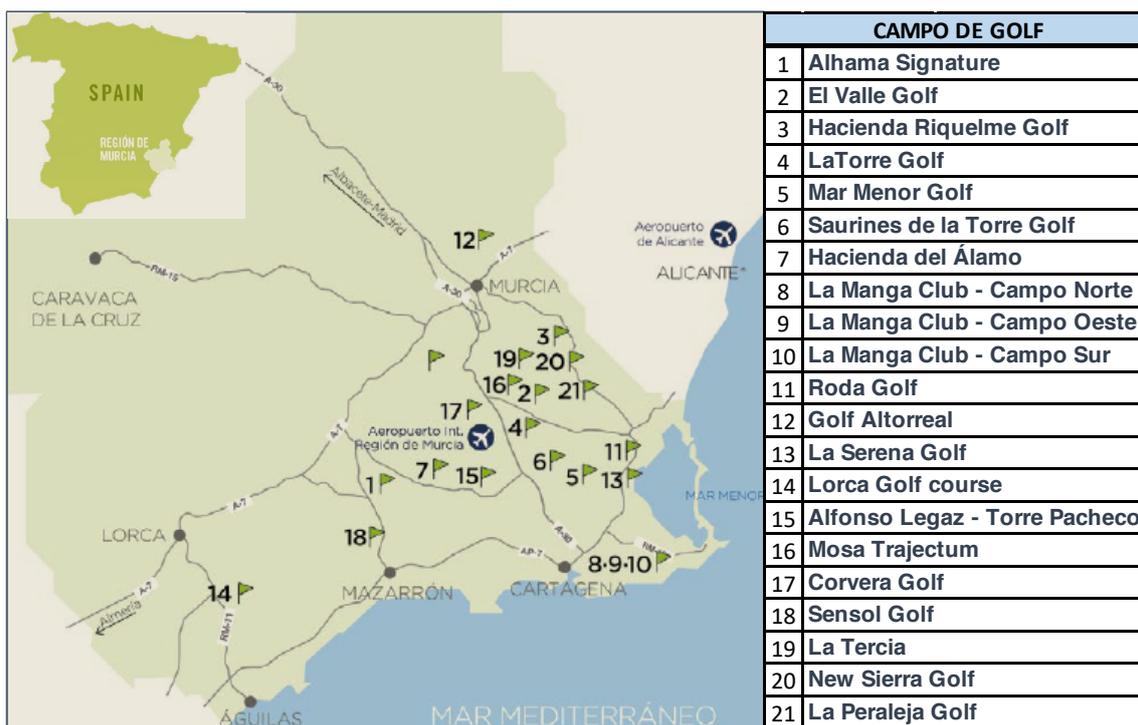


Figura 34. Mapa de distribución de los campos de golf de la Región de Murcia 2020. Elaboración propia a partir de balance ITREM 2019.

En cuanto a recorridos diseñados por profesionales españoles cuenta con la Serena Golf a orillas del mar menor, recorrido diseñado por Manuel Piñero.

En la Región de Murcia se fundó en el año 1987 el Club de golf de Torre pacheco inaugurándose oficialmente en abril de 1988 con el objeto de promover el deporte de golf y preocupándose por generar una cantera de jóvenes golfistas y para ello llevó a cabo la creación de la Escuela de Golf Municipal, siendo el primer campo de España con el concepto de Pitch and Putt y el primer campo de España donde se crea una Escuela Municipal.

Con este panorama de equipamientos de golf para una Región que en extensión no es de las mayores de España, el golf es una de las prioridades en cuanto a la oferta turística para La Región de Murcia ya que no solo contribuye a la romper la estacionalidad sino que es una fuente de empleo y creación de empleo generando el sector del golf un gasto de 260 millones de forma directa e indirecta a través de los ingresos generados a nivel de alojamiento, restauración, comercio y otras actividades y servicios asociados, consolidándose como un producto asentado y en continua evolución en el sector turístico regional con un posicionamiento a nivel europeo y representando una alternativa turística que va mas allá de la mera práctica deportiva.

Los equipamientos de golf de la Región de Murcia atraen a deportistas de alto nivel y con un alto poder adquisitivo, hecho que repercute en la economía regional permitiendo al mismo tiempo la organización de eventos deportivos de

carácter internacional, asociados a la generación de ingresos por estos conceptos. Según el último balance del Instituto de Turismo de la Región de Murcia en 2018, la región recibió un total de 152.000 golfistas que generaron la adquisición de 520.840 green fees.

En cuanto al perfil del turista de golf en la Región de Murcia en 2018 día (Fig. 35), en cuanto a su procedencia cuando se trata de un turista español, principalmente es originario de Madrid, Andalucía, la Comunidad Valenciana y Castilla la Mancha y cuando se trata de turista extranjero procede principalmente del Reino Unido, Alemania y Francia. La edad se encuentra entre 36 a 45 años de media y viajan principalmente con la familia o en pareja utilizando como medio de transporte el aéreo principalmente en el caso de los turistas extranjeros y el vehículo particular para los nacionales. La duración de las estancias suele ser entorno a los siete días y el tipo de alojamiento utilizado suele ser la vivienda o es establecimiento hotelero principalmente. Las actividades complementarias al golf que se realizan por parte de estos turistas durante su estancia son, por un lado la oferta gastronomía y por otro el turismo sol y la naturaleza.

|  |   |
|--|---|
| <b>Procedencia de los turistas españoles</b>   | <b>Madrid, Andalucía, Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha</b>        |
| <b>Procedencia de los turistas extranjeros</b> | <b>Reino Unido, Alemania, Francia</b>                                     |
| <b>Edad</b>                                    | <b>36-45 años</b>   |
| <b>Con quién viaja</b>                         | <b>Con familia, en pareja</b>   |
| <b>Medio de transporte</b>                     | <b>Avión los turistas extranjeros y vehículo particular los españoles</b> |
| <b>Duración de la estancia</b>                 | <b>Hasta los 7 días</b>   |
| <b>Tipo de alojamiento</b>                     | <b>Vivienda, establecimiento hotelero</b>                                 |
| <b>Actividades realizadas</b>                  | <b>Gastronomía, disfrutar del sol, la playa, , naturaleza</b>             |
| <b>Gasto realizado</b>                         | <b>106,53 € por persona y día</b>   |

Figura 35. Perfil tuirista golf en la Región de Murcia. Elaboración propia a partir de Elaboración propia a partir de balance ITREM 2019.

El gasto medio realizado por persona y día (Fig.36) en la temporada de verano del 2018 según los datos estadísticos del instituto de turismo regional (Arroyo Mompeán, 2018) son de 106, 53€ por persona y día de los cuales 98,18€ de media corresponden al turista nacional y 124,89 € al turista extranjero.



Figura 36. Gasto medio /persona verano 2018 en la Región de Murcia.  
Elaboración propia a partir de balance ITREM 2019.

A modo de resumen para situar el sector del golf en la economía de la Región de Murcia constatamos que desde el año 2003 hasta la actualidad la oferta de equipamientos de golf en la Región ha registrado el mayor incremento de campos de golf en toda España pasando de 4 campos en 2015 a los 21 actuales y ocupando una superficie a nivel territorial muy baja, 10,45 kilómetros cuadrados lo que representa un 0,00092% del total del territorio de la Región.

También cabe destacar que el turismo representa y forma parte de la transición hacia un nuevo modelo productivo en cuanto al turismo en esta comunidad autónoma desempeñando un papel muy importante en la economía regional en los últimos años ya que se trata de un sector con una gran capacidad de generar valor añadido a la economía y arrastrando de modo indirecto al desarrollo de otros sectores contribuyendo a generar una imagen de prestigio y atrayendo así la venida de nuevos inversores. Dada la trascendencia que está teniendo este sector en la economía regional, dentro de las políticas regionales en cuanto a economía y turismo hay un segmento estratégico apoyado en el turismo de golf que pretende romper la estacionalidad generando a través de la calidad y diseño de esta oferta turística puestos de trabajo tanto directos como indirectos asociados a la importancia que tienen estos equipamientos de golf como núcleos de atracción de una oferta de alojamiento, gastronómica y recreativa al mismo tiempo que la intrínseca ofertada a nivel deportivo.



# 4

## **LA CALIDAD EN LA GESTIÓN EN EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS**



#### **4.1. Concepto de calidad en la gestión deportiva.**

En este capítulo se enmarca el concepto de calidad de servicio en el ámbito de la gestión actual de los equipamientos de golf, concepto que está considerado como una de las cuestiones esenciales para el rendimiento de las empresas y en el mercado actual está considerado por estas, como elemento de vital importancia para sobrevivir y avanzar como organizaciones.

Cualquier servicio o producto ofertado por una empresa debe contener y ofrecer las respuestas a las demandas del cliente, así como poseer las características suficientes para que responda a las expectativas del cliente y conseguir que sean valoradas positivamente por él. No es una máxima que el ofrecer una elevada calidad en el servicio ofertado nos asegure el éxito, pero sí que es cierto que el fomento de la calidad del servicio en el seno de la empresa va a favorecer una mejora de sus logros con el tiempo, teniendo al mismo tiempo implicaciones por parte del cliente muy positivas con respecto a la empresa.

El concepto de calidad del servicio ha sido interpretado de diferentes formas a lo largo del tiempo y se trata de un concepto difícil de definir debido a su complejidad sobre todo en cuanto a la naturaleza del servicio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Si bien las definiciones del concepto de calidad en la literatura son múltiples y variadas, existen dos modelos teóricos que se basan en estos constructos y que se consideran las más relevantes en este campo, habiendo generado desde sus orígenes modelos derivados de estos enfocados hacia una u otra vertiente. Estos modelos o escuelas son los más representativos en cuanto al estudio de la calidad percibida de los servicios como describe Ruiz-Alejos (2015), se trata del denominado modelo nórdico cuyo principal exponente es Grönroos (1984) y el modelo norteamericano basado en las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman (1985, 1988).

La Escuela Nórdica sigue los preceptos de Grönroos en proponiendo un modelo sobre la calidad percibida resultado de la comparación entre el servicio esperado por el cliente y el servicio experimentado o recibido.

La propia evolución de las investigaciones llevadas a cabo desde esta perspectiva surgió nuevos modelos para medir la calidad percibida del servicio.

Modelos surgidos en la Escuela Nórdica:

- Calidad de servicio o imagen de Grönroos (1984)
- Modelo de calidad de Grönroos y Gummerson (1994)
- La oferta de servicios incrementada de Grönroos (1994)
- Modelo de "Servucción de Eiglier y Lanerud (1989)
- Modelo de los tres componentes de de Rust y Oliver (1984)

La Escuela Norteamericana de Parasuraman propone un modelo basado en la teoría de que es el propio cliente quien en base a sus experiencias anteriores, comunicaciones o incluso generadas por necesidad propia la que define la calidad del servicio. De igual modo que ocurre con la Escuela Nórdica, en esta surgieron también nuevos modelos para medir la calidad percibida del servicio desde esta perspectiva.

Modelos surgidos en la Escuela Nórdica:

- Modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985)
- Modelo ampliado de calidad de servicio de Zeithaml et al (1988)
- La oferta SERVPREF de Cronin y Taylor (1992)
- Modelo de calidad de servicio de Bitner (1990)
- Modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew (1991)
- Modelo de Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin (2001)

## 4.2. Concepto de calidad total

El concepto de calidad total integra cada una de las fases que están presentes en las empresas a la hora de comercializar productos o servicios y para ello es desde las fases de inicio, momento en el que se trabaja en cuanto al diseño y lanzamiento hay que anticipar las expectativas del cliente para poder integrarlas en el proceso y conseguir de este modo generar valor al producto o servicio ofrecido.

A tal efecto es misión de las empresas el procurarse previa identificación de las necesidades del mercado, cuales son los requisitos y características que integrarán los productos o servicios ofertados de manera a coseguir una mayor satisfacción de los clientes.

Los factores que determinan la percepción de calidad por el cliente pueden clasificarse en seis dimensiones:

- Calidad de concepción.
- Calidad de diseño.
- Calidad de conformidad.
- Calidad de entrega.
- Calidad percibida.
- Calidad de servicio.

#### **4.3. Calidad del servicio percibida por el cliente.**

Como hemos visto anteriormente, las dimensiones que tiene el concepto de calidad en la literatura son múltiples y variadas, pero en nuestro caso nos vamos a centrar en el concepto de la calidad del servicio percibida por el cliente.

Este concepto es definido como la valoración que el cliente hace de la excelencia del servicio como hemos visto por Zeithaml (1988), al mismo tiempo algunos autores señalan que para los clientes es más fácil evaluar la calidad de los productos que la calidad de los servicios (Parasuraman et al., 1985) y además las percepciones que tiene el cliente en cuanto a la calidad percibida del servicio por lo que estas derivan de la comparación de las expectativas que tiene el cliente con el resultado que obtiene finalmente del servicio. De esta manera podemos entender la calidad del servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir sus expectativas y lo que el cliente realmente recibe o él percibe como servicio recibido. Entonces la calidad del servicio percibida por el cliente se puede conceptualizar como una valoración global, con una componente alta de subjetividad que está relacionada con la satisfacción y que necesita de un proceso de evaluación continua en el tiempo.

##### **4.3.1. Las expectativas vs las percepciones.**

La mayoría de estudios (Gronroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Parasuraman et al., 1985) coinciden en que hay un acuerdo sobre que la calidad del servicio implica realizar una comparativa entre las expectativas del cliente y las percepciones reales que éste tiene sobre el servicio recibido realmente.

Finalmente, Parasuraman, Zeithaml y Berry consensuaron y acordaron después de un primer estudio exploratorio aplicado a servicios técnicos, usuarios de banca, uso de tarjetas de crédito y agentes de seguros, que los elementos o dimensiones que respondían mejor al concepto de calidad del servicio eran los siguientes:

- Tangibilidad, entendida como la apariencia de física de las instalaciones, equipamientos, el personal y los materiales de comunicación.
- Fiabilidad, como la habilidad para prestar el servicio ofertado de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta, siendo la disposición y la voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y poder ofrecerles un servicio rápido.
- Seguridad, demostrando los conocimientos y la atención que muestran el personal de contacto y sus habilidades para transmitir credibilidad y confianza al cliente
- Empatía, como la atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

Ya hemos comentado que existe un gran consenso en relación al carácter multidimensional del concepto de la calidad del servicio y aunque estas cinco dimensiones anteriormente descritas son las que mayor aceptación han tenido a lo largo del tiempo, investigaciones más recientes señalan la existencia de otras dimensiones, en número de tres o hasta cinco o incluso un número superior (Barroso, 2000), que hacen que el debate sobre la dimensionalidad del concepto sobre la calidad del servicio siga vigente en la actualidad.

#### 4.3.2. Las escalas de medida de la calidad del servicio.

Una vez hemos abordado el concepto de la calidad del servicio, sería adecuado el establecer cómo puede ser medido de una forma fiable y válida, esto supone un gran reto para los investigadores ya que la propia naturaleza de los servicios, especialmente debido a su intangibilidad y su simultaneidad en los procesos de producción y de los servicios, , elementos que dificultan sobremanera el correspondiente proceso de medición ya que al contrario que los bienes tangibles, los servicios no pueden ser analizados en un entorno de laboratorio sino que se trata de un asunto mucho más complejo.

La búsqueda de medir y cuantificar el concepto de la calidad del servicio dos escalas, tienen una mayor difusión a lo largo de los últimos tiempos, la escala SERVQUAL y como crítica a esta la escala SERVPERF.

##### 4.3.2.1. *La escala SERVQUAL.*

Es una escala multidimensional desarrollada por Parasutaman, Zeithalm y Berry (Parasuraman et al., 1988, 1985) que intenta medir la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes a partir de unas dimensiones que los autores establecen como claves a tal efecto.

Inicialmente la escala integraba diez dimensiones que incluían 97 ítems y tras aplicarla a varios servicios, los resultados obtenidos indicaron la necesidad de eliminar algunos de estos ítems y dimensiones propuestas en un inicio para llegar a una escala modificada que contiene 22 ítems agrupados en cinco dimensiones que son por este orden, fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Desde la escala inicial, los mismos autores (Parasuraman et al., 1988; Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990) han ido introduciendo a lo largo del tiempo mejoras, actualizaciones y modificaciones que han afectado al número de dimensiones así como a la redacción de los ítems e incluso a la ponderación de las dimensiones.

Finalmente, la escala SERVQUAL contiene dos secciones que son valoradas por los clientes a través de una escala tipo likert de 7 (1: totalmente en desacuerdo, 7: totalmente de acuerdo). La primera sección está enfocada a las expectativas y contiene 22 ítems enfocados a identificar cuales son las expectativas generales de los usuarios respecto al servicio ofertado y la segunda sección está dedicada a las percepciones que los clientes tienen del servicio entregado por una empresa concreta y también está estructurada en 22 ítems con la intención de medir este servicio.

A la hora de establecer y poder evaluar así la calidad del servicio prestado es necesario calcular la diferencia existente entre las puntuaciones que otorgan los clientes por un lado a las expectativas y por otro a las percepciones.

En complemento a estas dos dimensiones, los autores sugieren la utilización de una tercera dimensión que permitirá cuantificar las evaluaciones hechas por los clientes respecto a la importancia de las cinco dimensiones tratadas, la fiabilidad, tangibilidad, calidad de respuesta, seguridad y empatía y para ello utilizan una escala de 100 puntos distribuidos entre estas cinco dimensiones que permite disponer de una ponderación para este instrumento de medida.

Aunque este instrumento ha ido suscitando críticas y adaptaciones a lo largo del tiempo, sobre todo en cuanto a la utilización de las escalas Likert de siete puntos, la confusión a la que pueden inducir el realizar dos preguntas similares en cuanto expectativas y percepciones, la utilización de frases en sentido negativo o el número, tipo y redacción de los ítems (Buttle, 1996), esta escala se ha mantenido como una de las más populares y está considerado como uno de los instrumentos más utilizados para medir la calidad del servicio y se ha convertido en un punto de referencia en los trabajos académicos sobre esta temática.

#### 4.3.2.2. *La escala SERVPREF.*

Escala desarrollada por autores críticos con la escala SERVQUAL (Cronin & Taylor, 1992, 1994), crítica principalmente centrada en el hecho que la medida de la calidad del servicio se centrase en las expectativas del cliente por lo que propusieron esta alternativa, el modelo SERVPREF, que no incorpora el concepto de las expectativas, concluyendo que una medida de la calidad del servicio basada en las percepciones del cliente o en el resultado podría ser una alternativa mejor para medir dicho concepto.

La escala SERVPREF está formada por 22 ítems que sirven como indicadores de las distintas dimensiones de que los clientes tienen en cuenta a la hora de evaluar el servicio recibido y como hemos apuntado esta se basa en la escala SERVQUAL, pero omitiendo las expectativas y considerando únicamente la sección relativa a las percepciones del cliente. Los diferentes ítems son valorados por el cliente con una escala tipo likert de 7 puntos donde “1: totalmente en desacuerdo y 7: totalmente de acuerdo”.

#### **4.4. La satisfacción y fidelidad del cliente.**

En este apartado situamos los conceptos de satisfacción del cliente el de fidelidad hacia la empresa para comprender las relaciones que se dan entre estos conceptos con el de la calidad del servicio y al mismo tiempo conocer también algunas herramientas que permitan a los gestores el poder cuantificar y medir estos conceptos.

Las empresas actuales tienen entre sus prioridades conseguir que sus clientes se sientan satisfechos con los servicios ofrecidos ya que consideran este concepto como el resultado de una experiencia de consumo esto se traduce en un gran interés por realizar estudios que les permitan medir y conocer de una forma precisa el nivel de satisfacción que los clientes tienen de ellas y que estos estudios les proporcionen datos fiables para poder incorporar e implementar decisiones en su gestión enfocada a controlar y mejorar el rendimiento de las empresas.

Nos preguntamos ahora dada la importancia que para los gestores tiene el conocer estos datos, ¿cómo podemos medir o cuantificar esta satisfacción?, a lo largo del tiempo se han venido utilizando varios métodos que podríamos agrupar en métodos de encuesta directos o métodos indirectos (Setó Pamies, 2004). Los métodos directos han sido las que más se han utilizado para intentar dar respuesta a esta variable y su principal ventaja reside en que su objetivo es claro y las respuestas sencillas con lo que las medidas son inequívocas.

En cuanto a la fiabilidad y la validez de estas medidas para evaluar la satisfacción muchos investigadores han utilizado medidas de un único ítem debido a su gran simplicidad para reflejar la valoración del cliente respecto a su satisfacción, utilizando por ejemplo la frase ¿cómo de satisfecho está usted con el servicio que ha recibido? utilizando para la valoración de esta respuesta una escala de 7 (1: muy insatisfecho, 7: muy satisfecho). Según constata Setó, apoyándose en numerosas investigaciones sería conveniente apoyarse no únicamente en este tipo de escalas, sino que sería aconsejable utilizar escalas con varios indicadores para medir la satisfacción del cliente. En cuanto al análisis del concepto de fidelidad o lealtad del cliente como objetivo final de las empresas, podemos ver que la fidelidad es considerada como el resultado final obtenido con la combinación de los conceptos vistos anteriormente como son la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Se trata en este caso de un constructo de naturaleza compleja sobre el que no existe una única opinión, en algunos casos el concepto de fidelidad es entendido como la capacidad de capturar fenómenos puramente de comportamiento, mientras que en otras ocasiones este incluye un componente actitudinal que refleja preferencia de tal modo que la fidelidad del cliente puede ser definida a través de tres dimensiones distintas, que son la fidelidad como comportamiento, la fidelidad o lealtad como actitud y la lealtad cognitiva.

Según Setó, considerando las tres dimensiones de la fidelidad del cliente, es decir la fidelidad como comportamiento, la fidelidad como actitud y la fidelidad cognitiva una definición bastante adecuada de la fidelidad sería la descrita por Gramler y Brown (1996).

“La fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio”

De esta definición se desprende que la fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios es una cuestión gradual que oscila entre el cliente que es completamente fiel hasta el que considerará no utilizar de nuevo este proveedor en el futuro.

Por lo que un “cliente fiel” se puede entender como aquél que cumple con estos requisitos:

- Usa regularmente los servicios de un proveedor determinado
- Tiene un gusto real por la organización y tiene buena opinión de esta
- Nunca ha considerado utilizar otro proveedor para el mismo servicio

Por el contrario, el cliente inverso, “no fiel” se entenderá como:

- Un cliente que nunca utilizará el proveedor de nuevo.
- Tiene sentimientos negativos hacia la organización
- Se alegra de las sugerencias de otros proveedores y está dispuesto a probar con alguno de ellos.

Al igual que con la satisfacción, desde el punto de vista de los gestores cabe preguntarse también ¿cómo medimos la fidelidad?, teniendo en cuenta que la fidelidad es un constructo multidimensional encontramos en la literatura dos principales maneras de entender este concepto. Por un lado entendiéndola como un equivalente a la retención de clientes entendiendo esta retención como uno de sus principales componentes (Barroso & Martín, 1999) y por otro lado incluyendo además de la retención de clientes, las ventas cruzadas o incluso componentes como la voluntad de recomendar la empresa (Hallowell, 1996).

Según describe Setó (2004), ninguna de estas dos aproximaciones a la hora de conocer la fidelidad del cliente a nivel de su definición y también de sus medidas de comportamiento está exenta de posibles problemas, ya que midiendo únicamente el comportamiento de recompra es posible que la “falsa lealtad” sea interpretada como “lealtad verdadera” llevando a confusión a la hora de analizar los posibles determinantes de la fidelidad. Esto se debe a que esta medida aglutina en un mismo grupo aquellos clientes que son fieles porque realmente valoran el servicio que están recibiendo por parte del proveedor y por tanto tienen una actitud positiva hacia la empresa y también a aquellos que son retenidos en la empresa por alguna otra razón, de tipo diferente, ya sea por la estructura del mercado, otros factores situacionales, etc., pero que no tienen una actitud positiva hacia la empresa.

En cualquier caso, a las empresas les interesa disponer de una base fiable de clientes realmente fieles, de ahí la importancia de poder distinguir los realmente fieles de los falsos clientes fieles y así evitar que estos últimos cambien de empresa hacia otro proveedor en el momento que se modifiquen las circunstancias del mercado como la aparición de nuevos competidores, reducción de precios o facilidades de cambio, por ejemplo.

La fidelidad como intención de comportamiento es otra manera de medir la fidelidad a parte de la fidelidad como medida de comportamiento es la que mide la fidelidad como intención de comportamiento.

Cuando se utiliza este tipo de medida que, basada en la intención de comportamiento, la idea de falsa lealtad que comentamos anteriormente no se confunde con la verdadera lealtad ya que este tipo de instrumentos captan dimensiones de la fidelidad que no son tenidas en cuenta por las medidas de comportamiento puras. De todas formas estas medidas se basan en establecer

una medida que asume una correspondencia positiva entre las intenciones y el comportamiento de los clientes de manera poco empírica (Laaksonen, 1993), por lo que tampoco está exenta de críticas.

Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996) desarrollaron una escala formada por 13 ítems que permitía medir un amplio rango de intenciones de comportamiento que incluían tanto las intenciones de recompra, las referencias, el comportamiento de queja y la sensibilidad al precio del servicio. Como consecuencia del desarrollo y estudio de esta escala los autores obtuvieron cinco dimensiones a partir de estos 13 ítems que son fidelidad, costes de cambio, sensibilidad al precio y comportamiento de queja tanto en su vertiente interna y externa.

Esta escala se puede considerar como la más completa a la hora de detectar las intenciones de comportamiento y posteriormente a dado lugar al desarrollo de otras escalas tomando esta como punto de partida y considerando algunas de las dimensiones (Seto, 2003) (Fig.37).

| <b>INTENCIONES DE COMPORTAMIENTO</b>   |
|--|
| FID 1- Contaré aspectos positivos sobre la agencia a otras personas.   |
| FID 2 - Recomendaré la agencia a cualquiera que busque mi consejo  |
| FID 3 - Animaré a mis amigos y familiares a hacer operaciones con esta agencia   |
| FID 4 - Para cualquier servicio o producto turístico que pudiera necesitar, consideraré esta agencia como la primera opción. |
| FID 5 - En los próximos años realizaré más operaciones con esta agencia.   |
| FID 6 - En los próximos años realizaré menos operaciones con esta agencia.   |
| FID 7 - Puede que realice algunas operaciones con otra agencia que ofrezca mejores precios.                                  |
| FID 8 - Aunque los precios sean algo más altos permanecerá con esta agencia  |
| FID 9 - Estoy dispuesto a pagar un precio más alto que los cargados en otras agencias por el servicio que recibo.            |
| FID 10 - Cambiaré a otras agencias si tengo un problema con el servicio.   |
| FID11 - Si tengo una experiencia negativa con la agencia se lo contaré a otros clientes/personas.                            |
| FID12 - Si tengo un problema con la agencia reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios.    |
| FID13 - Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director de la agencia.  |

Figura 37. Escala de Intenciones de Comportamiento. Elaboración propia a partir de Setó (2003).

#### 4.5. Instrumentos para la medición de la calidad, satisfacción y fidelidad.

Abordaremos ahora cuáles de las herramientas que analizan los conceptos anteriormente descritos se usan o pueden servir a los gestores en su afán por la mejora del rendimiento de sus empresas o instituciones, para ello nos basaremos en una revisión de la literatura efectuada a tal efecto recientemente (Ramirez, Lorenzo, & López de Subijana, 2017) que trata de identificar y analizar cuales son las escalas e instrumentos de medición del concepto de calidad desarrolladas hasta ahora en el sector de los servicios deportivos. En este estudio de revisión se encontraron un total de 27 instrumentos de medición de calidad relacionados con los servicios deportivos siendo la gran mayoría de los instrumentos encontrados tienen su origen en las escalas descritas anteriormente que son el SERVQUAL y SERVPERF. En esta revisión se describen tanto los nombres de las herramientas y sus autores, como las dimensiones, el número de ellas y el número de ítems que contiene cada herramienta y el ámbito de aplicación para ser utilizados en el contexto adecuado, sirva a modo de ejemplo de esta tabla un extracto de esta en la figura adjunta (Fig.38).

*Tabla 1. Escalas de medición de la calidad en el ámbito deportivo*

| AUTORES  | INSTRUMENTOS                                     | Nº DIMENSIONES | DIMENSIONES  | AMBITO                             | Nº ITEM | ALFA DE CROMBACH   |
|--|--|----------------|--|------------------------------------|---------|--|
| Parasuraman, Zeithalm y Berry (1988)                                       | SERVQUAL   | 5              | Tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.  | Servicios general.                 | 22      | $\alpha=0,92$  |
| Cronin y Taylor (1992)   | SERVPERF   | 5              | Tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.  | Calidad del servicio.              | 22      | $\alpha=0,9098$  |
| Kim y Kim (1995)   | modelo QUESC                                     | 11             | Ambiente, actitud del empleado, fiabilidad, información disponible, el programa que ofrece, consideraciones personales, el precio, el privilegio, la facilidad, la estimulación y la conveniencia. | Sector del fitness en Corea.       | 33      | No informa valor exacto ( $\alpha>0,7$ ).                |
| McDonald, Sutton y Milne (1995)  | TeamqualTM                                       | 5              | Tangibles, seguridad, empatía, fiabilidad y responsabilidad.   | Equipos deportivos profesionales.  |         | No informa valor exacto ( $\alpha>0,7$ ).                |
| Howat, Crilley, Absher y Milne (1996)                                      | escalas CERM-CSQ                                 | 4              | Los servicios básicos, la calidad del personal, el servicio en general y los servicios secundarios.  | Servicios deportivos y de ocio.    |         | No informa valor exacto ( $\alpha>0,7$ ).                |
| García, Cepeda y Martín (2012)   | escala CALIDFIT                                  | 6              | Instalaciones, personal, ambiente, servicios, número y estado de equipamientos.  | Sector Fitness.                    | 41      | $\alpha=0,822$   |
| Yildiz y Kara (2012)   | Qsport-14  | 3              | Personal, instalaciones y calidad de los programas.  | Centros deportivos privados.       |         | No informa valor exacto ( $\alpha>0,7$ ).                |
| Nuviala, Grao-Cruces, Tamayo, Nuviala, Álvarez y Fernández-Martínez (2013) | modelo EPOD2                                     | 8              | Entrenador, instalaciones, material deportivo, actividades, comunicación, personal de la organización, satisfacción con la organización y relación calidad/precio.                                 | Servicios deportivos.              | 25      | $\alpha=0,918$   |
| Serrano-Gómez, Rial, García-García y Gambau (2013)                         | QGOLG-9  | 4              | Profesionalidad del personal, Organización y gestión, Instalaciones y Campo o Zona de juego.   | Clubes de golf.                    | 25      | $\alpha=0,91$  |
| Angosto (2014)   | CAPPEP   | 2 escalas      | Calidad percibida del evento y calidad global.   | Eventos deportivos populares.      | 16      | Escala 1 ( $\alpha=0,912$ ), escala 2 ( $\alpha=0,943$ ) |
| Prado-Gascó, Bustillo-Casero y Pastor-Barcelo (2016)                       | EICD   | 3              | Interacción entre clientes dentro de las clases, interacción empleados-clientes dentro del centro e interacción empleados-clientes fuera del centro.   | Calidad en clases dirigidas.       | 16      | $\alpha>0,85$  |
| Nuviala, Tamayo-Fajardo, Ruiz-Alejos, Nuviala y Dalmau, (2017)             | modelo EPOD 2.1 adaptado a usuarios de uso libre | 8              | Entrenador, instalaciones, material deportivo, actividades, comunicación, personal de la organización, satisfacción y relación calidad/precio.   | Servicios deportivos de uso libre. | 22      | $\alpha>0,897$   |

Figura 38. Extracto modelos de instrumentos para medir la calidad de los servicios deportivos. Elaboración propia a partir de Ramirez et al. (2017).

La medición de la calidad percibida por el usuario de los servicios deportivos es un activo fundamental para los gestores de los equipamientos (Alonso & Segado, 2015), estudios de este tipo presentes en la literatura sobre revisiones de los instrumentos utilizados y verificados con rigor científico han permitido su conocimiento y divulgación.

Los gestores deportivos tienen en su mano su uso para implementar estrategias en los servicios deportivos y así obtener una mejora de la satisfacción y fidelización de sus clientes a largo plazo.

En la revisión de Ramírez et al. (2017) se llegó a la conclusión de que si bien la mayoría de las escalas utilizadas se basan en las de SERVQUAL y SERVPREF, existen actualmente un gran número de autores que intentan crear herramientas específicas para estudiar las necesidades de los servicios deportivos en concreto, adaptando estas herramientas a las particularidades de estos servicios y sirva como ejemplo la escala que desarrollada para clubes y campos de golf, Q-GOLF9 (Serrano-Gómez, Boubeta, García-García, & Gambau, 2013).

Estas herramientas podemos concluir que han seguido unas pautas que cualquier herramienta futura que se diseñe con el fin de medir la calidad de los servicios en este tipo de equipamiento debería incluir valoraciones que se dirijan a estudiar estos aspectos:

- Las instalaciones y su estado de accesibilidad, limpieza, mantenimiento ya sean instalaciones deportivas o complementarias en el conjunto del equipamiento a analizar.
- Los equipamientos y los materiales de los que dispone la instalación.
- El ambiente.
- La programación de las actividades, horarios, flexibilidad, etc.
- La atención prestada al cliente y su comunicación.
- La seguridad y fiabilidad de las instalaciones.
- El precio respecto al servicio percibido frente al mercado y contexto en el que se sitúa.
- La imagen de la organización.
- Las relaciones personales entre los clientes, pero también entre clientes y empleados, dentro y fuera de las instalaciones.

#### **4.6. Sistemas de gestión de calidad en campos de golf.**

En este apartado abordaremos los mecanismos de los que disponemos en nuestro país orientados a certificar los sistemas de calidad que se pueden implantar en los equipamientos de golf. Al tratarse de un sector que no solo está considerado como deportivo, sino que abarca también una componente turística importante, el organismo oficial que se ocupa de estas certificaciones de calidad en este caso es el mismo que para el sector turístico.

Efectivamente es un hecho que la calidad es sin lugar a duda el principal objetivo y punto de referencia de la industria turística española y por ello es la Secretaría General de Turismo la que ha venido desarrollando a lo largo de los últimos tiempos el Sistema de Calidad Turística Española conocido por sus siglas (SCTE), organismo que está apoyado e impulsado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) el cual es fruto de la colaboración entre la administración central y las asociaciones sectoriales empresariales afectadas.

La Real Federación Española de Golf inició una colaboración con estos estamentos con el fin de establecer y dar forma a una norma que sirviera de ayuda a los gestores de estos equipamientos y vinculada al cumplimiento de unos requisitos de calidad entendiendo que este concepto tiene como resultado la mejora del servicio al cliente, la optimización de los recursos del negocio y en consecuencia su mejora en cuanto al rendimiento y la competitividad.

En el año 2011 se crea por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y elaborada por el comité técnico AEN/CTN 188 Servicios de esparcimiento, ocio y turismo dependiente del ICTE, la Norma UNE 188001:2011 que establece los requisitos que deben cumplir los campos de golf, con independencia de su configuración en cuanto al número de hoyos del que disponen, en cuanto a los servicios prestados, los procesos de prestación de servicios, así como sus instalaciones y equipamientos (AENOR, 2011).

En nuestro país es el ICTE quién promociona la certificación para la obtención lo que denominamos la marca “Q” de calidad turística. Se trata de un organismo de certificación de sistemas de calidad especialmente diseñado para empresas turísticas, un organismo español de carácter privado e independiente, sin ánimo de lucro y reconocido en todo el ámbito nacional que está formado por asociaciones, empresas turísticas y administraciones públicas.

La certificación “Q” es un reconocimiento a nivel de calidad que se exige en la prestación del servicio al cliente con respecto a una determinada norma de calidad del servicio y permite obtener el sello de la marca “Q” de Calidad Turística Española.

Para su emisión este organismo trabaja de la mano de la Asociación Española de Normalización AENOR para el desarrollo de las normas turísticas españolas UNE. en nuestro caso la Norma UNE 188001:2011.

En el caso de que una empresa decida implementar este tipo de certificación, siempre que su sector esté normalizado por el Sistema de Calidad Turístico Español tiene que seguir un proceso de evaluación que se describe en la figura siguiente (Fig. 39).

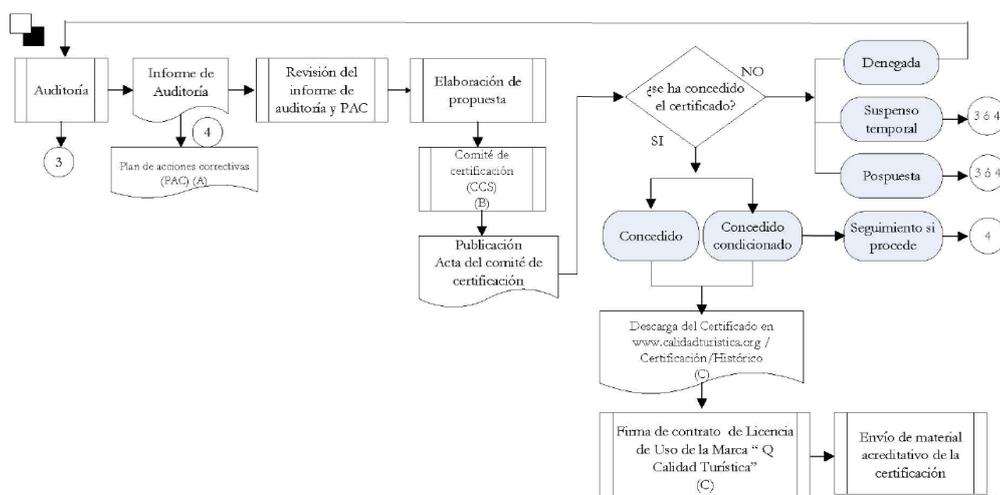


Figura 39. Proceso de certificación de un sistema de calidad. Elaboración propia a partir de AENOR.

Los requisitos que hay que cumplir para poder obtener esta certificación están en relación con el contenido de la Norma UNE 188001:2011 y abarcan multitud de aspectos en la gestión de este tipo de equipamientos como son:

- **GESTIÓN EMPRESARIAL.** Se establecen los requisitos a cumplir en referencia al compromiso de la dirección, proceso de planificación, sistemas de gestión del campo de golf, proceso de gestión de los recursos, medición, análisis y mejora continua, gestión ambiental y de la seguridad y comercialización.
- **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO.** Se establecen los requisitos mínimos a cumplir en referencia a información básica al usuario, atención al mismo e información sobre el estado del campo.
- **VENTAS Y RESERVAS.** Se identifican los requerimientos de aplicación para la gestión de los servicios de ventas y reservas.

- **GESTIÓN DEL JUEGO.** Se establecen los niveles mínimos de calidad para los servicios de gestión del juego.
- **SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL JUEGO.** Se definen los servicios complementarios a la actividad principal del campo de golf y cómo deben ser gestionados los mismos: servicios gestionados por el campo de golf, servicios subcontratados a terceros, servicios independientes, alquiler y venta de equipos y materiales, enseñanza de golf, alquiler de coches de golf, cuarto de palos y vestuarios. No es obligatorio disponer de algunos de estos servicios, si bien en el caso de disponer de éstos, debe cumplirse con los requisitos establecidos.
- **SERVICIOS ADICIONALES AL JUEGO.** Se definen los requerimientos necesarios de los servicios adicionales al juego: salón social, restauración, bar o cafetería, servicio de comedor, servicio de máquinas expendedoras, aparcamiento y cuartos de aseo. No es obligatorio disponer de todos estos servicios, si bien en el caso de disponer de éstos, debe cumplirse con los requisitos establecidos.
- **LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO.** Se incluyen en este apartado los requisitos de gestión de los recursos hídricos, fertilización, control de pla-gas, prácticas de cultivo, almacenamiento de productos y mantenimiento de equipos del campo, mantenimiento de los sistemas de emergencias y contra incendios, así como de aire acondicionado, calefacción, suministro de agua caliente, equipos generales y mantenimiento de las instalaciones eléctricas.
- **DISEÑO DEL CAMPO.** Se establecen recomendaciones y obligaciones respecto al diseño del campo.

En la actualidad coexisten otras normas de referencia en cuanto a los procesos de calidad como es el caso de la norma ISO:9001, que establece un sistema de gestión de la calidad que está reconocido internacionalmente y está basado en el control de la gestión y la satisfacción del cliente, tratándose de una norma genérica que se puede adaptar a multitud de sectores, lo que crea una oportunidad de que tanto la ISO:9001 como la UNE 188001:2011 puedan ser implementadas conjuntamente en la gestión de los campos de golf para que implanten un sistema que cumpla las dos normas y así añadir un valor superior a estos establecimiento en cuanto al control de calidad.

Otro ejemplo de certificación conjunta en el caso de los equipamientos de golf es la implementación de otra norma ISO en cuanto a la gestión ambiental los campos de golf, se trata de la ISO: 14001, que contempla un modelo de sistema de gestión ambiental cuyo objetivo consiste en el control de las formas de producción y en la prestación de servicios respetuosos con el medio ambiente.

A modo de resumen podemos indicar que la obtención de certificaciones, tanto nacionales como internacionales reconocidas por organismos oficiales representan para los clientes de estos equipamientos, una cierta garantía en cuanto a la eficacia del servicio prestado con lo que los gerentes de campos de golf tienen que dotarse de herramientas que les permitan controlar aspectos que procuren cumplir con los requisitos y exigencias para el cumplimiento de estas normas y así obtener estas certificaciones.



# PARTE 2

## ESTUDIO EMPÍRICO

---



# 1

## INTRODUCCIÓN



En la actualidad el objetivo de cualquier organización de tipo empresarial es el administrar con eficacia sus recursos, especialmente con el objetivo de proporcionar productos o servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Siguiendo con esta premisa, los equipamientos e instalaciones de los campos de golf no son diferentes se encuentran hoy día en un proceso cambiante que le sitúa frente al compromiso de encontrar soluciones a las limitaciones económicas de los últimos años. Abordando la problemática que les supone la búsqueda de nuevos clientes y usuarios, que no únicamente tienen que estar relacionados con los desarrollos inmobiliarios que se han ido generando a su alrededor o incluso formando parte de estos complejos deportivo-turísticos. Para lograr el objetivo planteado y obtener resultados de evaluación positivos por parte de estos clientes usuarios, se hace necesario tener conocimiento de cual es la situación actual de estos equipamientos. Analizar el potencial del que disponen y estudiar áreas que puedan mejorar, ajustando y optimizando los modelos de gestión actuales o introduciendo nuevos modelos que permitan alcanzar los objetivos de calidad planteados.

En esta línea, el concepto de calidad del servicio que prestan estos equipamientos de golf no solo se refiere a la satisfacción del cliente en cuanto al uso continuado de los servicios que se ofrecen, sino también al hecho de que sea este cliente el que repita en el uso del servicio y además ofrezca recomendaciones positivas a otros clientes.

El conocimiento sobre las necesidades y expectativas de los usuarios que obtenga la organización permitirá poder implementar estrategias que permitan que los usuarios puedan alcanzar sus expectativas presentes y al mismo tiempo conocer las futuras, hecho que genera mayor lealtad y fidelidad del usuario buscando una perspectiva a largo plazo.

Con las herramientas adecuadas, mediante el estudio de la calidad percibida por los usuarios en los campos de golf sería posible analizar y observar si las estrategias implementadas por los gestores en sus campos para mejorar los servicios ofertados repercuten en la satisfacción de sus usuarios.



# 2

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**



La fundamentación teórica ha corroborado que existe una necesidad para este tipo de equipamientos deportivos de disponer de herramientas que ayuden a evaluar adecuadamente la calidad percibida por el usuario. Necesidad que se recoge también de manera explícita en la propia norma UNE:188001 (AENOR, 2011) de prestación de servicios en los campos de golf en cuanto a la necesidad de evaluar la calidad de los mismos. Todo ello junto al hecho de no contar actualmente con un gran número de herramientas disponibles en el ámbito del golf para tal cometido, y teniendo en cuenta que estas deben tener criterios de validez y fiabilidad, así como la importancia que tiene el sector del golf tanto a nivel nacional como en la Región de Murcia hacen que en el presente trabajo de investigación nos planteemos los siguientes objetivos que se plantean a continuación.

Siendo el objetivo general de esta tesis el realizar una aproximación empírica y orientada a la gestión deportiva realizando el análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia, así como los siguientes objetivos específicos:

- I. Comprobar la validez y fiabilidad de una escala psicométrica para evaluar la calidad percibida por los usuarios de los campos de golf.
- II. Comprobar la validez y fiabilidad de una escala psicométrica para evaluar la fidelidad de los usuarios de los campos de golf.
- III. Conocer las características de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia.
- IV. Conocer las características de los gestores y de los campos de golf en la Región Murcia.
- V. Conocer la opinión de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia, sobre la calidad y sus dimensiones.
- VI. Analizar como se correlacionan las dimensiones de la calidad y la satisfacción de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia.
- VII. Conocer la opinión de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia sobre la fidelidad y sus dimensiones.
- VIII. Analizar que variables influyen en la fidelidad de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia.

- IX. Conocer como correlacionan las dimensiones de fidelidad y las dimensiones de la calidad.
- X. Analizar la influencia de las variables demográficas, razón de asistencia al campo y las dimensiones de la calidad en cada una de las dimensiones de la fidelidad.

**3**

**METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN**



### 3.1. Diseño de la investigación.

Es un estudio cuantitativo, transversal y observacional. Para la consecución de los objetivos planteados, el conocimiento sobre las necesidades y expectativas de los usuarios de los campos de golf que se pueda obtener mediante el uso de herramientas adecuadas para el análisis de la calidad, permitirá el poder implementar estrategias que permitan que los usuarios puedan alcanzar sus expectativas presentes y al mismo tiempo conocer las futuras y así generar mayor lealtad y fidelidad del usuario buscando una perspectiva a largo plazo para lo que hemos considerado necesario el comprobar la validez y fiabilidad de dos escalas psicométricas que permitan obtener los parámetros de calidad y fidelidad de los usuarios de los campos de golf.

Con tal fin se ha considerado la utilización de un cuestionario que contiene las dos escalas anteriormente descritas para el análisis de estos conceptos de calidad y fidelidad de los usuarios y que ya ha sido utilizado en los campos de golf de Andalucía (Pradas-García, 2016), aunque ya se comprobó la validez de contenido en ese estudio, para comprobar su validez de constructo y fiabilidad se aplicará un análisis factorial exploratorio y uno confirmatorio por medio de ecuaciones estructurales. El estudio se llevó a cabo en el marco de la Declaración de Helsinki (*World Medical Association*, 2013) y con el informe favorable de la Comisión de Ética de Investigación de la Universidad de Murcia nº ID: 2491/2019-

### 3.2. Descripción de la población y muestra del estudio.

El proceso para la determinación de la muestra del presente estudio contempló un universo teórico constituido por la totalidad de los usuarios con licencia federativa según el recuento de la Federación Española de Golf en el momento de administración del cuestionario en julio de 2017 siendo este un total de 5.420.

Para calcular el tamaño muestral representativo para este universo se aplicó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

donde:

n = tamaño muestral (a determinar)

$N$  = tamaño poblacional ( $N = 5.420$ )

$e$  = error muestral=0.05

$z$  = valor de  $Z$  correspondiente al nivel de confianza

$pq$  = varianza de la población

El resultado que se obtuvo determinó un tamaño de la muestra que fue definido en 359 usuarios con un margen de error máximo admitido del 5% para un nivel de confianza del 95% y bajo el supuesto de varianza máxima ( $p = q = 0.5$ ).

Finalmente, tras la finalización del periodo de aplicación del cuestionario se obtuvo una muestra final de 401 usuarios y, por tanto, el margen de error fue del 4,9% para un nivel de confianza del 95%.

### **3.3. Procedimiento.**

El procedimiento empleado para llevar a cabo la investigación se estableció siguiendo las etapas siguientes:

- En primer lugar, se contactó con el equipo directivo de la Federación de Golf de la Región de Murcia para plantearles el objeto y contenido del estudio que se iba a realizar con el fin de obtener su apoyo en la difusión y publicidad mediante sus canales de comunicación para llegar al máximo de usuarios que completasen los cuestionarios.
- Una vez obtenido el apoyo por parte de los estamentos federativos y con el objetivo de llegar al mayor número de usuarios, se procedió al envío de una circular informativa donde se explicaba a los usuarios federados la idoneidad e interés que tenía la investigación para el sector del golf y nuestro deporte al mismo tiempo que alentaba a participar en ella. Este envío se realizó mediante un mail corporativo que recibieron la totalidad de los federados de la base de datos de la Federación de Golf de la Región de Murcia en el mes de Julio de 2017.
- En el mismo momento se publicó en la propia página web de la federación un banner con el enlace para poder administrar el cuestionario y cumplimentarlo, tanto en castellano como en inglés. Paralelamente se envió también un comunicado a los medios locales para su difusión.
- El cuestionario se administró de forma telemática durante el periodo comprendido entre el mes de julio de 2017 y junio de 2018, estando disponible a través del canal oficial de la Federación de Golf de la Región de

Murcia vía su página web oficial y a través del correo electrónico corporativo enviado al inicio.

- Durante el transcurso de este periodo de tiempo también se procedió a través del mismo canal federativo a contactar con la totalidad de los gerentes de los campos de golf para que contestaran y participaran en la investigación fomentando entre sus clubes la cumplimentación del cuestionario por parte de los usuarios. Al mismo tiempo se les ofreció ayuda en el caso de necesitar alguna explicación en cuanto al contenido del cuestionario.
- Durante este periodo y aprovechando el contacto con los gerentes se procedió a demandarles si podían contestar voluntariamente a un cuestionario específico (Pradas-García, 2016), para determinar las características de estos gestores en sus campos de golf en la región.
- Una vez finalizado el periodo de recogida de datos y en vista del número aceptable de respuestas en función de la muestra estimada para el estudio se procedió al volcado de datos para efectuar su tratamiento estadístico.

### **3.4. Instrumentos.**

Para la recogida de datos de la investigación se utilizó el cuestionario utilizado para el análisis de la calidad de los clientes externos de los campos de golf de Andalucía y que fue adaptado para dicho estudio (Pradas-García, 2016).

El cuestionario en cuestión es una versión traducida y adaptada del *cuestionario Customer Service Quality Golf Survey* (Crilley, Murray, Howat, March, & Adamson, 2002) desarrollado para el estudio de la medida de la calidad percibida de los usuarios de los campos de golf australianos en 2002. Además el cuestionario se completa con otra serie de ítems de la Escala de Intenciones de Comportamiento (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996) que se adaptó para el sector de las agencias de viaje (Setó, 2003) y con otra serie de preguntas de carácter sociodemográfico y otras sobre el uso del campo.

La herramienta utilizada consta de 52 ítems que están divididos en 6 subescalas, dentro de las cuáles, junto a las características sociodemográficas, están contenidas las dos escalas que son objeto de este estudio, la escala para analizar la calidad percibida por los usuarios sobre los servicios del campo de golf y la escala de intenciones de comportamiento que recaban el grado de fidelidad del usuario del campo. Finalmente incorpora un único ítem en el que se pide al usuario efectuar una valoración general de la satisfacción con el campo. Cabe especificar

que los cuestionarios se contestaron de manera totalmente anónima y confidencial hecho que se explicitaba en las instrucciones de cumplimentación.

En las figuras (40 y 41), se pueden ver las dimensiones que componen las escalas, de fidelidad mediante intenciones de comportamiento, con 13 ítems, y 3 dimensiones por un lado y 22 ítems agrupados en 5 dimensiones la escala de la calidad percibida.

| DIMENSIONES | ESCALA FIDELIDAD INTENCIONES DE COMPORTAMIENTO - ÍTEMS (13)  |
|-------------|--|
| LEALTAD     | Fidelidad 1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas.<br>Fidelidad 2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo.<br>Fidelidad 3. Animaré a mi familia y amigos a jugar en este campo de golf.<br>Fidelidad 4. Para cualquier servicio que pudiera necesitar considerare este campo de golf como la primera opción.<br>Fidelidad 5. En los proximos años jugaré más en este campo de golf. |
| PRECIO      | Fidelidad 6. En los proximos años jugaré menos en este campo de golf.<br>Fidelidad 7. Puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios.<br>Fidelidad 8. Aunque los precios sean más altos jugare en este campo de golf.<br>Fidelidad 9. Estoy disuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo.  |
| RESPUESTA   | Fidelidad 10. Cambiare a otro campo de golf si tengo un problema con el servicio.<br>Fidelidad 11. Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/personas.<br>Fidelidad 12. Si tengo un problema con este campo de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios.<br>Fidelidad 13. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf.              |

Figura 40. Escala para evaluar la fidelidad de los usuarios de los campos de golf. Elaboración propia a partir de Pradas (2016).

| DIMENSIONES   | ESCALA CALIDAD PERCIBIDA - ÍTEMS (22)  |
|---------------|--|
| PERSONAL      | Calidad 1. El aparcamiento debe ser seguro.<br>Calidad 2. El aparcamiento debe ser adecuado.<br>Calidad 3. Las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas (tienda, sala).<br>Calidad 8. La tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios.<br>Calidad 9. El equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos).<br>Calidad 21. La página web del campo ofrece información de TODOS los servicios que presta.   |
| ETIQUETA      | Calidad 4. Debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios etc.<br>Calidad 10. Las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas.  |
| RECORRIDO     | Calidad 5. El campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores.<br>Calidad 6. El campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio.<br>Calidad 7. El campo debe ofrecer servicios de restauración (comida y bebida).<br>Calidad 19. Tiene el club zona social.   |
| INSTALACIONES | Calidad 11. El campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisaje, obstáculos y elementos del campo).<br>Calidad 12. Todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas (tee de salida, green, bunkers).<br>Calidad 13. Debe haber suficientes fuentes de agua en el campo.<br>Calidad 14. Debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo (rastrillos, cubos de arena).<br>Calidad 20. Esta el club preparado para personas de movilidad reducida.<br>Calidad 22. El estado de los greens siempre está en perfectas condiciones. |
| SERVICIOS     | Calidad 15. El personal del campo de golf debe ser experimentado y cualificado.<br>Calidad 16. El personal del campo de golf debe ser cordial.<br>Calidad 17. El personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes.<br>Calidad 18. El personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable.   |

Figura 41. Escala para evaluar la calidad percibida por los usuarios de los campos de golf. Elaboración propia a partir de Pradas (2016).

### **3.5. Análisis de datos.**

Para el análisis estadístico de los resultados obtenidos se utilizó el paquete estadístico del software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y AMOS de IBM© en su versión 24.0. Las diferencias consideradas estadísticamente significativas son aquellas cuya  $p < 0.05$ .

Las variables cualitativas fueron se han descrito mediante frecuencias absolutas (n) y relativas (%) y la media y desviación típica (DT) para las cuantitativas. La comparación entre grupos se realizó mediante la prueba Chi-cuadrado (variables cualitativas) y con la prueba t-Student o ANOVA (variables cuantitativas) una vez comprobados los supuestos de normalidad (test de Kolmogorov-Smirnov) y homogeneidad de varianzas (test de Levene).

Para la validación de constructo de las escalas de calidad y fidelidad se realizó en primer lugar un análisis factorial exploratorio (AFE) para determinar la idoneidad de los ítems propuestos, así como la estructura factorial del cuestionario utilizando el método de componentes principales con rotación Varimax. Seguidamente se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC) tras el modelo generado en el estudio exploratorio, este se realizó con la utilización de ecuaciones estructurales mediante el método de extracción de máxima verosimilitud. El ajuste del modelo se valoró mediante los índices de ajuste: Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Normed Fit Index (NFI), Tucker Lewis Index (TLI) y Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). También se estudió la consistencia interna (alfa de Cronbach).

Para determinar el efecto que tienen las variables demográficas y del juego, así como las dimensiones de la calidad (tanto desde las expectativas como de la funcionalidad) en la satisfacción general con el campo de golf, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple en dos pasos y se evaluó qué variable aporta información en satisfacción. Del mismo modo, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple en dos pasos para determinar el efecto de las variables demográficas y del juego, así como las dimensiones de la calidad en cada una de las dimensiones de la fidelidad.

**4**

**RESULTADOS**



#### 4.1. Análisis descriptivo.

En este apartado analizaremos los resultados obtenidos relacionados con las variables sociodemográficos de los usuarios y variables relacionadas con el uso del por parte de estos del campo de golf (Tab.3).

El total de usuarios que formaron la muestra final del estudio fue de 401 usuarios de los campos de golf de la Región de Murcia, de los cuales un 88,5% son hombres y un 11,5% mujeres, con edades comprendidas entre los 18 y 80 años con un promedio de 54,1 años (DT = 14,3). En cuanto a la nacionalidad, un 56,1% son españoles y un 43,9% son extranjeros, siendo estos en gran parte de nacionalidad inglesa con un 62,9% de este segmento y el resto repartido entre otras nacionalidades.

Atendiendo al número de respuestas obtenidas por usuario y campo de golf como se observa en la Tabla 3 el mayor número de respuestas pertenece al campo de Club de Golf de Altorreal situado en Molina de Segura (21,2%), seguido del campo de Roda Golf en el municipio de San Javier (10,5%) y muy de cerca están mar Menor Golf Resort en Torre Pacheco (9%) y el club de Golf La Serena del municipio de Los Alcázares (8,2%).

Tabla 3 Descriptivo respuestas obtenidas campos de golf.

| <b>Campo</b>                                    | <b>n</b> | <b>%</b> |
|---|----------|----------|
| ALHAMA SIGNATURE GOLF RESORT (Alhama de Murcia) | 17       | 4,2      |
| CLUB DE GOLF ALTORREAL (Molina de Segura)       | 85       | 21,2     |
| CLUB DE GOLF LA SERENA (Los Alcázares)          | 33       | 8,2      |
| CLUB DE GOLF TORRE PACHECO (Torre Pacheco)      | 30       | 7,5      |
| CLUB SIERRA GOLF (Torre Pacheco)                | 14       | 3,5      |
| EL VALLE GOLF RESORT (Murcia)                   | 16       | 4,0      |
| HACIENDA DEL ÁLAMO CLUB DE GOLF (Fuente Álamo)  | 26       | 6,5      |
| HACIENDA RIQUELME GOLF RESORT (Sucina)          | 16       | 4,0      |
| LA MANGA CLUB CAMPO NORTE (La Manga)            | 6        | 1,5      |
| LA MANGA CLUB CAMPO OESTE (La Manga)            | 6        | 1,5      |
| LA MANGA CLUB CAMPO SUR (La Manga)              | 29       | 7,2      |
| LA TORRE GOLF RESORT (Torre Pacheco)            | 20       | 5,0      |
| LORCA RESORT GOLF CLUB (Lorca)                  | 9        | 2,2      |
| MAR MENOR GOLF RESORT (Torre Pacheco)           | 36       | 9,0      |
| RODA GOLF CLUB (San Javier)                     | 42       | 10,5     |
| SAURINES GOLF RESORT (Torre Pacheco)            | 7        | 1,7      |
| SENSOL GOLF (Mazarrón)                          | 9        | 2,2      |

En cuanto a las respuestas obtenidas sobre la variable en cuanto al uso que hacen del campo de golf reflejadas en la Tabla 4 encontramos con respecto a la variable ¿Cuál es la razón por la que asiste al campo de golf?, la mayoría de los usuarios asisten al campo por el hecho de ser socios (69,3%) acuden, seguido de los que asisten a competiciones o campeonatos de golf y en tercer lugar para practicar (11,5%), minoritariamente asisten cuando se celebran eventos de tipo social (1,7%) y el resto por otras razones.

Encontramos un porcentaje ligeramente superior en cuanto a los usuarios que son socios y asisten a las instalaciones (57,67%), frente a los que no lo son (42,4%). Teniendo en cuenta la distancia para acceder el usuario a la instalación del campo de golf, mas de la mitad de los usuarios tienen un acceso próximo a los equipamientos de golf, el 45,6% se encuentra a una distancia menor de cinco kilómetros y el 16,7% entre 5 y 10 km, el resto se sitúan entre 10 y 40 km de distancia (27,9%) siendo el porcentaje menor el de los que se encuentran a más de 40 km de distancia (9,7%).

Con respecto a la frecuencia con la que visitan el campo de golf, mas de la mitad de los encuestados (51,6%) visitan la instalación más de 4 veces al mes seguidos de los que la visitan entre e 3 y 4 veces (15,2%) y el resto entre 1 y 2 veces al mes (11,5%) y (10,5%) respectivamente, finalizando con los que ocasionalmente durante algún periodo vacacional (11,2%).

Según la variable del tiempo que los usuarios pasan en el campo de golf la mayor parte pasan entre 4 y 5 horas (43,4%), seguido de los que están entre 3 y 4 horas (26,4%) y con datos semejantes encontramos los que están o más de 5 horas (15,5%) o de menos de 3 horas (14,7%).

La preferencia de horario para el arranque de los recorridos es preferiblemente por las mañanas si sumamos los que prefieren salidas antes de las 9:00 (30,4%) y entre las 9:00 y las 12:00 principalmente (40,9%), mientras que salidas a la hora del almuerzo entre las 12:00 y las 15:00 (9,2%) son que menor demanda tienen, esta mejora algo para las salidas a partir de las 15:00 (19,5%

## Resultados

Tabla 4. Descriptivo variables sociodemográficas y de uso de los usuarios de los campos de golf.

| <b>Variable</b>                 | <b>n</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------|----------|----------|
| <b>Razón de asistencia</b>      |          |          |
| Golf ocio                       | 278      | 69,3     |
| Competiciones golf              | 58       | 14,5     |
| Prácticas                       | 46       | 11,5     |
| Evento social                   | 7        | 1,7      |
| Otro                            | 12       | 3        |
| <b>Socio</b>                    |          |          |
| Sí                              | 231      | 57,6     |
| No                              | 170      | 42,4     |
| <b>Distancia al campo</b>       |          |          |
| < 5                             | 183      | 45,6     |
| 5-10                            | 67       | 16,7     |
| 10-40                           | 112      | 27,9     |
| > 40                            | 39       | 9,7      |
| <b>Frecuencia de visita</b>     |          |          |
| Ocasionalmente vacaciones       | 45       | 11,2     |
| < 1                             | 42       | 10,5     |
| 1-2                             | 46       | 11,5     |
| 3-4                             | 61       | 15,2     |
| > 4                             | 207      | 51,6     |
| <b>Tiempo en el campo</b>       |          |          |
| < 3                             | 59       | 14,7     |
| 3-4                             | 106      | 26,4     |
| 4-5                             | 174      | 43,4     |
| > 5                             | 62       | 15,5     |
| <b>Hora de juego</b>            |          |          |
| Antes 9                         | 122      | 30,4     |
| 9-12                            | 164      | 40,9     |
| 12-15                           | 37       | 9,2      |
| Después 15                      | 78       | 19,5     |
| <b>Días semanales de juega</b>  |          |          |
| días laborales                  | 47       | 11,7     |
| Sábados                         | 25       | 6,2      |
| Domingos                        | 19       | 4,7      |
| Toda la semana                  | 90       | 22,4     |
| Fines de semana                 | 15       | 3,7      |
| Algún día laboral/fin de semana | 142      | 35,4     |
| Periodos vacacionales           | 41       | 10,2     |
| Otros                           | 22       | 5,5      |
| <b>Tiempo jugando campo</b>     |          |          |
| 1-6 meses                       | 19       | 4,7      |
| 6-12 meses                      | 27       | 6,7      |
| 1-2 años                        | 47       | 11,7     |
| 2-5 años                        | 94       | 23,4     |
| > 5 años                        | 214      | 53,4     |

Ante la respuesta a ¿cuántos días a la semana juega habitualmente?, en primer lugar, encontramos lo que juegan algún día laboral y algún día del fin de semana (35,4%), seguidos de los que asisten durante toda la semana (22,4%), en tercer lugar, los que lo hacen sólo los días laborables (11,7%) y el resto asisten a jugar habitualmente los sábados (6,2%) o domingos (4,7%) siendo los menos los que juegan un fin de semana completo (3,7%). La mayor parte de los usuarios llevan más de 5 años jugando en el mismo campo (53,4%) seguidos de los que llevan entre 2 y 5 años (23,4%), en tercera posición encontramos los que están entre 1 y 2 años usando la instalación (11,7%), finalizando los que llevan entre 6 meses y 1 año (6,7%) y los que menos de 6 meses (4,7%).

En este punto analizaremos los datos obtenidos tras recabar la opinión de los gerentes de los campos de golf y el análisis de los servicios que se prestan en los campos de la Región de Murcia según los datos que se extraen de sus respuestas.

En la Tabla 5 encontramos los datos sociodemográficos y de el tiempo que llevan trabajando en el campo que gestionan y se observa que la mayoría de los gerentes de los campos de golf en Murcia son hombres (92,9%) y una única gerente del género femenino (7,1%), en cuanto a la edad media de todos ellos es de cercana a la cuarentena (edad: 40,9+4,7 años). Respecto al idioma o idiomas que manejan con soltura para la mayoría de ellos es el inglés (71,4%), seguidos de los que hablan dos lenguas que en este caso son, el inglés y el italiano (21,4) y el inglés con el español (7,1%).

Tabla 5 Características sociodemográficas, idiomas y años de experiencia laboral

|  | Media (DT) | n (%)     |
|--|------------|-----------|
| <b>Género</b>                                  |            |           |
| Hombre   |            | 13 (92,9) |
| Mujer  |            | 1 (7,1)   |
| <b>Edad</b>                                    | 40,6 (4,7) |           |
| <b>Idiomas que domina con soltura</b>          |            |           |
| Inglés   |            | 10 (71,4) |
| Inglés, español                                |            | 1 (7,1)   |
| Inglés, italiano                               |            | 3 (21,4)  |
| <b>Experiencia laboral en el campo de golf</b> |            |           |
| 1-2 años                                       |            | 1 (7,2)   |
| 2-3 años                                       |            | 3 (21,4)  |
| > 3  |            | 10 (71,4) |

En cuanto al tiempo que llevan trabajando en el campo de golf del que son gerentes la mayor parte lleva más de 3 años (71,4%), los que llevan entre 2 y 3 años están en segundo lugar (21,4%) y finalmente los que llevan entre 1 y 2 años en el puesto (7,2%). Hay coincidencia en cuanto al periodo de mayor demanda ya que todos coinciden en que son la primavera y el otoño cuando se produce mayor afluencia a los campos. Respecto al tipo de gestión del campo (Fig.42), los de gestión directa (41,7 %) y los que tienen una gestión mixta (50%) predominan sobre los que únicamente tienen gestión indirecta (8,3%) que es menos frecuente.

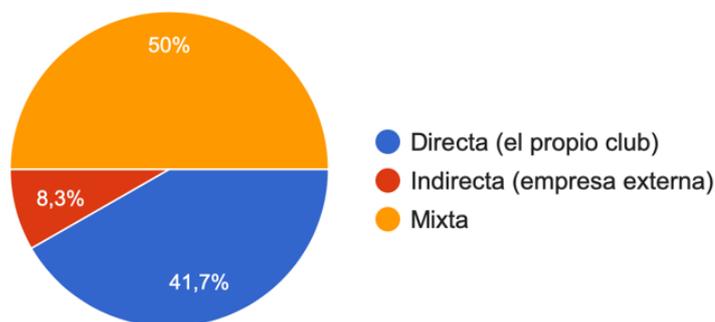


Figura 42. Tipo de gestión del campo.

La Tabla 6 contiene las respuestas en cuanto a la prioridad de uso principal que los gerentes estiman de sus clubes y por orden de prioridades en primer lugar era la escuela de formación, seguido de un uso lúdico y en un tercer plano para uso profesional relegando a último lugar el carácter social de estos campos.

Tabla 6 ¿Cuál es el principal plan de uso? Enumere en orden de prioridad de 1 a 5

| Orden | Respuesta   |
|-------|-------------|
| 1º    | Escuela     |
| 2º    | Lúdico      |
| 3º    | Profesional |
| 4º    | Competición |
| 5º    | Social      |

Los datos obtenidos en cuanto al número de personas que trabajan en las instalaciones de cada campo de golf (Fig.43) reflejan que la mayoría de los equipamientos (50%) tienen entre 21 y 30 empleados seguido de los que disponen de entre 11 y 20 (25%) y los que tienen entre 31 y 40 (16%), finalmente los que disponen de entre 1 y 10 trabajadores son minoría (8,3%). En la totalidad de los campos de golf sus gerentes tienen implementados algún tipo de programa de formación para sus empleados.

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia

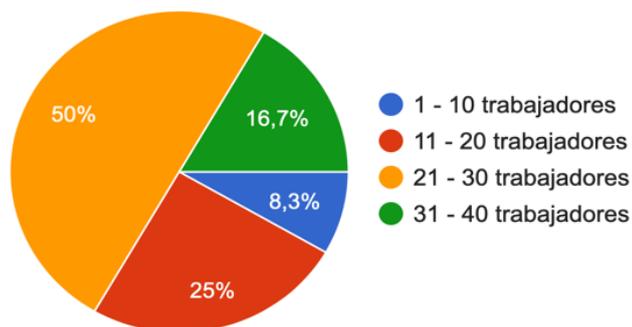


Figura 43. Personal que trabaja en las instalaciones.

En la Tabla 7 se muestra el orden de prioridades en cuanto al tiempo que dedican los gestores en su día a para algunas tareas y por orden de prioridades se encuentra en primer lugar el trato con los proveedores, seguido del tiempo empleado en solucionar problemas en general, el control de las empresas de servicios, la relación con el socio del club, los problemas relacionados con el mantenimiento y cuidado del campo y por último los conflictos con el personal u otros problemas de índole menor.

Tabla 7. En su día a día ¿a cuáles de estas propuestas dedica más tiempo en su gestión?

| Orden | Respuesta                  |
|-------|----------------------------|
| 1º    | Trato proveedores          |
| 2º    | Solución problemas         |
| 3º    | Control empresas servicios |
| 4º    | Contacto con el socio      |
| 5º    | Mantenimiento campo        |
| 6º    | Problemas con trabajadores |
| 7º    | Otros                      |

Ante la pregunta, ¿Qué actividades son las más rentables para el campo?, ver Tabla 8, los gestores respondieron indicando el orden de prioridad e identificaron en primer lugar como más rentable la propia gestión del club seguida de la actividad generada por la escuela de golf del propio club. En tercera posición aparece la competición profesional y por último la organización de eventos deportivos y de tipo social.

Tabla 8 ¿Qué actividades son las más rentables para el campo?

| <b>Orden</b> | <b>Respuesta</b>                |
|--------------|---------------------------------|
| 1º           | Gestión del club                |
| 2º           | Escuela                         |
| 3º           | Competición profesional         |
| 4º           | Organización eventos deportivos |
| 5º           | Organización eventos sociales   |

Con respecto al orden que ocupa el tipo de usuario más habitual que viene al campo de golf, Tabla 9, en primer lugar, se encuentra el cliente esporádico, seguido por el cliente invitado por un socio y finalmente el socio. En la mayoría de los casos coinciden con que el usuario extranjero.

Tabla 9 ¿Qué tipo de usuario es más habitual en su campo?

| <b>Orden</b> | <b>Respuesta</b>              |
|--------------|-------------------------------|
| 1º           | Cliente esporádico            |
| 2º           | Cliente invitado por un socio |
| 3º           | Socio                         |

Un porcentaje alto de los gerentes asegura que realizan actividades o campañas de fidelización de socios (63,6%) y para la captación de clientes (36,4).

Más de la mitad de los gerentes (58,3%) dicen conocer la norma UNE 188001:2011 (AENOR, 2011) que establece los requisitos que deben cumplir los campos de golf mientras el resto (41,7%) asegura no conocerla. En este sentido la mayoría no tiene implementado en su instalación una certificación de calidad tipo ISO 9000 (83,3) aunque hay algunas instalaciones que en el momento de esta investigación lo tenían en tramitación (16,7%). Del mismo modo en cuanto a tener algún sistema integrado de gestión ambiental de tipo ISO 14000 o similar la mayor parte (75%) no dispone de ello, de manera similar que la ISO 9000 (16,7%) está en trámite al mismo tiempo y un porcentaje menor aseguraba tener ya muy avanzada su tramitación (8,3%). Por último, los campos que disponen de una denominación de interés turístico son mayoría (83,3%) con respecto a los que no (16,7%), no habiendo entre ellos ningún caso en tramitación en el momento de la investigación.

Tras el análisis de los datos del cuestionario sobre los servicios que prestan los campos de golf en la Región de Murcia que fue cumplimentado por los gerentes se observan en cuanto a los servicios que ofertan las instalaciones que en la mayoría de los casos la oferta del programa de actividades está relacionada únicamente con el golf (66,7%) con respecto al resto de programas relacionados

con el golf y otras actividades (33,3%). La mayoría de los casos disponen de precios especiales para sus socios (91,7%) y existe un porcentaje alto de campos que tiene acuerdos de correspondencia para sus socios con otros campos (75%). Todos ellos disponen de zonas de putting green y chipping green, mientras que la existencia de un campo de prácticas como tal o driving range figura en casi la mitad de ellos (45,5%), siendo el acceso a estos campos de prácticas libre en tres de cada cuatro campos.

Siguiendo con los servicios relacionados con el campo de golf que ofrece el club en la Figura 3 se observa que la totalidad de los campos disponen de alquiler de material, de alquiler de trolleys carritos manuales, así como la existencia de una tienda pro-shop al mismo tiempo que disponen de una casa club.

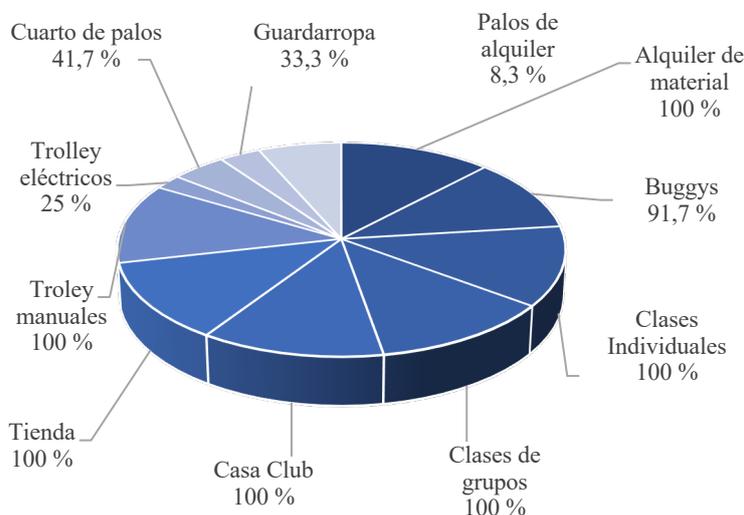


Figura 44. Servicios ofertados en el campo de golf.

Casi todos los equipamientos disponen de buggys eléctricos en alquiler (91,7%) y en un porcentaje menor se encuentra el alquiler de trolleys eléctricos (25%). Hay un porcentaje no muy elevado de campos que tienen en sus instalaciones la posibilidad de taquillas de alquiler o guardarropas (33,3%), aunque todos disponen de vestuarios (Fig.44).

En cuanto a la pregunta sobre en base a su experiencia ¿Cómo se siente de satisfecho en su puesto de trabajo? En una escala del 1 al 10 donde 1 es muy insatisfecho y 10 muy satisfecho, la mitad de los gestores de los campos de golf respondieron en la escala 5 (50%), seguidos de los que respondieron 7 (25%) en tercer lugar 10 (16,7%) y por último los que eligieron 9 (8,3%).

## 4.2. Análisis multivariante.

Para la validación de constructo de las escalas de calidad y fidelidad se realizó en primer lugar un análisis factorial exploratorio (AFE) para determinar la idoneidad de los ítems propuestos, así como la estructura factorial de los cuestionarios utilizando el método de componentes principales con rotación Varimax a continuación se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC) tras el modelo generado en el estudio exploratorio, este se realizó con la utilización de ecuaciones estructurales mediante el método de extracción de máxima verosimilitud.

La viabilidad del análisis factorial, se valoró con los siguientes criterios: la matriz de correlaciones presentó un gran número de correlaciones (87,7%) con un valor superior a 0,3, con determinante igual a  $2,42 \times 10^{-6}$  y el resultado del test de esfericidad de Bartlett, que permite comprobar la hipótesis nula de que las variables no se correlacionan en la población, es decir, que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad mostró que las variables no eran independientes ( $\chi^2(231) = 5.066,73$ ,  $p < 0,001$ ). El test de Kaiser Meyer Adequacy (KMO), índice que compara las magnitudes de los coeficientes de la correlación observada con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, fue de 0,946 indicando que las correlaciones entre parejas de variables pueden ser casi explicadas por las restantes variables (valores pequeños del KMO indican que las correlaciones entre pares de variables no se explican mediante otras variables y que el análisis factorial posiblemente no sea apropiado de adecuación de la muestra).

En general, es deseable un valor mayor de 0,5). Todos los valores del Measures of Sampling Adequacy (MSA) se encontraban por encima de 0,85. Estos valores indican que es adecuado realizar un análisis factorial de la matriz de correlaciones.

En la Tabla 10, se muestran los valores de los autovalores de cada factor, el porcentaje de varianza que explica cada uno de ellos y la varianza acumulada. Para decidir el número de factores que se deben extraer mediante el criterio de raíz latente, tomamos tantos factores como autovalores mayores de 1, en este caso tomamos 5 factores, que explican un 65,93% de la varianza total.

Tabla 10. Autovalores

| Componente | Autovalores iniciales |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 10,35                 | 47,03         | 47,03       |
| 2          | 3,19                  | 5,41          | 52,44       |
| 3          | 2,08                  | 4,92          | 57,36       |
| 4          | 1,60                  | 4,44          | 61,80       |
| 5          | 1,09                  | 4,12          | 65,93       |
| 6          | 0,82                  | 3,72          | 69,65       |
| 7          | 0,79                  | 3,57          | 73,22       |
| 8          | 0,69                  | 3,14          | 76,36       |
| ....       | ...                   | ...           | ...         |

Para la extracción de los factores se utilizó el método de componentes principales que consiste en realizar una combinación lineal de las variables, de tal manera que el primer componente principal sea la combinación que más varianza explique, el segundo la segunda mayor y que está incorrelado con el primero y así sucesivamente.

Una vez decidido el número de factores se obtiene la solución final, la matriz de componentes, pero con una pequeña restricción. La matriz de componentes son las cargas de cada variable en cada uno de los factores originados, de modo que las variables con cargas más altas en un factor, nos indica una estrecha relación entre la variable y ese factor, en definitiva, es la correlación entre el factor y la variable. Por ello, solo interesarán aquellos valores que tengan altas cargas factoriales mayores de 0,30 (en valor absoluto). Dada la dificultad (claro en que factor satura cada variable) para interpretar la matriz factorial, se realiza una rotación factorial, la cual consiste en hacer girar los ejes de coordenadas, que representan a los factores, hasta conseguir que se aproxime al máximo a las variables en que están saturados. Esta saturación de factures transforma la matriz factorial inicial en otra denominada matriz factorial rotada, de más fácil interpretación. La matriz factorial rotada es una combinación lineal de la primera y explica la misma cantidad de varianza inicial.

En este caso, se realiza la rotación VARIMAX (Varianza máxima) que consiste en una rotación ortogonal que permite rotar los factores estimados inicialmente, de manera que se mantenga la incorrelación entre los mismos. El efecto último de rotar la matriz de factores es redistribuir la varianza dentro de los primeros factores (los seleccionados) para lograr un patrón de factores más simple y significativo.

Resultados

En la Tabla 11 se muestra la matriz factorial no rotada frente a la rotada observándose en la rotada la nueva redistribución de los ítems.

Tabla 11. Matriz de componentes no rotados vs. Rotados

|     | Matriz de factores NO ROTADOS |       |       |       |     | Matriz de factores ROTADOS |      |      |      |      |
|-----|-------------------------------|-------|-------|-------|-----|----------------------------|------|------|------|------|
|     | Factor                        |       |       |       |     | Factor                     |      |      |      |      |
|     | 1                             | 2     | 3     | 4     | 5   | 1                          | 2    | 3    | 4    | 5    |
| P1  | ,684                          |       | -,337 | ,322  |     | P1                         | ,781 |      |      |      |
| P2  | ,656                          |       | -,36  | ,327  |     | P2                         | ,823 |      |      |      |
| P3  | ,759                          |       |       |       |     | P3                         | ,572 |      |      |      |
| P4  | ,743                          |       |       |       |     | P4                         |      | ,514 |      |      |
| P5  | ,617                          |       |       |       |     | P5                         |      |      | ,434 |      |
| P6  | ,678                          |       |       |       |     | P6                         |      |      | ,480 |      |
| P7  | ,595                          |       |       |       |     | P7                         |      |      | ,629 |      |
| P8  | ,627                          | ,395  | 408   |       |     | P8                         | ,799 |      |      |      |
| P9  | ,681                          | ,322  | ,413  |       |     | P9                         | ,777 |      |      |      |
| P10 | ,722                          |       |       |       |     | P10                        |      | ,686 |      |      |
| P11 | ,733                          |       |       | -,318 |     | P11                        |      |      |      | ,702 |
| P12 | ,764                          |       |       | -,345 |     | P12                        |      |      |      | ,767 |
| P13 | ,578                          |       |       |       | ,36 | P13                        |      |      |      | ,515 |
| P14 | ,753                          |       |       |       |     | P14                        |      |      |      | ,598 |
| P15 | ,765                          |       |       |       |     | P15                        |      |      |      | ,612 |
| P16 | ,655                          | -,464 |       |       |     | P16                        |      |      |      | ,809 |
| P17 | ,779                          |       |       |       |     | P17                        |      |      |      | ,712 |
| P18 | ,740                          | -,349 |       |       |     | P18                        |      |      |      | ,725 |
| P19 | ,644                          |       |       | ,35   |     | P19                        |      |      | ,704 |      |
| P20 | ,555                          |       |       | ,426  |     | P20                        |      |      |      | ,587 |
| P21 | ,654                          |       |       |       |     | P21                        | ,514 |      |      |      |
| P22 | ,639                          |       |       |       |     | P22                        |      |      |      | ,659 |

Tras la agrupación de las variables es sus respectivos factores, se realiza el análisis de la matriz de comunalidades (proporción de varianza con la que contribuye cada variable a la solución final) para detectar las variables que no se incluyen en ningún factor. Las variables que muestren una comunalidad inferior a 0,5 (la mitad de la varianza) se consideraran carentes de explicación suficiente y, por tanto, se eliminarían y se reharía un nuevo modelo factorial sin las variables excluidas. En la Tabla 12 se muestran las comunalidades, en la que se observa que todas tienen una comunalidad superior al 0,5 y que, por tanto, todas las variables contribuyen a la solución final.

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la  
Región de Murcia

Tabla 12. Comunalidades

| <b>Ítem</b> | <b>Comunalidad</b> |
|-------------|--------------------|
| <b>P1</b>   | ,776               |
| <b>P2</b>   | ,794               |
| <b>P3</b>   | ,652               |
| <b>P4</b>   | ,62                |
| <b>P5</b>   | ,506               |
| <b>P6</b>   | ,488               |
| <b>P7</b>   | ,575               |
| <b>P8</b>   | ,774               |
| <b>P9</b>   | ,801               |
| <b>P10</b>  | ,544               |
| <b>P11</b>  | ,693               |
| <b>P12</b>  | ,773               |
| <b>P13</b>  | ,573               |
| <b>P14</b>  | ,643               |
| <b>P15</b>  | ,664               |
| <b>P16</b>  | ,74                |
| <b>P17</b>  | ,743               |
| <b>P18</b>  | ,718               |
| <b>P19</b>  | ,682               |
| <b>P20</b>  | ,589               |
| <b>P21</b>  | ,544               |
| <b>P22</b>  | ,613               |

En la Tabla 13 se muestra el resultado de la rotación en relación con la redistribución de la varianza explicada de cada factor. Se observa que no ha cambiado la varianza total explicada (65,93%) aunque si lo que explica cada factor, 47,03% en el primer factor y sin rotar frente a 16,36% rotado; 5,41% frente a 16,11% del segundo factor, etc.

Tabla 13. Varianza total explicada

| <b>Componente</b> | <b>Sumas de extracción de cargas al cuadrado</b> |                      |                    | <b>Sumas de rotación de cargas al cuadrado</b> |                      |                    |
|-------------------|--|----------------------|--------------------|--|----------------------|--------------------|
|                   | <b>Total</b>                                     | <b>% de varianza</b> | <b>% acumulado</b> | <b>Total</b>                                   | <b>% de varianza</b> | <b>% acumulado</b> |
| <b>1</b>          | 10,35  | 47,03                | 47,03              | 3,60   | 16,36                | 16,36              |
| <b>2</b>          | 3,19   | 5,41                 | 52,44              | 3,54   | 16,11                | 32,47              |
| <b>3</b>          | 2,08   | 4,92                 | 57,36              | 2,73   | 12,42                | 44,89              |
| <b>4</b>          | 1,60   | 4,44                 | 61,80              | 2,35   | 10,70                | 55,59              |
| <b>5</b>          | 1,09   | 4,12                 | 65,93              | 2,28   | 10,34                | 65,93              |

## Resultados

Como vemos en la Tabla 14, el primer factor explica el 16,36% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 1, 2, 3, 8, 9 y 21 por lo que denominamos a este primer factor personal, El segundo factor, que explica el 16,11% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 4 y 10 y lo denominamos etiqueta, El tercer factor, que explica el 12,42% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 5, 6, 7 y 19 y lo denominamos recorrido, El cuarto factor, que explica el 10,70% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 11, 12, 13, 14, 20 y 22 y lo denominamos instalaciones, El quinto factor, que explica el 10,34% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 15, 16, 17 y 18 y lo denominamos servicios

Tabla 14. Resumen análisis factorial exploratorio cuestionario calidad

|                                       | Factor  |              |              |              |              |
|---------------------------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       | 1   | 2            | 3            | 4            | 5            |
| P1                                    | ,781  |              |              |              |              |
| P2                                    | ,823  |              |              |              |              |
| P3                                    | ,572  |              |              |              |              |
| P8                                    | ,799  |              |              |              |              |
| P9                                    | ,777  |              |              |              |              |
| P21                                   | ,514  |              |              |              |              |
| P4                                    |   | ,574         |              |              |              |
| P10                                   |   | ,686         |              |              |              |
| P5                                    |   |              | ,434         |              |              |
| P6                                    |   |              | ,480         |              |              |
| P7                                    |   |              | ,629         |              |              |
| P19                                   |   |              | ,704         |              |              |
| P11                                   |   |              |              | ,702         |              |
| P12                                   |   |              |              | ,767         |              |
| P13                                   |   |              |              | ,515         |              |
| P14                                   |   |              |              | ,598         |              |
| P20                                   |   |              |              | ,587         |              |
| P22                                   |   |              |              | ,659         |              |
| P15                                   |   |              |              |              | ,612         |
| P16                                   |   |              |              |              | ,809         |
| P17                                   |   |              |              |              | ,712         |
| P18                                   |   |              |              |              | ,725         |
| <b>Autovalores</b>                    | <b>10,35</b>  | <b>3,19</b>  | <b>2,08</b>  | <b>1,60</b>  | <b>1,09</b>  |
| <b>% Varianza explicada</b>           | <b>16,36</b>  | <b>16,11</b> | <b>12,42</b> | <b>10,70</b> | <b>10,34</b> |
| <b>% Varianza explicada acumulada</b> | <b>16,36</b>  | <b>32,47</b> | <b>44,89</b> | <b>55,59</b> | <b>65,93</b> |
| <b>KMO</b>                            |   |              | <b>0,946</b> |              |              |
| <b>Prueba esfericidad de Barlett</b>  | <b>Aprox. <math>\chi^2= 5.066,73</math>; gl = 231, p &lt; 0,001</b> |              |              |              |              |

**NOTA:** Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Tras el modelo generado en el estudio exploratorio, se realizó el análisis confirmatorio con ecuaciones estructurales mediante el método de extracción de máxima verosimilitud. Evidenciando la adecuación del modelo obtenido en el exploratorio, ya que se obtuvo un modelo compuesto por cinco factores y 22 indicadores en total. Los parámetros estimados fueron estadísticamente significativos ( $p < 0,05$ ) y las cargas factoriales presentaron valores superiores a 0,5 con lo cual puede señalarse que todos los indicadores saturan satisfactoriamente con cada una de su variable latente. Los coeficientes estandarizados de regresión fueron estadísticamente significativos ( $p < 0,05$ ) y obtuvieron valores superiores a 0,6 con lo cual puede señalarse que todos los indicadores saturan satisfactoriamente con sus respectivas variables latentes. La covarianza entre los factores no fue superior a 0,85 y por tanto no presentó problemas de colinealidad lo que supone además una evidencia de su validez discriminante.

Por lo que se refiere al ajuste del modelo se observa en la Tabla 15 que los diversos índices de ajuste resultaron adecuados, por lo que se puede afirmar que el modelo propuesto acerca de la estructura factorial de la escala es sustentable. Por otra parte, en los análisis realizados en dos submuestras aleatorias muestran que los resultados son muy similares y confirman la adecuación de la estructura factorial.

Tabla 15. índices bondad ajuste AFC.

|                     | $\chi^2(g.l.)$ | $P$   | $\chi^2/gf$ | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | RMSEA (I.C. 90%)    |
|---------------------|----------------|-------|-------------|------|------|------|------|------|---------------------|
| <b>Total</b>        | 221,78 (199)   | 0,128 | 1,11        | 0,96 | 0,94 | 0,96 | 0,94 | 0,97 | 0,077 (0,05 - 0,12) |
| <b>Submuestra 1</b> | 207,69 (199)   | 0,321 | 1,04        | 0,95 | 0,95 | 0,97 | 0,93 | 0,94 | 0,068 (0,05 - 0,11) |
| <b>Submuestra 2</b> | 199,34 (199)   | 0,479 | 1,00        | 0,96 | 0,95 | 0,95 | 0,95 | 0,95 | 0,075 (0,06 - 0,12) |

**NOTA:** Goodness of Fit Index (GFI); Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI); Comparative Fit Index (CFI); Normed Fit Index (NFI); Tucker Lewis Index (TLI); Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA); Grados de libertad (gl); Intervalo de Confianza (I.C.)

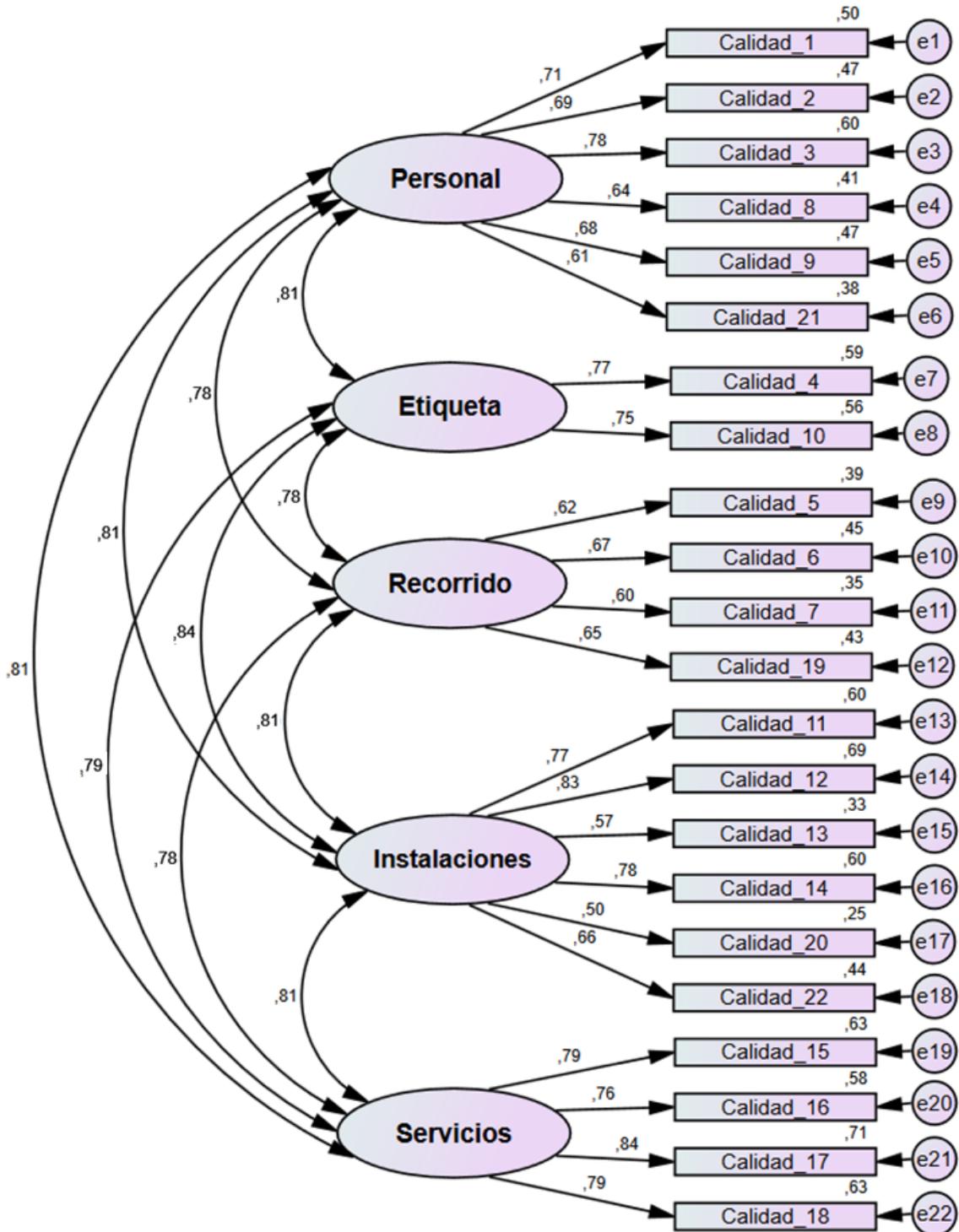


Figura 45. AFC escala de calidad.

Con respecto a la consistencia interna, los valores del coeficiente alfa de Cronbach de los factores (Tab.16) fueron superiores a 0,8 lo que indican una fiabilidad muy alta.

Tabla 16. Coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach.

| <b>Factor</b> | <b>Alfa de Cronbach</b> |
|---------------|-------------------------|
| <b>1</b>      | 0,852                   |
| <b>2</b>      | 0,879                   |
| <b>3</b>      | 0,813                   |
| <b>4</b>      | 0,921                   |
| <b>5</b>      | 0,806                   |

La viabilidad del análisis factorial, se valoró con los siguientes criterios: la matriz de correlaciones presentó un gran número de correlaciones (87,7%) con un valor superior a 0,3, con determinante igual a 0,001 y el resultado del test de esfericidad de Bartlett, que permite comprobar la hipótesis nula de que las variables no se correlacionan en la población, es decir, que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad mostró que las variables no eran independientes ( $\chi^2(78) = 2.718,71$ ,  $p < 0,001$ ). El test de Kaiser Meyer Adequacy (KMO), índice que compara las magnitudes de los coeficientes de la correlación observada con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, fue de 0,834 indicando que las correlaciones entre parejas de variables pueden ser casi explicadas por las restantes variables (valores pequeños del KMO indican que las correlaciones entre pares de variables no se explican mediante otras variables y que el análisis factorial posiblemente no sea apropiado de adecuación de la muestra. En general, es deseable un valor mayor de 0,5). Todos los valores del Measures of Sampling Adequacy (MSA) se encontraban por encima de 0,86. Estos valores indican que es adecuado realizar un análisis factorial de la matriz de correlaciones.

En la Tabla 17, se muestran los valores de los autovalores de cada factor, el porcentaje de varianza que explica cada uno de ellos y la varianza acumulada. Para decidir el número de factores que se deben extraer mediante el criterio de raíz latente, tomamos tantos factores como autovalores mayores de 1, en este caso tomamos 4 factores, que explican un 67,38% de la varianza total.

Tabla 17. Autovalores

| Componente | Autovalores iniciales |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 4,851                 | 37,315        | 37,32       |
| 2          | 2,128                 | 16,367        | 53,681      |
| 3          | 1,056                 | 9,699         | 63,38       |
| 4          | 0,908                 | 8,126         | 71,51       |
| 5          | 0,757                 | 5,766         | 77,27       |
| ....       | ...                   | ...           | ...         |

Para la extracción de los factores se utilizó el método de componentes principales que consiste en realizar una combinación lineal de las variables, de tal manera que el primer componente principal sea la combinación que más varianza explique, el segundo la segunda mayor y que está incorrelado con el primero y así sucesivamente.

Una vez decidido el número de factores se obtiene la solución final, la matriz de componentes, pero con una pequeña restricción. La matriz de componentes son las cargas de cada variable en cada uno de los factores originados, de modo que las variables con cargas más altas en un factor, nos indica una estrecha relación entre la variable y ese factor, en definitiva, es la correlación entre el factor y la variable. Por ello, solo interesarán aquellos valores que tengan altas cargas factoriales mayores de 0,30 (en valor absoluto).

Dada la dificultad (claro en que factor satura cada variable) para interpretar la matriz factorial, se realiza una rotación factorial, la cual consiste en hacer girar los ejes de coordenadas, que representan a los factores, hasta conseguir que se aproxime al máximo a las variables en que están saturados.

Esta saturación de factures transforma la matriz factorial inicial en otra denominada matriz factorial rotada, de más fácil interpretación. La matriz factorial rotada es una combinación lineal de la primera y explica la misma cantidad de varianza inicial. En este caso, se realiza la rotación VARIMAX (Varianza máxima) que consiste en una rotación ortogonal que permite rotar los factores estimados inicialmente, de manera que se mantenga la incorrelación entre los mismos. El efecto último de rotar la matriz de factores es redistribuir la varianza dentro de los primeros factores (los seleccionados) para lograr un patrón de factores más simple y significativo.

En la Tabla 18 se muestra la matriz factorial no rotada frente a la rotada observándose en la rotada la nueva redistribución de los ítems.

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia

Tabla 18. Matriz de componentes no rotados vs. Rotados

| <b>Matriz de factores NO ROTADOS</b> |               |          |          | <b>Matriz de factores ROTADOS</b> |               |          |          |
|--------------------------------------|---------------|----------|----------|-----------------------------------|---------------|----------|----------|
|                                      | <b>Factor</b> |          |          |                                   | <b>Factor</b> |          |          |
|                                      | <b>1</b>      | <b>2</b> | <b>3</b> |                                   | <b>1</b>      | <b>2</b> | <b>3</b> |
| <b>P1</b>                            | ,854          |          |          | <b>P1</b>                         | ,829          |          |          |
| <b>P2</b>                            | ,884          |          |          | <b>P2</b>                         | ,874          |          |          |
| <b>P3</b>                            | ,89           |          |          | <b>P3</b>                         | ,887          |          |          |
| <b>P4</b>                            | ,835          |          |          | <b>P4</b>                         | ,779          |          |          |
| <b>P5</b>                            | ,795          |          |          | <b>P5</b>                         | ,793          |          |          |
| <b>P6</b>                            | -,505         | ,4       | ,478     | <b>P6</b>                         |               | ,633     |          |
| <b>P7</b>                            | -,439         | ,437     |          | <b>P7</b>                         |               | ,565     |          |
| <b>P8</b>                            | ,587          |          | ,615     | <b>P8</b>                         |               | ,862     |          |
| <b>P9</b>                            | ,511          |          | ,721     | <b>P9</b>                         |               | ,791     |          |
| <b>P10</b>                           |               | ,625     |          | <b>P10</b>                        |               |          | ,642     |
| <b>P11</b>                           |               | ,696     |          | <b>P11</b>                        |               |          | ,715     |
| <b>P12</b>                           |               | ,75      |          | <b>P12</b>                        |               |          | ,742     |
| <b>P13</b>                           | ,423          | ,613     |          | <b>P13</b>                        |               |          | ,586     |

Tras la agrupación de las variables en sus respectivos factores, se realiza el análisis de la matriz de comunalidades (proporción de varianza con la que contribuye cada variable a la solución final) para detectar las variables que no se incluyen en ningún factor. Las variables que muestren una comunalidad inferior a 0,5 (la mitad de la varianza) se consideraran carentes de explicación suficiente y, por tanto, se eliminarían y se reharía un nuevo modelo factorial sin las variables excluidas. En la Tabla 19 se muestran las comunalidades, en la que se observa que todas tienen una comunalidad superior al 0,5 y que, por tanto, todas las variables contribuyen a la solución final.

Tabla 19. Comunalidades

| <b>Ítem</b> | <b>Comunalidad</b> |
|-------------|--------------------|
| <b>P1</b>   | ,744               |
| <b>P2</b>   | ,808               |
| <b>P3</b>   | ,825               |
| <b>P4</b>   | ,705               |
| <b>P5</b>   | ,663               |
| <b>P6</b>   | ,573               |
| <b>P7</b>   | ,692               |
| <b>P8</b>   | ,723               |
| <b>P9</b>   | ,783               |
| <b>P10</b>  | ,736               |
| <b>P11</b>  | ,641               |
| <b>P12</b>  | ,596               |
| <b>P13</b>  | ,581               |

En la Tabla 20 se muestra el resultado de la rotación en relación con la redistribución de la varianza explicada de cada factor. Se observa que no ha cambiado la varianza total explicada (65,93%) aunque si lo que explica cada factor, 47,03% en el primer factor y sin rotar frente a 16,36% rotado; 5,41% frente a 16,11% del segundo factor, etc.

Tabla 20. Varianza total explicada

| Componente | Sumas de extracción de cargas al cuadrado |               |             | Sumas de rotación de cargas al cuadrado |               |             |
|------------|---|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
|            | Total                                     | % de varianza | % acumulado | Total                                   | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 4,85                                      | 37,32         | 37,32       | 4,31                                    | 33,14         | 33,14       |
| 2          | 2,13                                      | 16,37         | 53,68       | 2,14                                    | 16,48         | 49,62       |
| 3          | 1,05                                      | 9,70          | 63,38       | 1,39                                    | 13,76         | 63,38       |

El primer factor (Tab.21), que explica el 33,14% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 1, 2, 3, 4 y 5 por lo que denominamos a este primer factor lealtad, el segundo factor, que explica el 18,48% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 6, 7, 8 y 9 por lo que denominamos a este primer factor precio, el tercer factor, que explica el 15,76% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems 10, 11, 12 y 13 por lo que denominamos a este primer factor respuesta.

Tabla 21. Resumen análisis factorial exploratorio cuestionario fidelidad

|                                       | Factor   |              |              |
|---------------------------------------|--|--------------|--------------|
|                                       | 1  | 2            | 3            |
| P1                                    | ,829   |              |              |
| P2                                    | ,874   |              |              |
| P3                                    | ,887   |              |              |
| P4                                    | ,779   |              |              |
| P5                                    | ,793   |              |              |
| P6                                    |  | ,633         |              |
| P7                                    |  | ,565         |              |
| P8                                    |  | ,862         |              |
| P9                                    |  | ,791         |              |
| P10                                   |  |              | ,642         |
| P11                                   |  |              | ,715         |
| P12                                   |  |              | ,742         |
| P13                                   |  |              | ,586         |
| <b>Autovalores</b>                    | <b>4,85</b>  | <b>2,13</b>  | <b>1,06</b>  |
| <b>% Varianza explicada</b>           | <b>33,14</b>   | <b>18,48</b> | <b>15,76</b> |
| <b>% Varianza explicada acumulada</b> | <b>33,14</b>   | <b>51,62</b> | <b>67,38</b> |
| <b>KMO</b>                            |  | <b>0,834</b> |              |
| <b>Prueba esfericidad de Barlett</b>  | <b>Aprox. <math>\chi^2 = 2.718,71</math>; gl = 78, <math>p &lt; 0,001</math></b> |              |              |

**NOTA:** Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización. Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Tras el modelo generado en el estudio exploratorio, se realizó el análisis confirmatorio con ecuaciones estructurales mediante el método de extracción de máxima verosimilitud.

En definitiva, se confirmó la adecuación del modelo obtenido en el exploratorio, ya que se obtuvo un modelo compuesto por tres factores y 13 indicadores en total. Los parámetros estimados fueron estadísticamente significativos ( $p < 0,05$ ) y las cargas factoriales presentaron valores superiores a 0,5 con lo cual puede señalarse que todos los indicadores saturan satisfactoriamente con cada una de su variable latente. Los coeficientes estandarizados de regresión fueron estadísticamente significativos ( $p < 0,05$ ) y obtuvieron valores superiores a 0,6 con lo cual puede señalarse que todos los indicadores saturan satisfactoriamente con sus respectivas variables latentes. La covarianza entre los factores no fue superior a 0,85 y por tanto no presentó problemas de colinealidad lo que supone además una evidencia de su validez discriminante.

## Resultados

Por lo que se refiere al ajuste del modelo (Tab.22), los diversos índices de ajuste resultaron adecuados, por lo que se puede afirmar que el modelo propuesto acerca de la estructura factorial de la escala es sustentable. Por otra parte, en los análisis realizados en dos submuestras aleatorias muestran que los resultados son muy similares y confirman la adecuación de la estructura factorial.

Tabla 22. Índices bondad ajuste AFC.

|                     | $\chi^2(g.l.)$ | $p$   | $\chi^2/gl$ | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | RMSEA (I.C. 90%)    |
|---------------------|----------------|-------|-------------|------|------|------|------|------|---------------------|
| <b>Total</b>        | 76,34 (62)     | 0,104 | 1,23        | 0,96 | 0,95 | 0,96 | 0,97 | 0,97 | 0,064 (0,05 - 0,12) |
| <b>Submuestra 1</b> | 81,62 (62)     | 0,048 | 1,31        | 0,94 | 0,93 | 0,94 | 0,95 | 0,94 | 0,076 (0,06 - 0,11) |
| <b>Submuestra 2</b> | 77,54 (62)     | 0,088 | 1,25        | 0,95 | 0,94 | 0,96 | 0,96 | 0,95 | 0,071 (0,06 - 0,12) |

**NOTA:** Goodness of Fit Index (GFI); Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI); Comparative Fit Index (CFI); Normed Fit Index (NFI); Tucker Lewis Index (TLI); Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA); Grados de libertad (gl); Intervalo de Confianza (I.C.)

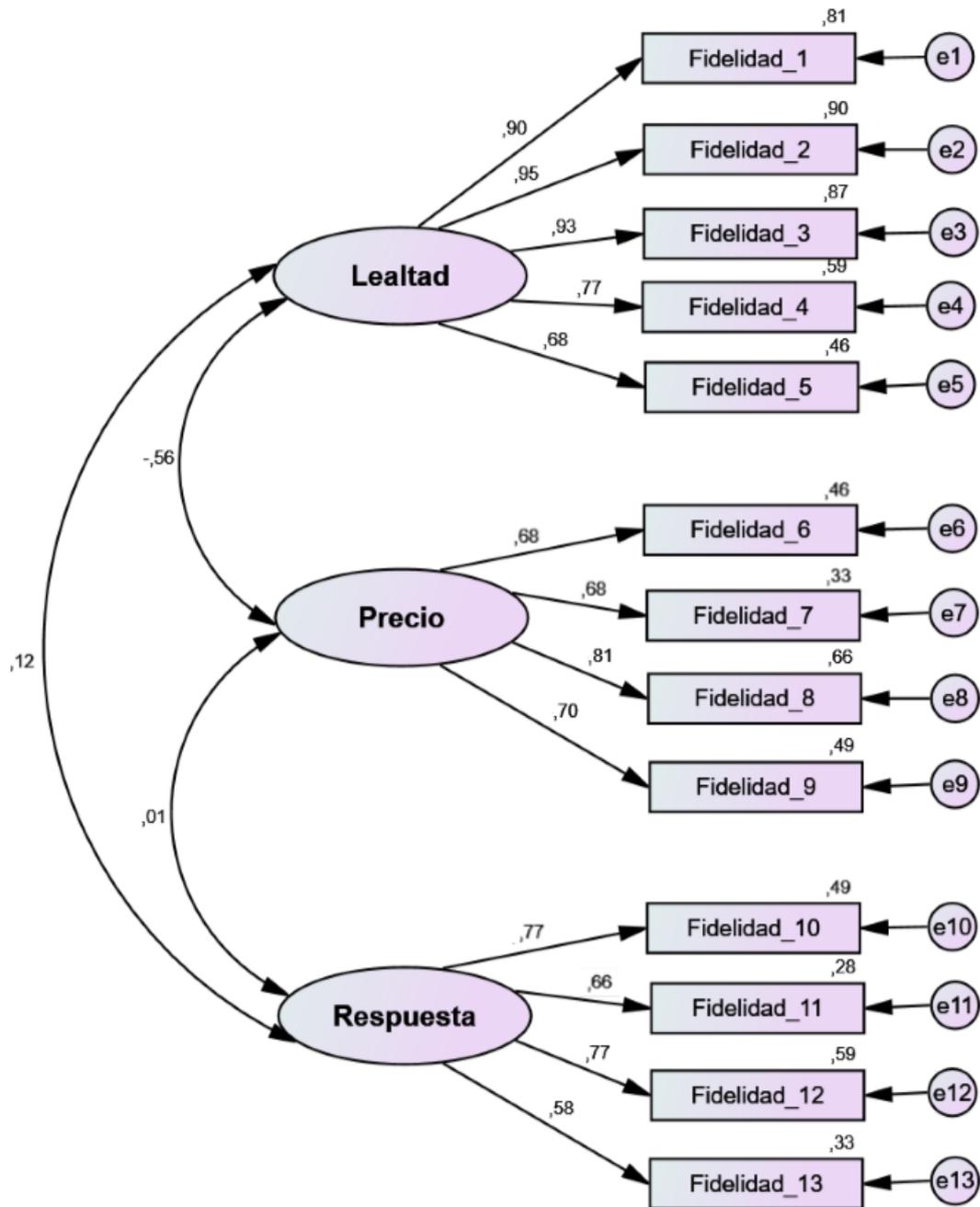


Figura 46. AFC escala de fidelidad.

Con respecto a la consistencia interna, los valores del coeficiente alfa de Cronbach de los factores (Tab.23) fueron superiores a 0,8 lo que indican una fiabilidad muy alta.

Tabla 23. Coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach.

| Factor | Alfa de Cronbach |
|--------|------------------|
| 1      | 0,877            |
| 2      | 0,893            |
| 3      | 0,901            |

En la Figura 47 se muestra el descriptivo de las puntuaciones obtenidas por los participantes en las dimensiones, en la que se observa que desde el punto de vista de las expectativas la dimensión que ocupa el primer lugar para los usuarios es personal 4,63 (DT=0,63) y la que menos instalaciones 4,35 (DT=0,66) aunque remarcaremos que las diferencias son pocas entre las dimensiones y el total de la media es muy próximo al máximo de la escala de calidad 4,47 sobre 5.

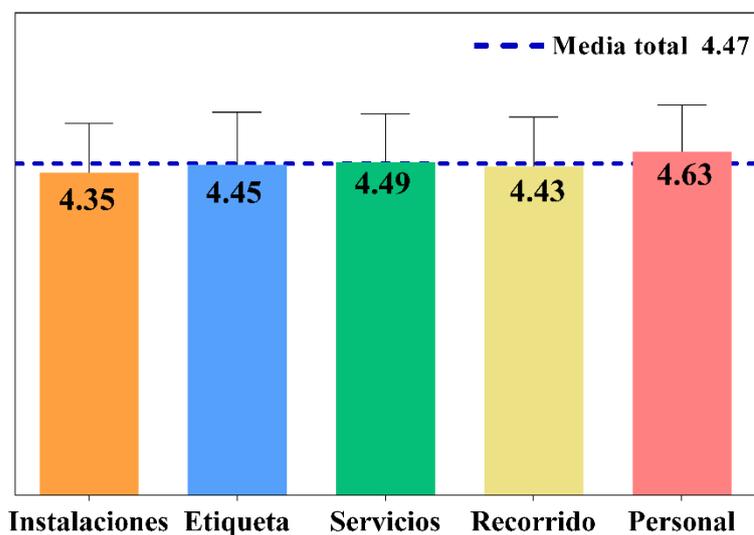


Figura 47. Medias y desviaciones típicas dimensiones calidad desde las expectativas.

En la Figura 48 se muestra el descriptivo de las puntuaciones obtenidas por los participantes en las dimensiones, en la que se observa que desde el punto de vista de las funcionalidad la dimensión que ocupa el primer lugar para los usuarios sique siendo personal 4,06 (DT=0,66) y la que menos instalaciones 3,69 (DT=0,81) aunque remarcaremos que las diferencias son pocas entre las dimensiones en general, personal junto con servicios están un poco por encima, el total de la media es muy próximo al máximo de la escala de calidad 3,76 sobre 5.

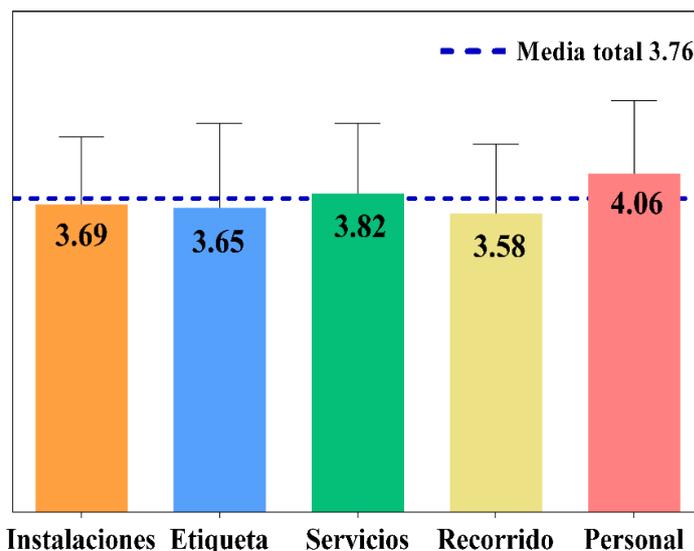


Figura 48. Medias y desviaciones típicas dimensiones calidad desde la funcionalidad.

En la Tabla 24 se muestra el descriptivo de las puntuaciones obtenidas en las dimensiones de la calidad desde el punto de vista de las expectativas y desde la funcionalidad, según la nacionalidad, así como los resultados de las pruebas t-Student realizadas para comparar las puntuaciones de las dimensiones entre extranjeros y españoles.

No se observaron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la calidad total y sus dimensiones entre extranjeros y españoles.

## Resultados

Tabla 24. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario calidad según nacionalidad.

| Calidad              | Nacionalidad, <i>media (DT)</i> |             | Prueba <i>t</i> -Student |                 |
|----------------------|---------------------------------|-------------|--------------------------|-----------------|
|                      | Extranjero                      | Español     | <i>t</i> (399)           | <i>p</i> -valor |
| <b>Expectativas</b>  |                                 |             |                          |                 |
| Total                | 4,39 (0,7)                      | 4,49 (0,58) | -1,18                    | 0,239           |
| Instalaciones        | 4,31 (0,74)                     | 4,36 (0,64) | -0,603                   | 0,547           |
| Etiqueta             | 4,31 (0,76)                     | 4,48 (0,7)  | -1,644                   | 0,101           |
| Servicios            | 4,39 (0,76)                     | 4,5 (0,63)  | -1,291                   | 0,198           |
| Recorrido            | 4,38 (0,73)                     | 4,44 (0,67) | -0,702                   | 0,483           |
| Personal             | 4,55 (0,75)                     | 4,64 (0,6)  | -1,04                    | 0,299           |
| <b>Funcionalidad</b> |                                 |             |                          |                 |
| Total                | 3,67 (0,62)                     | 3,78 (0,78) | -0,978                   | 0,329           |
| Instalaciones        | 3,6 (0,64)                      | 3,7 (0,83)  | -0,893                   | 0,372           |
| Etiqueta             | 3,55 (0,85)                     | 3,67 (1,04) | -0,851                   | 0,395           |
| Servicios            | 3,68 (0,78)                     | 3,85 (0,85) | -1,41                    | 0,159           |
| Recorrido            | 3,56 (0,66)                     | 3,58 (0,86) | -0,156                   | 0,876           |
| Personal             | 3,97 (0,93)                     | 4,08 (0,86) | -0,943                   | 0,346           |

Para determinar la posible relación entre la edad y las puntuaciones otorgadas a la calidad total y sus dimensiones desde el punto de vista de las expectativas y desde la funcionalidad, se calculó el coeficiente de correlación lineal de Pearson (*r*) cuyos resultados se muestran en la Tabla 25.

Desde el punto de vista de la funcionalidad, en la calidad total y en la dimensión etiqueta se observó una relación indirecta entre la edad y la puntuación, de forma que, a medida que aumenta la edad disminuye la puntuación en la calidad total y en la dimensión etiqueta.

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia

Tabla 25. Correlación entre la edad y la calidad total y sus dimensiones.

| <b>Calidad</b>       | <b>r</b> | <b>p-valor</b> |
|----------------------|----------|----------------|
| <b>Expectativas</b>  |          |                |
| Total                | -0,037   | 0,463          |
| Instalaciones        | -0,03    | 0,546          |
| Etiqueta             | -0,069   | 0,172          |
| Servicios            | -0,029   | 0,558          |
| Recorrido            | -0,011   | 0,822          |
| Personal             | -0,023   | 0,648          |
| <b>Funcionalidad</b> |          |                |
| Total                | -0,103   | <b>0,041</b>   |
| Instalaciones        | -0,077   | 0,125          |
| Etiqueta             | -0,114   | <b>0,023</b>   |
| Servicios            | -0,096   | 0,056          |
| Recorrido            | -0,088   | 0,08           |
| Personal             | -0,067   | 0,179          |

Con respecto al hecho de ser o no socio del campo (Tab.26), no se observaron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la calidad total y sus dimensiones desde el punto de vista de las expectativas y desde la funcionalidad entre los socios y no socios del campo.

Tabla 26. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario calidad según socio.

| <b>Calidad</b>       | <b>Socio, media (DT)</b> |             | <b>Prueba t-Student</b> |                |
|----------------------|--------------------------|-------------|-------------------------|----------------|
|                      | <b>No</b>                | <b>Sí</b>   | <b>t(399)</b>           | <b>p-valor</b> |
| <b>Expectativas</b>  |                          |             |                         |                |
| Total                | 4,41 (0,61)              | 4,51 (0,59) | -1,69                   | 0,092          |
| Instalaciones        | 4,29 (0,66)              | 4,4 (0,66)  | -1,74                   | 0,083          |
| Etiqueta             | 4,41 (0,72)              | 4,48 (0,71) | -1,017                  | 0,31           |
| Servicios            | 4,42 (0,68)              | 4,54 (0,62) | -1,86                   | 0,064          |
| Recorrido            | 4,37 (0,7)               | 4,48 (0,65) | -1,583                  | 0,114          |
| Personal             | 4,58 (0,64)              | 4,67 (0,61) | -1,447                  | 0,149          |
| <b>Funcionalidad</b> |                          |             |                         |                |
| Total                | 3,8 (0,77)               | 3,73 (0,75) | 0,928                   | 0,354          |
| Instalaciones        | 3,73 (0,84)              | 3,66 (0,78) | 0,814                   | 0,416          |
| Etiqueta             | 3,76 (1,01)              | 3,58 (1,01) | 1,771                   | 0,077          |
| Servicios            | 3,85 (0,83)              | 3,8 (0,85)  | 0,663                   | 0,508          |
| Recorrido            | 3,64 (0,81)              | 3,53 (0,85) | 1,21                    | 0,227          |
| Personal             | 4,04 (0,89)              | 4,09 (0,85) | -0,554                  | 0,58           |

Para determinar la posible relación entre el hándicap y las puntuaciones otorgadas a la calidad total y sus dimensiones desde el punto de vista de las expectativas y desde la funcionalidad, se calculó el coeficiente de correlación lineal de Pearson ( $r$ ) cuyos resultados se muestran en la Tabla 27. Desde el punto de vista de la funcionalidad en la calidad total y en todas las dimensiones de la calidad, se observó una relación directa entre el hándicap y la puntuación, de forma que, a medida que aumenta el hándicap aumenta la puntuación en la calidad y sus dimensiones.

Tabla 27. Correlación entre el hándicap y la calidad total y sus dimensiones.

| Calidad              | $r$    | $p$ -valor        |
|----------------------|--------|-------------------|
| <b>Expectativas</b>  |        |                   |
| Total                | 0,005  | 0,927             |
| Instalaciones        | -0,019 | 0,698             |
| Etiqueta             | 0,022  | 0,656             |
| Servicios            | -0,006 | 0,898             |
| Recorrido            | 0,003  | 0,947             |
| Personal             | 0,02   | 0,686             |
| <b>Funcionalidad</b> |        |                   |
| Total                | 0,161  | <b>0,001</b>      |
| Instalaciones        | 0,105  | <b>0,037</b>      |
| Etiqueta             | 0,137  | <b>0,006</b>      |
| Servicios            | 0,122  | <b>0,015</b>      |
| Recorrido            | 0,159  | <b>0,001</b>      |
| Personal             | 0,177  | <b>&lt; 0,001</b> |

Con respecto a las razones por las que se juega en los campos (Tab.28), desde el punto de vista funcional, se observaron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la calidad total y en las dimensiones instalaciones, etiqueta y servicios de forma que, las puntuaciones otorgadas a dichas variables por los clientes que juegan por otras razones fueron significativamente inferiores con respecto a los que lo hacen por ser socios, competiciones o prácticas. Entre los clientes que juegan por ocio, por competiciones o prácticas no se observaron diferencias significativas. Desde el punto de vista de las expectativas, no se observaron diferencias significativas entre las principales razones de asistencia al campo.

Tabla 28. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario calidad según principal razón asistencia al campo.

|                      | Razón, media (DT) |               |               |               | ANOVA    |                   |
|----------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|----------|-------------------|
|                      | Golf ocio         | Competiciones | Prácticas     | Otro          | F(3,397) | p-valor           |
| <b>Expectativas</b>  |                   |               |               |               |          |                   |
| Total                | 4,49 (0,6)        | 4,41 (0,6)    | 4,43 (0,59)   | 4,52 (0,54)   | 0,325    | 0,807             |
| Instalaciones        | 4,37 (0,68)       | 4,3 (0,62)    | 4,27 (0,65)   | 4,45 (0,47)   | 0,607    | 0,611             |
| Etiqueta             | 4,45 (0,72)       | 4,43 (0,72)   | 4,53 (0,66)   | 4,42 (0,73)   | 0,227    | 0,878             |
| Servicios            | 4,49 (0,66)       | 4,44 (0,68)   | 4,45 (0,6)    | 4,58 (0,58)   | 0,27     | 0,847             |
| Recorrido            | 4,46 (0,67)       | 4,36 (0,67)   | 4,34 (0,7)    | 4,48 (0,67)   | 0,669    | 0,571             |
| Personal             | 4,65 (0,62)       | 4,54 (0,65)   | 4,57 (0,67)   | 4,66 (0,57)   | 0,666    | 0,573             |
| <b>Funcionalidad</b> |                   |               |               |               |          |                   |
| Total                | 3,76 (0,77) a     | 3,84 (0,69) a | 3,9 (0,63) a  | 3,18 (0,95) b | 4,556    | <b>0,004</b>      |
| Instalaciones        | 3,72 (0,8) a      | 3,7 (0,73) a  | 3,77 (0,65) a | 2,94 (1,14) b | 6,043    | <b>&lt; 0,001</b> |
| Etiqueta             | 3,6 (1,02) a      | 3,91 (0,87) a | 3,92 (0,91) a | 3 (1,24) b    | 5,317    | <b>0,001</b>      |
| Servicios            | 3,82 (0,84) a     | 3,88 (0,75) a | 4,03 (0,75) a | 3,13 (1,05) b | 5,436    | <b>0,001</b>      |
| Recorrido            | 3,59 (0,83)       | 3,61 (0,79)   | 3,64 (0,8)    | 3,11 (0,98)   | 2,211    | 0,086             |
| Personal             | 4,06 (0,9)        | 4,1 (0,79)    | 4,16 (0,8)    | 3,72 (0,82)   | 1,187    | 0,314             |

**NOTA:** a-b. Comparaciones dos a dos de Tukey. Entre dos razones diferentes letras indican diferencias estadísticamente significativas a nivel  $p < 0,05$ .

En la Tabla 29 se muestran las correlaciones entre la satisfacción y las dimensiones de la calidad según las expectativas y la funcionalidad. Satisfacción y calidad mostraron una relación estadísticamente significativa y positiva, de forma que, a medida que aumenta la calidad percibida aumenta la satisfacción.

Tabla 29. Coeficiente correlación de Pearson entre la satisfacción y las dimensiones de la calidad.

| <b>Calidad</b>       | <b>Satisfacción</b> |
|----------------------|---------------------|
| <b>Expectativas</b>  |                     |
| Total                | 0,227*              |
| Instalaciones        | 0,255*              |
| Etiqueta             | 0,226*              |
| Servicios            | 0,158*              |
| Recorrido            | 0,172*              |
| Personal             | 0,210*              |
| <b>Funcionalidad</b> |                     |
| Total                | 0,646*              |
| Instalaciones        | 0,559*              |
| Etiqueta             | 0,531*              |
| Servicios            | 0,551*              |
| Recorrido            | 0,595*              |
| Personal             | 0,583*              |

\* $p < 0,00$

Para determinar el efecto de las variables demográficas y del juego, así como las dimensiones de la calidad (desde las expectativas y la funcionalidad) en la satisfacción general con el campo de golf, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple en dos pasos, y evaluar qué variable aporta información en satisfacción.

En la Tabla 30 se muestra el modelo de regresión de las variables demográficas, del juego y las dimensiones de la calidad desde las expectativas en la satisfacción. En el paso 1 se comprobó la contribución de las variables demográficas y de juego al nivel de satisfacción. El hecho de ser español influye negativamente ( $B = -0,62$ ,  $p = 0,015$ ) en la satisfacción con respecto a los extranjeros, mientras que considerar como adecuada la relación calidad-precio ( $B = 2,1$ ,  $p < 0,001$ ), asistir por ocio ( $B = 0,94$ ,  $p = 0,029$ ) y los jugadores por prácticas ( $B = 1,24$ ,  $p = 0,013$ ) influyen positivamente en la satisfacción, explicando un 24,7% de la varianza de la satisfacción. La adición de las dimensiones de la calidad (paso 2) en el modelo, mostraron un incremento significativo en el porcentaje de variabilidad explicada del 13,5%, alcanzando en este paso el 38,2%. Con respecto a las variables demográficas y del juego, las que mostraron un efecto significativo fueron: la nacionalidad (españoles menor satisfacción que extranjeros), relación calidad-precio (los que la consideran adecuada mayor satisfacción que los que no la consideran adecuada), y jugar por ocio o por practicar con respecto a jugar por otras razones. Respecto a las dimensiones de la calidad, el nivel de satisfacción se asoció significativamente con niveles bajos de la calidad del recorrido ( $B = -0,22$ ,  $p = 0,045$ ) y altos con las instalaciones ( $B = 0,89$ ,  $p < 0,001$ ) y con la calidad del personal ( $B = 0,68$ ,  $p = 0,016$ ).

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la  
Región de Murcia

Tabla 30. Influencia de las variables demográficas, del juego y las expectativas de calidad en la satisfacción.

|   | Modelo 1          |          | Modelo 2           |          |
|---|-------------------|----------|--------------------|----------|
|   | B (SE)            | t        | B (SE)             | t        |
| <b>Sexo (Hombre)</b>                    | 0,06 (0,28)       | 0,20     | 0,19 (0,27)        | 0,69     |
| <b>Nacionalidad (Española)</b>          | -0,62 (0,26)      | -2,44*   | -0,67 (0,25)       | -2,72**  |
| <b>Relación calidad-precio adecuada</b> | 2,10 (0,21)       | 10,23*** | 2,05 (0,20)        | 10,33*** |
| <b>Hándicap</b>                         | 0,01 (0,01)       | 0,65     | 0,01 (0,01)        | 0,87     |
| <b>Razón juego</b>                      |                   |          |                    |          |
| Ocio                                    | 0,94 (0,43)       | 2,19*    | 0,99 (0,41)        | 2,40*    |
| Competición                             | 0,70 (0,48)       | 1,47     | 0,82 (0,46)        | 1,81     |
| Prácticas                               | 1,24 (0,50)       | 2,50*    | 1,39 (0,48)        | 2,92**   |
| Otros                                   | Ref.              |          | Ref.               |          |
| <b>Dimensiones calidad</b>              |                   |          |                    |          |
| Instalaciones                           |                   |          | 0,89 (0,24)        | 3,67***  |
| Etiqueta                                |                   |          | 0,03 (0,20)        | 0,13     |
| Servicios                               |                   |          | -0,37 (0,25)       | -1,49    |
| Recorrido                               |                   |          | -0,22 (0,11)       | -2,01*   |
| Personal                                |                   |          | 0,68 (0,28)        | 2,49*    |
| $R^2$ (%)                               | 24,7              |          | 38,2               |          |
| $\Delta R^2$ (%)                        |                   |          | 13,5***            |          |
| Modelo                                  | F(7,386)=19,61*** |          | F(12,386)=16,05*** |          |

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

En la Tabla 31 se muestra el modelo de regresión de las variables demográficas, del juego y las dimensiones de la calidad desde la funcionalidad en la satisfacción. La adición de las dimensiones de la calidad (paso 2) en el modelo, mostraron un incremento significativo en el porcentaje de variabilidad explicada del 23,7%, alcanzando en este paso el 48,4%. Con respecto a las variables demográficas y del juego, las que mostraron un efecto significativo fueron: la nacionalidad (españoles menor satisfacción que extranjeros) y relación calidad-precio (los que la consideran adecuada mayor satisfacción que los que no la consideran adecuada). Respecto a las dimensiones de la calidad, el nivel de satisfacción se asoció significativamente con niveles altos de la calidad del recorrido y altos con la calidad del personal.

## Resultados

Tabla 31. Influencia de las variables demográficas, del juego y la calidad desde la funcionalidad en la satisfacción.

|   | Modelo 1          |          | Modelo 2           |         |
|---|-------------------|----------|--------------------|---------|
|   | B (SE)            | t        | B (SE)             | t       |
| <b>Sexo (Hombre)</b>                    | 0,06 (0,28)       | 0,20     | 0,09 (0,24)        | 0,37    |
| <b>Nacionalidad (Español)</b>           | -0,62 (0,26)      | -2,44*   | -0,51 (0,21)       | -2,42*  |
| <b>Relación calidad-precio adecuada</b> | 2,10 (0,21)       | 10,23*** | 1,12 (0,19)        | 6,07*** |
| <b>Hándicap</b>                         | 0,01 (0,01)       | 0,65     | -0,01 (0,01)       | -1,13   |
| <b>Razón juego</b>                      |                   |          |                    |         |
| Ocio                                    | 0,01 (0,01)       | 0,65     | -0,01 (0,01)       | -1,13   |
| Competición                             | 0,94 (0,43)       | 2,19*    | 0,70 (0,36)        | 1,94    |
| Prácticas                               | 0,70 (0,48)       | 1,47     | 0,25 (0,40)        | 0,62    |
| Otros                                   | Ref.              |          | Ref.               |         |
| <b>Dimensiones calidad</b>              |                   |          |                    |         |
| Instalaciones                           |                   |          | 0,08 (0,17)        | 0,45    |
| Etiqueta                                |                   |          | 0,15 (0,12)        | 1,24    |
| Servicios                               |                   |          | 0,17 (0,15)        | 1,18    |
| Recorrido                               |                   |          | 0,50 (0,16)        | 3,19**  |
| Personal                                |                   |          | 0,56 (0,14)        | 4,09*** |
| <i>R</i> <sup>2</sup> (%)               | 24,7              |          | 48,4               |         |
| $\Delta R^2$ (%)                        |                   |          | 23,7***            |         |
| Modelo                                  | F(7,386)=19,61*** |          | F(12,386)=32,12*** |         |

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

En la Figura 49 se muestra el descriptivo de las puntuaciones obtenidas por los participantes en las dimensiones, ocupando el primer lugar para los usuarios es lealtad 3,95 (DT=0,91) seguida de respuesta 3,43 (DT=0,88) y finalmente precio 2,68 (DT=0,71) aunque remarcaremos que las diferencias son pocas entre las dimensiones y el total de la media se aleja un poco del máximo de la escala de calidad 3,35 sobre 5.

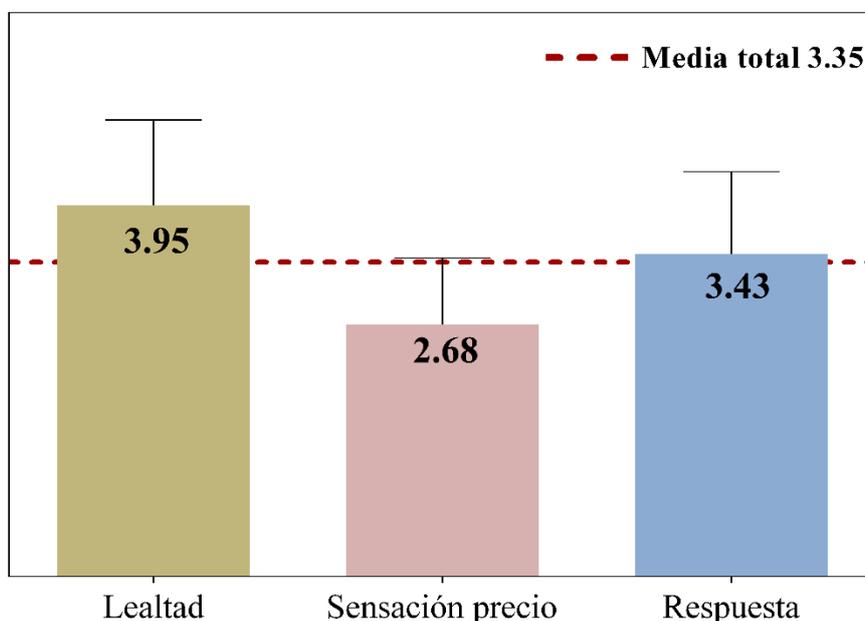


Figura 49. Medias y desviaciones típicas dimensiones fidelidad.

En la Tabla 32 se muestra el descriptivo de las puntuaciones obtenidas en las dimensiones de la fidelidad, según la nacionalidad, así como los resultados de las pruebas t-Student realizadas para comparar las puntuaciones de las dimensiones entre extranjeros y españoles. No se observaron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la fidelidad y sus dimensiones entre extranjeros y españoles.

Tabla 32. Descriptivo y comparativo puntuaciones dimensiones fidelidad según nacionalidad.

| Fidelidad               | Nacionalidad, <i>media (DT)</i> |             | Prueba t-Student |         |
|-------------------------|---------------------------------|-------------|------------------|---------|
|                         | Extranjero                      | Español     | t(399)           | p-valor |
| <b>Total</b>            | 3,29 (0,44)                     | 3,36 (0,54) | -0,927           | 0,355   |
| <b>Lealtad</b>          | 4,01 (0,86)                     | 3,94 (0,92) | 0,545            | 0,586   |
| <b>Sensación precio</b> | 2,5 (0,53)                      | 2,71 (0,74) | -2,106           | 0,036   |
| <b>Respuesta</b>        | 3,37 (0,83)                     | 3,44 (0,89) | -0,541           | 0,589   |

Para determinar la posible relación entre la edad y las puntuaciones otorgadas a la fidelidad total y sus dimensiones, se calculó el coeficiente de correlación lineal de Pearson (r) cuyos resultados se muestran en la Tabla 33. Se observó una relación estadísticamente significativa y directa entre la edad y la dimensión respuesta, de forma que, a medida que aumenta la edad aumenta la puntuación en la dimensión.

Tabla 33. Correlación entre la edad y la fidelidad total y sus dimensiones.

| <b>Fidelidad</b>        | <b>r</b> | <b>p-valor</b> |
|-------------------------|----------|----------------|
| <b>Total</b>            | -0,03    | 0,552          |
| <b>Lealtad</b>          | -0,087   | 0,082          |
| <b>Sensación precio</b> | -0,084   | 0,092          |
| <b>Respuesta</b>        | 0,106*   | <b>0,035</b>   |

Con respecto al hecho de ser o no socio del campo (Tab.34), no se observaron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la fidelidad total y sus dimensiones entre los socios y no socios del campo.

Tabla 34. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario calidad según socio.

| <b>Fidelidad</b>        | <b>Socio, media (DT)</b> |             | <b>Prueba t-Student</b> |                |
|-------------------------|--------------------------|-------------|-------------------------|----------------|
|                         | <b>No</b>                | <b>Sí</b>   | <b>t(399)</b>           | <b>p-valor</b> |
| <b>Total</b>            | 3,33 (0,6)               | 3,37 (0,47) | -0,651                  | 0,515          |
| <b>Sensación precio</b> | 2,75 (0,73)              | 2,63 (0,7)  | 1,611                   | 0,108          |
| <b>Respuesta</b>        | 3,39 (0,92)              | 3,46 (0,85) | -0,818                  | 0,414          |

Para determinar la posible relación entre el hándicap y las puntuaciones otorgadas a la fidelidad total y sus dimensiones, se calculó el coeficiente de correlación lineal de Pearson (r) cuyos resultados se muestran en la Tabla 35. Se observó una relación estadísticamente significativa y directa entre el hándicap y la dimensión lealtad, de forma que, a medida que aumenta el hándicap aumenta la puntuación en la lealtad de los usuarios.

Tabla 35. Correlación entre el hándicap y la fidelidad total y sus dimensiones.

| <b>Fidelidad</b>        | <b>r</b> | <b>p-valor</b> |
|-------------------------|----------|----------------|
| <b>Total</b>            | 0,097    | 0,053          |
| <b>Lealtad</b>          | 0,121    | <b>0,015</b>   |
| <b>Sensación precio</b> | -0,055   | 0,27           |
| <b>Respuesta</b>        | 0,09     | 0,073          |

Con respecto a las razones por las que se juega en los campos (Tab.36), se observó diferencia estadísticamente significativa en la puntuación de la dimensión lealtad, donde la puntuación de los clientes que juegan por otras razones fue significativamente inferior con respecto a los que lo hacen por ocio, competiciones o prácticas. Entre los clientes que juegan por ocio, por competiciones o prácticas no se observaron diferencias significativas.

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la  
Región de Murcia

Tabla 36. Descriptivo y comparativo puntuaciones cuestionario fidelidad según principal razón asistencia al campo.

|                         | Razón, <i>media (DT)</i> |               |             |              | ANOVA    |                   |
|-------------------------|--------------------------|---------------|-------------|--------------|----------|-------------------|
|                         | Golf ocio                | Competiciones | Prácticas   | Otro         | F(3,397) | p-valor           |
| <b>Total</b>            | 3,36 (0,5)               | 3,33(0,6)     | 3,41(0,57)  | 3,11(0,51)   | 1,51     | 0,211             |
| <b>Lealtad</b>          | 4,01(0,88) a             | 3,78(0,81) a  | 4,1(0,88) a | 3,06(1,19) b | 7,677    | <b>&lt; 0,001</b> |
| <b>Sensación precio</b> | 2,65 (0,68)              | 2,72 (0,8)    | 2,83 (0,79) | 2,67 (0,8)   | 0,942    | 0,42              |
| <b>Respuesta</b>        | 3,43 (0,88)              | 3,49 (0,92)   | 3,29 (0,86) | 3,63 (0,89)  | 0,794    | 0,497             |

**NOTA:** a-b. Comparaciones dos a dos de Tukey. Entre dos razones diferentes letras indican diferencias estadísticamente significativas a nivel  $p < 0,05$ .

En la Tabla 37 se muestran las correlaciones entre las dimensiones de fidelidad y las de la calidad. Lealtad y calidad mostraron una relación estadísticamente significativa y positiva, de forma que, a medida que aumenta la calidad percibida aumenta la lealtad.

Tabla 37. Coeficiente correlación de Pearson entre la calidad y fidelidad.

| Calidad              | Fidelidad       |                  |           |
|----------------------|-----------------|------------------|-----------|
|                      | Lealtad         | Sensación precio | Respuesta |
| <b>Instalaciones</b> | <i>r</i>        | <b>0,621</b>     | 0,052     |
|                      | <i>p</i> -valor | < 0,001          | 0,302     |
| <b>Etiqueta</b>      | <i>r</i>        | <b>0,571</b>     | -0,001    |
|                      | <i>p</i> -valor | < 0,001          | 0,977     |
| <b>Servicios</b>     | <i>r</i>        | <b>0,636</b>     | 0,001     |
|                      | <i>p</i> -valor | < 0,001          | 0,998     |
| <b>Recorrido</b>     | <i>r</i>        | <b>0,645</b>     | 0,038     |
|                      | <i>p</i> -valor | < 0,001          | 0,447     |
| <b>Personal</b>      | <i>r</i>        | <b>0,627</b>     | -0,023    |
|                      | <i>p</i> -valor | < 0,001          | 0,652     |

Para determinar el efecto de las variables demográficas y del juego, así como las dimensiones de la calidad en cada una de las dimensiones de la fidelidad, se realizaron los análisis de regresión lineal múltiple en dos pasos, y evaluar qué variable aporta información en las dimensiones de la fidelidad.

En la Tabla 38 se muestran los modelos de regresión (paso 2) para cada una de las dimensiones de la fidelidad. En la dimensión de lealtad, se observó un efecto significativo de la nacionalidad, de forma que, ser español influye negativamente (B

Resultados

= -0,24,  $p = 0,006$ ) en la lealtad con respecto a los extranjeros, mientras que considerar como adecuada la relación calidad-precio ( $B = 0,47$ ,  $p < 0,001$ ), explicando un 26,1% de la varianza de la satisfacción. La adición de las dimensiones de la calidad en el modelo, mostraron un incremento significativo en el porcentaje de variabilidad explicada del 30,2%, alcanzando en este paso el 56,3%. Respecto a las dimensiones de la calidad, el nivel de lealtad se asoció significativamente con niveles altos de etiqueta ( $B = 0,21$ ,  $p = 0,001$ ), servicios ( $B = 0,19$ ,  $p = 0,003$ ) y recorrido ( $B = 0,22$ ,  $p < 0,001$ ). En las dimensiones de precio y respuesta, no se observó efecto significativo de ninguna de las variables demográficas, del juego y de las dimensiones de la calidad.

Tabla 38. Análisis de regresión lineal múltiple en dos pasos, y evaluar qué variable aporta información en las dimensiones de la fidelidad.

|                                | Lealtad            |         | Precio         |       | Respuesta      |       |
|--------------------------------|--------------------|---------|----------------|-------|----------------|-------|
|                                | B (SE)             | t       | B (SE)         | t     | B (SE)         | t     |
| <b>Sexo (Hombre)</b>           | -0,08 (0,10)       | -0,77   | 0,08 (0,12)    | 0,64  | 0,01 (0,14)    | 0,07  |
| <b>Nacionalidad (Español)</b>  | -0,24 (0,09)       | -2,74** | 0,19 (0,10)    | 1,85  | 0,07 (0,13)    | 0,55  |
| <b>Calidad-precio adecuada</b> | 0,47 (0,08)        | 6,12*** | 0,15 (0,09)    | 1,61  | -0,19 (0,11)   | -1,75 |
| <b>Hándicap</b>                | 0,02 (0,01)        | -0,79   | 0,01 (0,01)    | -1,05 | 0,01 (0,01)    | 1,93  |
| <b>Razón juego</b>             |                    |         |                |       |                |       |
| Ocio                           | 0,29 (0,15)        | 1,9     | -0,13 (0,18)   | -0,72 | -0,11 (0,22)   | -0,53 |
| Competición                    | 0,07 (0,17)        | 0,39    | -0,04 (0,19)   | -0,22 | -0,06 (0,24)   | -0,24 |
| Prácticas                      | 0,25 (0,18)        | 1,41    | 0,07 (0,20)    | 0,36  | -0,26 (0,25)   | -1,06 |
| Otros                          | Ref.               |         | Ref.           |       | Ref.           |       |
| <b>Dimensiones calidad</b>     | 0,06 (0,07)        | 0,83    | 0,14 (0,08)    | 1,71  | -0,12 (0,10)   | -1,14 |
| Instalaciones                  | 0,07 (0,05)        | 1,38    | -0,07 (0,06)   | -1,17 | 0,00 (0,07)    | -0,03 |
| Etiqueta                       | 0,21 (0,06)        | 3,48**  | -0,10 (0,07)   | -1,37 | 0,07 (0,09)    | 0,77  |
| Servicios                      | 0,19 (0,06)        | 3,01**  | 0,09 (0,08)    | 1,21  | 0,11 (0,09)    | 1,12  |
| Recorrido                      | 0,22 (0,06)        | 3,87*** | -0,08 (0,07)   | -1,15 | -0,02 (0,08)   | -0,3  |
| <b>R<sup>2</sup> (%)</b>       | 56,3               |         | 1,5            |       | 0,6            |       |
| <b>ΔR<sup>2</sup> (%)</b>      | 30,2               |         | 0,4            |       | 0,1            |       |
| <b>Modelo</b>                  | F(12,385)=43,69*** |         | F(12,386)=1,52 |       | F(12,386)=0,98 |       |

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$



# 5

## DISCUSIÓN



Teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en el presente trabajo de investigación indicar el objetivo general planteado al inicio de la tesis que consiste en realizar una aproximación empírica y orientada a la gestión deportiva realizando el análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia.

Indicar que, el concepto de la calidad del servicio engloba no sólo la satisfacción del cliente sino también la repetición y utilización del servicio junto con las recomendaciones posteriores a otros clientes, por tanto las instalaciones deportivas o deportivo-turísticas, que no son ajenas al resto de organizaciones empresariales y en este sentido necesitan conocer las necesidades y los deseos de los usuarios para que les permitan implementar estrategias encaminadas al cumplimiento de las expectativas actuales y futuras de los usuarios con el objetivo último de generar una mayor lealtad y fidelidad del usuario en los centros que gestionan.

Estudios similares se han venido realizando a lo largo de los últimos tiempos en el ámbito de la gestión deportiva con el objetivo de crear instrumentos que permitan medir la calidad del servicio prestado por los servicios deportivos (Ramirez et al., 2017), siendo una de las escalas más comúnmente utilizadas a tal efecto la escala SERVQUAL. Todos estos trabajos se asientan en la idea de que la medición de la calidad percibida por el usuario de los equipamientos deportivos es fundamental para llevar a cabo una exitosa gestión de los mismos (Alonso & Segado, 2015).

Sirvan como ejemplo de este tipo de escalas adaptadas a partir del modelo de SERVQUAL en función de los servicios ofertados para usarlas en mediciones de la calidad, algunas referencias como son (De Knop, Van Hoecke, & De Bosscher, 2004; Dhurup, Singh, & Surujlal, 2006; Howat, Absher, Crilley, & Milne, 1996; D. Kim & Kim, 1995; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000; Theodorakis, Kambitsis, & Laios, 2001), cuya principal característica es la diferencia entre el servicio percibido entre las expectativas del cliente ante las que realmente percibe.

En nuestro caso, la escala para la calidad del servicio en los campos de golf se basa también en este modelo que es una versión traducida y adaptada del cuestionario *Customer Service Quality Golf Survey* (Crilley et al., 2002) desarrollado para el estudio de la medida de la calidad percibida de los usuarios de los campos de golf australianos (2002) y para el que tras haber sido testada en cuanto a la validez de contenido en los campos de golf de Andalucía (Pradas García, 2016), hemos comprobado los resultados obtenidos tras realizar el AFE y el AFC nos permiten conservar los 5 factores iniciales y sus 22 ítems de la escala inicial, confirmando la validez discriminante y su fiabilidad con gran consistencia

interna arrojando valores de alfa de Cronbach superiores a 0,8 en cada una de las cinco dimensiones, lo que evidencia una fiabilidad muy alta del instrumento.

En el sector del golf encontramos estudios similares que como el de Serrano (2013), en el que desarrolla también una escala creada para valorar la calidad del servicio percibida por los usuarios de los campos de golf de Galicia con la especificidad de tratarse de campos de golf de 9 hoyos, y que denomina QGOLF-9, en este caso se trata de una escala cuyo modelo final consta de 3 dimensiones y 15 ítems mostrando una alta fiabilidad con un valor elevado de coeficiente de Cronbach (0,91) grados similares al de nuestro estudio.

En los trabajos citados todos tienen como principal objetivo y es común a todos ellos, la evaluación de la calidad de los servicios o eventos deportivos desde la perspectiva y opinión del cliente y han sido creados con suficiente rigor científico para operar con criterios suficientes de validez y fiabilidad, para así determinar que percepciones del usuario van a permitir configurar de manera adecuada la calidad del servicio ofrecido, constituyéndose el cliente como única referencia para recabar la información de la calidad del servicio ofrecido.

También en la escala de calidad percibida, los resultados obtenidos en nuestro estudio tras comprobar la validez y fiabilidad de la escala psicométrica para evaluar la fidelidad de los usuarios de los campos de golf nos llevan a afirmar que se trata de un instrumento de medida fiable y válido, lo que al igual que la escala de calidad tratada anteriormente, estos lo acreditan como una herramienta útil para la investigación y la gestión y avala su utilización por parte de los gestores de este tipo de equipamientos deportivos de golf.

El concepto de fidelidad o lealtad del cliente es uno de los objetivos finales de las empresas, como ya se vió en el marco teórico, podemos ver que la fidelidad es considerada como el resultado final obtenido combinando conceptos vistos anteriormente como la calidad del servicio y la satisfacción.

Al tratarse de constructo de naturaleza compleja sobre el que no existe una única opinión, en algunos casos el concepto de fidelidad es entendido como la capacidad de capturar fenómenos puramente de comportamiento, mientras que en otras ocasiones este incluye un componente actitudinal que refleja preferencia de tal modo que la fidelidad del cliente puede ser definida a través de tres dimensiones distintas, que son la fidelidad como comportamiento, la fidelidad o lealtad como actitud y la lealtad cognitiva.

Según Setó (2004), considerando las tres dimensiones de la fidelidad del cliente, es decir la fidelidad como comportamiento, la fidelidad como actitud y la fidelidad cognitiva una definición bastante adecuada de la fidelidad sería la descrita por Gramler y Brown (Gremler & Brown, 1996) la fidelidad de servicio es

considerada como el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio.

En este sentido Zeithaml, junto a sus colaboradores (Zeithaml et al., 1996) desarrolló una escala formada por 13 ítems que permitía medir un amplio rango de intenciones de comportamiento que incluían tanto las intenciones de recompra, las referencias, el comportamiento de queja y la sensibilidad al precio del servicio. Como consecuencia del desarrollo y estudio de esta escala los autores obtuvieron cinco dimensiones a partir de estos 13 ítems que son fidelidad, costes de cambio, sensibilidad al precio y comportamiento de queja tanto en su vertiente interna y externa.

Esta escala se puede considerar como una de las más completa a la hora de detectar las intenciones de comportamiento y posteriormente a dado lugar al desarrollo de otras escalas tomando esta como punto de partida, considerando algunas de las dimensiones y adaptándolas para su uso específico (Seto, 2003).

Como ejemplo de este tipo de escalas adaptadas a partir del modelo de intenciones de comportamiento de Zeithaml y previa adaptación al contexto específico en cada caso para ser utilizadas en mediciones del concepto de fidelidad, algunas referencias en este campo son (Bloemer & Kasper, 1995; Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993; Cronin Jr & Taylor, 1992; Dick & Basu, 1994; García-Fernández, Gálvez-Ruiz, Vélez-Colon, Ortega-Gutiérrez, & Fernández-Gavira, 2018; M. Lee & Cunningham, 2001; Suárez, Vázquez, & Díaz, 2007; Taylor, Celuch, & Goodwin, 2004; Zeithaml et al., 1996), cuyos enfoques con respecto a esta dimensión son de tipo actitudinal y comportamental.

Los resultados obtenidos en nuestro estudio tras realizar las pruebas del AFE y el AFC nos permiten conservar los 3 factores iniciales y los 15 ítems de la escala inicial, confirmando la validez discriminante y su fiabilidad con gran consistencia interna arrojando valores de alfa de Cronbach superiores a 0,8 en cada una de las tres dimensiones, lo que evidencia una fiabilidad muy alta.

En el sector de las instalaciones deportivas se ha estudiado una adaptación y validación de esta escala en usuarios de servicios deportivos (Nuviala et al., 2014), siguiendo el mismo procedimiento de adaptación que se utilizó en el estudio de Pradas (2016) por lo que se procedió a sustituir los términos de la escala Setó (2003) para agencias de viajes por los de organizaciones deportivas y/o servicios deportivos. En este estudio se encontraron resultados tras los análisis AFE y AFC que los tres factores de la escala final distribuidos en 130 ítems, explicaban el 65,89% de la varianza, resultado que coincide sensiblemente con el encontrado en nuestro estudio que es ligeramente superior con un 67,38% y en cuanto a la

consistencia interna estos autores encontraron valores de alfa de Cronbach, los valores obtenidos en la dimensión de lealtad y sensación de precio son similares al nuestro situándose también por encima de 0,8, sin embargo observamos que el de respuesta es de 0,6 y en nuestro caso 0,9 y difieren los estudios en esta dimensión.

Comparando los resultados obtenidos con la escala adaptada por Setó (2003) para las agencias de viajes en su caso obtenía para los tres factores de la escala final el 69,86% de la varianza explicada, resultado que coincide sensiblemente con el encontrado en nuestro estudio aunque es ligeramente inferior con un 67,38% y en cuanto a la consistencia interna estos autores encontraron valores de alfa de Cronbach, los valores obtenidos en la dimensión de lealtad 0,93, sensación de precio 0,81 y respuesta 0,64, más en la línea con los datos obtenidos por Nuviala (2014) que son similares, mientras que los valores obtenidos en nuestro estudio, la dimensión de lealtad tiene un alfa de Cronbach de 0,87, sensación de precio 0,89 y respuesta 0,90 diferenciándose este último factor con respecto a los autores anteriores. En cualquier caso, los tres estudios arrojan datos elevados en cuanto a validez y fiabilidad para afirmar estas herramientas adaptadas a cada sector específico se consideran adecuadas y útiles para que puedan ser utilizadas por los gestores deportivos y en el campo de la investigación.

Todos los estudios referenciados tienen como principal objetivo la evaluación de la fidelidad de los usuarios y han sido creados con suficiente rigor científico para operar con criterios suficientes de validez y fiabilidad, para así determinar cuales pueden ser las intenciones futuras según las percepciones del usuario y permitirán a los gestores el configurar sus servicios de manera adecuada para la calidad del servicio ofrecido.

En este punto y considerando la importancia que tiene para los equipamientos en general y para los campos de golf en especial el perfil de los gerentes de estas instalaciones, es interesante conocer sus opiniones sobre que aspectos consideran esenciales en la gestión de estos equipamientos y analizar los servicios que se prestan en este tipo de equipamientos turístico-deportivos como paso previo en este momento de analizar la calidad percibida y fidelidad de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia.

Los estudios que abordan en su temática las características sobre los gerentes de los equipamientos de golf son escasos en la literatura (Iglesias-Madrigal, 2015; Paniza, 2010; Pradas- García, 2015). Los datos obtenidos en este trabajo son similares en algunos aspectos con los obtenidos en la investigación sobre el gerente deportivo de los campos de golf de andaluces realizada por Pradas (2016).

Si comparamos con los nuestros resultados encontramos que, en cuanto al género, los datos coinciden prácticamente entre Andalucía y la Región de Murcia,

91,67% y 92,9% respectivamente, con una clara y mayoría de hombres en este tipo de cargos, del mismo modo en cuanto a la edad media de los gestores también es similar con entorno a la cuarentena.

Respecto al dominio de idiomas si bien el inglés es la lengua extranjera principal dominada por todos, hay una diferencia entre las otras lenguas que dominan, en la comunidad andaluza estas son el francés y el alemán mientras que en Región de Murcia el italiano. Los datos sobre el tiempo trabajado en el campo de golf que gestionan la mayor parte coinciden en este aspecto con más de 3 años en su puesto y consideran igualmente en ambos estudios que los periodos de utilización y mayor demanda de los campos son primavera y otoño.

El uso principal por orden de prioridad en de los campos en Murcia según sus gestores es el de escuela de formación, difiriendo así de la comunidad andaluza donde el principal uso es el social, seguido del lúdico, coincidiendo con este en segundo lugar.

Los gestores de golf en Murcia identificaron en primer lugar como más rentable la propia gestión del club seguida de la actividad generada por la escuela de golf del propio club. En tercera posición aparece la organización de eventos de competición profesional y por último la organización de eventos deportivos y de tipo social, coincidiendo plenamente con el estudio andaluz donde el primer lugar en cuanto a rentabilidad se encuentra también en la propia gestión del club, seguido de la organización de eventos deportivos y sociales, esto coincidiendo también con (Serrano-Gómez, Rial-Boubeta, García-García, y Hernández-Mendo, 2010).

Desde el punto de vista de los servicios prestados, un hecho interesante es el disponer en la mayoría de los campos de escuelas de formación y zonas de entrenamiento y campo de prácticas, coincidiendo con los estudios similares realizados por Pradas (2016) y coincidiendo también con otros estudios realizados en diferentes países (Crilley, Murray, Howat, March, y Adamson, 2002).

En cuanto al hecho de disponer de algún tipo de certificación de calidad en los sistemas de gestión tipo ISO 9000 o de tipo calificación turística tipo "Q" de calidad turística en sus instalaciones, incluso alguna certificación en relación con el cuidado medioambiental tipo ISO 14000 o similar, los datos obtenidos coinciden entre la Región de Murcia y la de Andalucía ya que la mayor parte de los equipamientos de golf de las dos comunidades no los tienen integrados.

Por el contrario, encontramos coincidencias entre el hecho de que la mayoría de los gestores integren planes de o campañas de fidelización de socios y captación de clientes siendo ligeramente inferior estos porcentajes en Murcia, con campañas de fidelización de socios (63,6%) y captación de clientes (36,4%) comparados con un (87,5%) de campos andaluces que realizaron una campaña de captación de

clientes y fidelización (80%) como es el caso en otros estudios realizados en el campo de las instalaciones deportivas.

Con respecto a esto, hay que decir que el concepto de fidelidad del cliente viene siendo uno de los parámetros que se están imponiendo en las empresas para lograr competitividad en el mercado actual (Seto, 2003) por lo que entendido en el sentido de retención del cliente, está asociado a la calidad del servicio prestado. En este sentido y en el ámbito de la industria del golf se necesitan herramientas para que los gestores de estos equipamientos deportivos puedan medir estos parámetros de fidelidad y así poder implementar estrategias de cara a aumentar la calidad, objetivo principal y referencia de la industria turística española (AENOR, 2011) mejorar el servicio prestado a sus clientes y fidelizar a los mismos.

En cuanto al uso que los usuarios hacen del campo de golf, según los datos obtenidos en el estudio con respecto a la razón de asistencia, encontramos como principal causa el hecho de asistir por ser socios (69,3%) y (14,5%) seguida de participar en competiciones de golf (14,5%), resultados que coinciden con los obtenidos por Pradas (2016) en los campos de golf andaluces por las mismas razones con un 67,4%) y un 17,64% respectivamente.

También encontramos similitudes el estudio sobre los usuarios de los campos de golf en Galicia (Serrano, Rial, García, & Gambau, 2011), en el que la razón principal para la práctica del golf es la diversión (64,9%) y en cuanto a asistir para competiciones un 9,7%.

Atendiendo a la condición de ser socio o no socio, los resultados obtenidos en La Región de Murcia, socio un 57,6% por 42,4% no socio, los encontrados en sentido contrario en los campos de golf andaluces con un 34,6% para socios y 65,3% no socios.

Aproximadamente un 60% de los usuarios en la Región de Murcia tienen su residencia a menos de 10 km del campo de golf resultado que difieren de los obtenidos para los usuarios en Andalucía donde este porcentaje se divide a partes iguales entre los que viven a menos de 5 km (30,2%) y los que viven a más de 40 km (37,2%).

En cuanto a la frecuencia con la que visitan el campo mensualmente, mas de la mitad (51,6%) mas de 4 veces, resultado que es similar en cuanto a numero de visitas, pero el resultado en caso del estudio en Galicia (Serrano Gómez et al., 2011) llega a un 85,9%, sin embargo en el estudio de Pradas (2016), la frecuencia de asistencia los mayores porcentajes se encuentran entre los que asisten ocasionalmente (32,9%) y mas de 4 veces (33,9%).

El resto de los parámetros como son las preferencias de días semanales en los que los que jugar, el tiempo que pasan en el campo durante una partida o la

hora de preferencia de las salidas, son similares a los de los estudios de Pradas (2016) y Serrano (2011) aunque con ligeras diferencias. Sería interesante una cierta unidad de criterios entre los estudios que se realizasen en este sentido para así homogeneizar los datos y contextualizarlos geográficamente para su análisis posterior, lo que permitiría una mejor segmentación de los datos y enriquecería las investigaciones en este sentido (Calabuig-Moreno, Quintanilla-Pardo, & Mundina-Gómez, 2008).

De los hallazgos encontrados en el estudio resulta tras el análisis de la opinión de los usuarios de los campos de golf de la Región de Murcia encontramos que es la dimensión de trata sobre el personal de las instalaciones la que estiman de mas importancia tanto desde las expectativas promediando 4,63 (DT=0,63) como de la funcionalidad 4,06 (DT=0,66) sobre una puntuación máxima posible de 5.

En cuanto a las instalaciones se refiere, observamos que desde las expectativas el promedio es de 4,35 (DT=0,66) y desde la funcionalidad 3,69 (DT=0,81) y se observa que en promedio el total de las expectativas es superior al de la funcionalidad, 4.47 contra un 3,76, por lo que en estas dos dimensiones de la calidad del servicio las expectativas de los usuarios son superiores su funcionamiento.

Estos resultados son similares a los obtenidos en otros estudios (Howat et al., 1996; Husin, Chelladurai, & Musa, 2012; Pradas García, 2016) ya sea en el sector del golf o afines al sector de los servicios deportivos y que tienen en cuenta este tipo de escalas para valorar la calidad percibida por el usuario.

Continuando con los hallazgos obtenidos, en nuestro caso las dimensiones de la calidad percibidas tanto desde las expectativas como de la funcionalidad no se encuentran diferencias significativas para la variable de la nacionalidad entre extranjeros y españoles al mismo tiempo que según aumenta la edad disminuye la puntuación en la calidad total y en la dimensión etiqueta.

No se observaron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la calidad total y sus dimensiones entre los socios y no socios del campo. Desde el punto de vista de la funcionalidad, en la calidad total y en todas las dimensiones de la calidad, se observó una relación directa entre el hándicap y la puntuación, de forma que, a medida que aumenta el hándicap aumenta la puntuación en la calidad y sus dimensiones.

Desde el punto de vista de las expectativas, no se observaron diferencias significativas entre las principales razones de asistencia al campo, sin embargo desde el punto de vista de la funcionalidad, se observaron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la calidad total y en las

dimensiones instalaciones, etiqueta y servicios, de tal modo que por el hecho de ser socio del campo, asistir a competiciones o para prácticas se otorga mas importancia a estas dimensiones que los que asisten por otras razones al campo de golf.

Como en otros estudios, el objetivo buscado con estos parámetros es el identificar aquellas características sociodemográficas y de otras índoles relacionadas con los usuarios y su relación con las variables relacionadas con las instalaciones de golf, objetivo que es común a otros estudios del sector deportivo en general (García-Fernández, Sánchez-Oliver, Grimaldi-Puyana, Gálvez-ruíz, & Fernandez-Gavira, 2017; J. H. Kim & Ritchie, 2012; J. H. Lee, Kim, Ko, & Sagas, 2011; Pradas García, 2016; Serrano Gómez et al., 2011).

Otro resultado no menor en nuestro trabajo nos permite afirmar que la satisfacción y calidad mostraron una relación estadísticamente significativa y positiva, de forma que, a medida que aumenta la calidad percibida aumenta la satisfacción. Existe un consenso ente la mayoría de investigadores (Barroso, 2000; Barroso & Martin, 1999; Setó Pamies, 2004) en la actualidad por el que se acepta el hecho de que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente, hecho que se corrobora en nuestro estudio.

Con respecto a las variables demográficas y del juego, las que mostraron un efecto significativo fueron: la nacionalidad (españoles menor satisfacción que extranjeros), relación calidad-precio (los que la consideran adecuada mayor satisfacción que los que no la consideran adecuada), y jugar por ocio o por practicar con respecto a jugar por otras razones. Respecto a las dimensiones de la calidad, el nivel de satisfacción se asoció significativamente con niveles bajos de la calidad del recorrido y altos con las instalaciones y con la calidad del personal, esto último coinciden con el estudio sobre gestión de recursos humanos en los campos de golf su relación con la calidad percibida de (Husin et al., 2012).

De los resultados obtenidos en el estudio resulta tras el análisis de la fidelidad de los usuarios de los campos de golf de la Región de Murcia encontramos que la dimensión de mayor importancia para determinar su grado de fidelidad es la de lealtad 3,95 (DT=0,91) seguida de respuesta 3,43 (DT=0,88) y finalmente precio 2,68 (DT=0,71) al mismo tiempo remarcaremos que las diferencias son pocas entre las dimensiones y el total de la media se aleja un poco del máximo de la escala de fidelidad con una valoración total de 3,35 sobre 5.

Se observaron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de la fidelidad y sus dimensiones entre extranjeros y españoles, ni tampoco por el hecho de ser socio o no del campo, ni entre los clientes que juegan por ocio, por competiciones o prácticas. Se observó una relación estadísticamente significativa y directa entre la edad y la dimensión respuesta, de forma que, a

medida que aumenta la edad aumenta la puntuación en esta dimensión. Sin embargo, si se observó una relación estadísticamente significativa y directa entre el hándicap y la dimensión lealtad, de forma que, a medida que aumenta el hándicap aumenta la puntuación en la lealtad de los usuarios.

Estos resultados obtenidos en la dimensión de fidelidad coinciden con los resultados para la misma variable en la dimensión de calidad con lo que se hace interesante ver la influencia entre estas dos dimensiones

También se observó diferencia estadísticamente significativa en la puntuación de la dimensión lealtad, donde la puntuación de los clientes que juegan por otras razones fue significativamente inferior con respecto a los que lo hacen por ocio, competiciones o prácticas coincidiendo con los resultados para la misma variable en la dimensión de calidad.

Nuestros resultados permitan afirmar también que las correlaciones entre las dimensiones de fidelidad y las de la calidad, muestran una relación estadísticamente significativa y positiva con la lealtad de forma que, a medida que aumenta la calidad percibida aumenta la dimensión de lealtad por parte de los usuarios

Consideremos ahora las variables demográficas y del juego que aportan información en las dimensiones de la fidelidad, de los datos obtenidos se extrae el hecho de que ser español influye negativamente en la lealtad con respecto a los extranjeros. Por otro lado, una relación calidad precio adecuada de los servicios participa en gran medida a la satisfacción de los usuarios. También se asocia el buen nivel de respuesta en cuanto a la etiqueta, los servicios y el recorrido, no encontrando ningún efecto significativo en el resto de las variables.

Estos resultados, permiten el realizar por parte de los gestores segmentaciones de clientes para adecuar sus estrategias de gestión.

Finalmente constatamos que en estudios similares para el sector del golf se utiliza la escala de intenciones adaptada total o en parte (Howat & Assaker, 2016), siendo la tendencia actual el uso de escalas psicométricas apoyadas en el desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales (Hammoud, Tawfik, & Fahmy, 2019; Baek, Kim, Kim, & Byon, 2020; Petrick, 2000).



# 6

## CONCLUSIONES



Una vez expuestos los resultados y realizada la discusión pasamos a exponer cuales han sido las principales conclusiones de este trabajo de investigación atendiendo a los objetivos planteados en la tesis:

- I. En relación con comprobar la validez y fiabilidad de una escala psicométrica para evaluar la calidad percibida por los usuarios de los campos de golf.

Los resultados obtenidos en el estudio tras comprobar la validez y fiabilidad de la escala psicométrica para evaluar la calidad percibida por los usuarios de los campos de golf nos llevan a afirmar que se trata de un instrumento de medida fiable y válido, lo que lo acredita como una herramienta útil para la investigación y la gestión y avala su utilización por parte de los gestores de este tipo de equipamientos deportivos de golf.

- II. En relación con comprobar la validez y fiabilidad de una escala psicométrica para evaluar la fidelidad de los usuarios de los campos de golf.

Los resultados obtenidos en el estudio tras comprobar la validez y fiabilidad de la escala psicométrica para fidelidad de los usuarios de los campos de golf nos llevan a afirmar que se trata de un instrumento de medida fiable y válido, lo que lo acredita como una herramienta útil para la investigación y la gestión y avala su utilización por parte de los gestores de este tipo de equipamientos deportivos de golf.

- III. Referente a conocer las características de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia.

Los usuarios de los campos de golf de la Región de Murcia responden mayoritariamente a las siguientes características:

- Varón (88,5%), con una edad media entorno a los 54 años de nacionalidad española (56,1%) en casi la misma proporción que el resto de distinta nacionalidad.
- Entre los no españoles, mayoritariamente son ingleses (62,9%) y el resto de otras nacionalidades.
- La razón principal de asistencia al campo se da por el hecho de ser socio y el acceso al mismo se encuentra a una distancia menor de 10 km de su residencia.

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la  
Región de Murcia

- Suele acceder a las instalaciones más de 4 veces al mes y pasa en el un tiempo de entre 4 y 5 horas y juega principalmente algún día laboral y algún día del fin de semana.
- Tiene como preferencia de salida al campo entre las 9:00 y las 12:00 horas.
- Lleva jugando en el mismo campo más de 5 años.

IV. Atendiendo a conocer las características de los gestores y de los campos de golf en la Región Murcia.

Los usuarios de los campos de golf de la Región de Murcia responden mayoritariamente a las siguientes características:

- Mayoritariamente Varón (92,9%), con una edad media entorno a los 41 años.
- Maneja principalmente el idioma inglés como segunda lengua y cuando domina una segunda lengua esta es el italiano y lleva más de 3 años en el puesto.
- La razón principal de asistencia al campo se da por el hecho de ser socio y el acceso al mismo se encuentra a una distancia menor de 10 km de su residencia.
- Estima que el periodo de mayor afluencia de clientes al campo se da en primavera y otoño.
- El tipo de gestión que tiene el campo es principalmente gestión directa (50%) o gestión mixta (41,7%).
- El plan de uso del campo es mayoritariamente para escuela de golf.
- Los equipos de trabajo principalmente están formados por entre 21 y 30 empleados.
- Dedicar su día a día principalmente al trato con proveedores y a solucionar problemas.
- Opina que la actividad que es más rentable para el club es la propia gestión del club.
- Estima que el cliente más habitual en su campo es el cliente esporádico.

## Conclusiones

- La mayor parte organiza campañas de fidelización de socios (63.6%) y de captación de clientes en menor medida (36,4%).
  - Mas de la mitad aseguran conocer la norma UNE 1880001:2011(58,3%).
  - La mayoría no dispone de certificación en su campo de algún sistema integrado de gestión de la calidad o de gestión medioambiental.
  - Los servicios disponibles mayoritariamente en los campos de golf son:
    - Casa club.
    - Tienda.
    - Trolleys manuales.
    - Buggys.
    - Clases individuales
    - Clases en grupo
  - La mitad de los gerentes se encuentran medianamente satisfechos en su puesto de trabajo.
- V. En relación con conocer la opinión de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia, sobre la calidad y sus dimensiones.
- La valoración que hacen los usuarios sobre la calidad percibida desde las expectativas en general es alta.
  - La valoración que hacen los usuarios sobre la calidad percibida desde la funcionalidad en alta pero ligeramente inferior a las expectativas.
  - La dimensión del personal de las instalaciones es el factor que mejor valoran los usuarios tanto desde las expectativas como de la funcionalidad seguido de las instalaciones con una valoración alta, pero aun así inferior a lo esperado.
- VI. En cuanto a analizar como se correlacionan las dimensiones de la calidad y la satisfacción de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia.
- No se encontraros diferencias estadísticamente significativas según la nacionalidad tanto desde las expectativas como de la funcionalidad.

- A medida que disminuye la edad disminuye la puntuación en la dimensión de la calidad total y la de etiqueta.
  - Se da una relación directa desde la funcionalidad entre el hándicap y la calidad total de tal modo que a medida que aumenta el hándicap aumenta la puntuación en la calidad total y sus dimensiones.
  - Ser socio del campo asistir a competiciones o a prácticas mejora la puntuación de la calidad total y las dimensiones de servicio, instalaciones y etiqueta.
  - Encontramos una relación estadísticamente significativa y positiva entre calidad y satisfacción por lo que a medida que aumenta la calidad percibida aumenta la satisfacción.
  - El hecho de ser español influye negativamente en la satisfacción comparado con los extranjeros.
  - Obtener buenas valoraciones en cuanto a la relación calidad precio, ser socio y asistir para prácticas influye positivamente en la satisfacción.
  - Altos niveles de valoración de las instalaciones y el personal se asocian con buenos niveles de calidad.
  - Niveles altos en cuanto al recorrido y con la calidad del personal se asocian significativamente al nivel de satisfacción.
- VII. Relacionado con conocer la opinión de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia sobre la fidelidad y sus dimensiones.
- La valoración que hacen los usuarios sobre la fidelidad general es media-alta.
  - La dimensión la dimensión de mayor importancia para determinar su grado de fidelidad es la de lealtad, seguida de respuesta y finalmente precio.
- VIII. En cuanto a analizar que variables influyen en la fidelidad de los usuarios de los campos de golf en la Región Murcia.
- No hay diferencias significativas en las puntuaciones de la fidelidad y sus dimensiones entre españoles y extranjeros.

## Conclusiones

- Existe una relación estadísticamente significativa entre la edad y la respuesta de manera que a medida que aumenta la edad aumenta la dimensión respuesta
  - No hay diferencias estadísticamente significativas entre socios y no socios con la fidelidad.
  - Se da una relación estadísticamente significativa y directa entre el hándicap y la dimensión lealtad, de forma que, a medida que aumenta el hándicap aumenta la puntuación en la lealtad.
  - El hecho de asistir al campo por ocio, competiciones o a prácticas mejora la dimensión de lealtad
- IX. Referente a conocer como correlacionan las dimensiones de fidelidad y las dimensiones de la calidad.

Lealtad y calidad mostraron una relación estadísticamente significativa y positiva, de forma que, a medida que aumenta la calidad percibida aumenta la lealtad.

- X. En cuanto a analizar la influencia de las variables demográficas, razón de asistencia al campo y las dimensiones de la calidad en cada una de las dimensiones de la fidelidad.
- En la dimensión Lealtad la nacionalidad tiene un efecto negativo significativo por lo que ser español influye negativamente con respecto a los extranjeros.
  - Respecto a las dimensiones de la calidad, el nivel de lealtad se asoció significativamente con niveles altos de la dimensión de etiqueta, servicios y recorrido
  - En las dimensiones de precio y respuesta no se observó efecto significativo de las variables demográficas, razón de asistencia al campo y las dimensiones de la calidad.



**7**

**CONCLUSIONS**



Après la présentation des résultats et la discussion, nous allons expliquer les principales conclusions de ce travail de recherche, conformément aux objectifs fixés dans la thèse :

I. Vérifier la validité et la fiabilité d'une échelle psychométrique pour évaluer la qualité perçue par les utilisateurs des terrains de golf.

Les résultats obtenus dans l'étude après avoir vérifié la validité et la fiabilité de l'échelle psychométrique pour évaluer la qualité perçue par les utilisateurs de terrains de golf nous amènent à affirmer qu'il s'agit d'un instrument de mesure fiable et valide, ce qui, d'une part, l'accrédite comme un outil utile pour la recherche et la gestion et, d'autre part, garantit son utilisation par les gestionnaires de ce type d'équipement sportif de golf.

II. Vérifier la validité et la fiabilité d'une échelle psychométrique pour évaluer la fidélité des utilisateurs de terrains de golf.

Les résultats obtenus dans l'étude après avoir vérifié la validité et la fiabilité de l'échelle psychométrique pour l'évaluation de la fidélité des utilisateurs de terrains de golf nous amènent à affirmer qu'il s'agit d'un instrument de mesure fiable et valide, ce qui, d'une part, l'accrédite comme un outil utile pour la recherche et la gestion et, d'autre part, cautionne son utilisation par les gestionnaires de ce type d'équipement sportif de golf.

III. Connaître les caractéristiques des utilisateurs des terrains de golf de la région de Murcie.

Les utilisateurs de terrains de golf dans la région de Murcie répondent principalement aux caractéristiques suivantes :

- La majorité des personnes interrogées sont des hommes (88,5 %), avec une moyenne d'âge d'environ 54 ans.
- De nationalité espagnole (56,1 %) dans une proportion presque identique au reste des différentes nationalités.
- Parmi les non-espagnols, la majorité est anglaise (62,9 %) et les autres sont d'autres nationalités.

- La raison principale de la présence sur le parcours est expliquée par le fait d'être membre, et par l'accès à celle-ci est à moins de 10 km de leur résidence.
- Le joueur accède généralement aux installations plus de 4 fois par mois et y passe entre 4 et 5 heures, jouant principalement certains jours ouvrables et certains jours du weekend.
- Il préfère aller sur le parcours entre 9h00 et 12h00.
- Il joue sur le même parcours depuis plus de 5 ans.

IV. Connaître les caractéristiques des gestionnaires et des parcours de golf de la région de Murcie.

Les gestionnaires de parcours de golf dans la Région de Murcie répondent principalement aux caractéristiques suivantes:

- Les hommes sont majoritaires (92,9 %), avec une moyenne d'âge d'environ 41 ans.
- Il utilise principalement l'anglais comme deuxième langue et lorsqu'il maîtrise une troisième langue, il s'agit de l'italien, et il occupe ce poste depuis plus de 3 ans.
- La principale raison de sa présence sur le parcours est le fait qu'il en est membre et que l'accès à celui-ci est à moins de 10 km de son domicile.
- Il estime que la plus importante période d'afflux de clients sur le parcours est au printemps et en automne.
- Le type de gestion de l'exploitation est principalement la gestion directe (50 %) ou la gestion mixte (41,7 %).
- Le plan d'utilisation du parcours est principalement destiné à une école de golf.
- Les équipes de travail sont principalement composées de 21 à 30 employés.
- Son travail quotidien consiste principalement à traiter avec les fournisseurs et à résoudre les problèmes.

## Conclusions

- Il estime que l'activité la plus rentable pour le club est la gestion du club en lui-même.
- Il considère que le client le plus habituel sur son parcours est le client sporadique.
- La plupart des gestionnaires organisent des campagnes de fidélisation des membres (63,6 %) et, dans une moindre mesure, des campagnes d'acquisition de clients (36,4 %)
- Plus de la moitié d'entre eux affirment connaître la norme UNE 1880001:2011 (58,3 %).
- La majorité d'entre eux n'ont pas de certification sur leur parcours d'un système intégré de gestion de la qualité ou de gestion environnementale.
- Les services disponibles principalement dans les terrains de golf sont :
  - Clubhouse.
  - Boutique.
  - Chariots manuels.
  - Buggys.
  - Cours individuels.
  - Cours de groupe
- La moitié des gestionnaires sont modérément satisfaits dans leur poste de travail.

### V. Connaître l'opinion des utilisateurs des parcours de golf de la région de Murcie, sur la qualité et les dimensions.

- L'évaluation que les utilisateurs font de la qualité perçue à partir des attentes est en général élevée.
- L'évaluation faite par les utilisateurs sur la qualité perçue de la fonctionnalité est élevée mais légèrement inférieure aux attentes.
- La dimension du PERSONNEL des installations est le facteur que les utilisateurs apprécient le plus, tant du point de vue des attentes que de la fonctionnalité, suivi par les INSTALLATIONS avec une valorisation élevée, mais toujours inférieure aux attentes.

VI. Analyser la corrélation entre les dimensions de qualité et de satisfaction des utilisateurs des parcours de golf de la région de Murcie.

- Aucune différence statistiquement significative n'a été constatée en fonction de la nationalité, tant en termes d'attentes qu'en termes de fonctionnalité.
- À mesure que l'âge diminue, le score dans les dimensions de la qualité totale et du label diminue.
- Il existe une relation directe entre le handicap et la qualité totale en termes de fonctionnalité, de sorte que plus le handicap est élevé, plus le score de la qualité totale et de ses dimensions est élevé.
- Être membre du parcours, participer à des concours ou à des pratiques améliore le score de qualité totale et les dimensions du service, des installations et du label.
- Nous avons constaté une relation statistiquement significative et positive entre la qualité et la satisfaction, de sorte que plus la qualité perçue augmente, plus la satisfaction augmente.
- Le fait d'être espagnol a une influence négative sur la satisfaction par rapport aux étrangers.
- De bonnes notes pour le rapport qualité-prix, être membre et la pratique a une influence positive sur la satisfaction.
- Un niveau élevé d'appréciation des installations et du personnel est associé à un bon niveau de qualité.
- Des niveaux élevés en termes de parcours et de qualité du personnel sont associés de manière significative aux niveaux de satisfaction.

VII. Connaître l'opinion des utilisateurs des terrains de golf de la région de Murcie sur la fidélité et ses dimensions.

- L'évaluation faite par les utilisateurs sur la fidélité générale est moyennement élevée.
- La dimension la plus importante pour déterminer leur degré de fidélité est celle de la LOYAUTÉ, suivie de la RÉPONSE et enfin du PRIX.

VIII. Analyser les variables qui influencent la fidélité des utilisateurs de terrains de golf dans la Région de Murcie.

- Il n'y a pas de différences significatives dans les scores de fidélité et leurs dimensions entre les Espagnols et les étrangers.
- Il existe une relation statistiquement significative entre l'âge et la réponse, de sorte que plus l'âge augmente, plus la dimension de la réponse augmente.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les membres et les non-membres en ce qui concerne la fidélité.
- Il existe une relation statistiquement significative et directe entre le handicap et la dimension de la fidélité, de sorte que plus le handicap augmente, plus le score de loyauté augmente.
- 
- Le fait d'être sur le parcours pour les loisirs, la compétition ou la pratique améliore la dimension de la fidélité.

IX. Savoir comment les dimensions de la fidélité et les dimensions de la qualité sont corrélées.

- La loyauté et la qualité ont montré une relation statistiquement significative et positive, de sorte que plus la qualité perçue augmente, plus la loyauté aussi.

X. Analyser l'influence des variables démographiques, du taux de présence sur le parcours et des dimensions de la qualité sur chacune des dimensions de fidélité.

- Dans la dimension de fidélité, la nationalité a un effet négatif important, de sorte que le fait d'être espagnol a une influence négative par rapport aux étrangers.
- En ce qui concerne les dimensions de qualité, le niveau de loyauté est significativement associé à des niveaux élevés de la dimension du label, des services et du parcours.
- Dans les dimensions prix et réponse, aucun effet significatif des variables démographiques, du motif de fréquentation du parcours et des dimensions qualité n'a été observé.



# 8

## LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN



El presente trabajo de investigación no se ha planteado como algo cerrado ni limitante, sino que tiene vocación de futuro para la apertura de nuevas líneas de investigación en relación con el sector de los equipamientos deportivos.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones como:

- El tamaño de la muestra podría ampliarse.
- También podría hacerse más extensivo este estudio a otros contextos geográficos.
- La dificultad que ha entrañado la recogida de datos al tratarse de un estudio transversal y no exento de problemas en la coyuntura de cada campo de golf.



# 9

## **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**



En cuanto a futuras líneas de investigación el presente trabajo algunas podrían ser las siguientes y no limitantes:

- La influencia del diseño y tipología del campo de golf en la satisfacción de los usuarios.
- Ampliar la creación o adaptación de nuevas herramientas para el análisis de la calidad y la fidelidad para los equipamientos de golf
- Estudiar las diferencias a nivel de la calidad percibida entre campos de golf con residenciales de viviendas integrados vs campos de golf sin residenciales.
- Ver a influencia del cuidado del campo (*Greenkeepers*) en los usuarios de los campos de golf.



# 10

## IMPLICACIONES PRÁCTICAS



El concepto de la calidad del servicio engloba no sólo la satisfacción del cliente sino también la repetición y utilización del servicio junto con las recomendaciones posteriores a otros clientes, por tanto para los gestores las instalaciones deportivas o deportivo-turísticas, en general y los gestores de los equipamientos e instalaciones de golf en particular, que no son ajenas al resto de organizaciones empresariales, necesitan por tanto, se hace necesario conocer las necesidades y los deseos de los usuarios, para que esto les permita el implementar estrategias encaminadas al cumplimiento de las expectativas actuales y futuras de sus usuarios con el objetivo último de generar una mayor lealtad y fidelidad del usuario en los centros que gestionan.

En este sentido el presente trabajo ha demostrado los criterios de validez y fiabilidad de dos escalas para determinar la calidad percibida y la fidelidad de los usuarios que estarán a disposición de estos profesionales y servirán de apoyo en sus estrategias de mejora del rendimiento.



# **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



- AENOR. (2011). AENOR: Norma UNE 188001:2011. <http://www.aenor.es/>. Recuperado de <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0048620#.WpgsoOjOWUk>
- Alonso, J., & Segado, F. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: Revisión de la literatura. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 10(28), 67-76.
- Arroyo, P. (2018). Balance turístico de la Región de Murcia 2018. *Instituto de Turismo de la Región de Murcia*. Recuperado de [http://www.carm.es/web/integra.servlets.BlobNoContenido?IDCONTENIDO=19278&TABLA=PUBLICACIONES\\_TEXTO&IDTIPO=246&RASTRO=c1095\\$m11170,11530&CAMPOCLAVE=IDTEXTO&VALORCLAVE=14088&CAMPOIMAGEN=TEXTO&ARCHIVO=Texto+Completo+1+Balance+Tur%EDstico+de+Ia+Regi%F3n+de+M](http://www.carm.es/web/integra.servlets.BlobNoContenido?IDCONTENIDO=19278&TABLA=PUBLICACIONES_TEXTO&IDTIPO=246&RASTRO=c1095$m11170,11530&CAMPOCLAVE=IDTEXTO&VALORCLAVE=14088&CAMPOIMAGEN=TEXTO&ARCHIVO=Texto+Completo+1+Balance+Tur%EDstico+de+Ia+Regi%F3n+de+M)
- Baek, W., Kim, K. A., Kim, D.-H., & Byon, K. K. (2020). The Impacts of the Perceived Golf Course Brand Globalness on Customer Loyalty through Multidimensional Perceived Values. *Sustainability*, 12(3), 978.
- Barroso, C. (2000). Factores Organizativos que influyen en las percepciones de los clientes en el ámbito de los servicios. *Consecuencias para la rentabilidad, Proyecto de investigación. Sevilla*.
- Barroso, C., & Martín, E. (1999). Nivel de servicio y retención de clientes: el caso de la banca en España.
- Bloemer, J. M., & Kasper, H. D. P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of economic psychology*, 16(2), 311-329.
- Boned, C. J., Felipe, J. L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., & Crovetto, M. (2015). Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 15(58), 195-210.
- Borrego, S. (2001). *Implantación y gestión de los campos de golf orientados al turismo. Análisis de los campos de golf malagueños*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/16282000.pdf>
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of marketing research*, 30(1), 7-27.
- Breitbarth, T., Kaiser-Jovy, S., & Dickson, G. (2017). *Golf Business and*

*Management. A global Introduction. Golf Business and Management.*  
Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315665269>

- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*.
- Calabuig-Moreno, F., Quintanilla-Pardo, I., & Mundina-Gómez, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. (The perception of service quality in sport services: differences according to sport facility, gender, age and user type. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43. <https://doi.org/10.5232/ricyde2008.01003>
- Crilley, G., Murray, D., Howat, G., March, H., & Adamson, D. (2002). Measuring performance in operational Crilley, G., Murray, D., Howat, G., March, H., & Adamson, D. (2002). Measuring performance in operational management and customer service quality: A survey of financial and non-financial metrics from the Australian gol. *Journal of Retail & Leisure Property*, 2(4), 369-380. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5090157>
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 58(1), 125-131.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57-77.
- Dhurup, M., Singh, P. C., & Surujlal, J. (2006). Customer service quality at commercial health and fitness centres. *South African journal for research in sport, physical education and recreation*, 28(2), 39-54.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- España. (1990). Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, (nº 249, 17 de octubre), 1-43. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-25037-consolidado.pdf>
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Vélez-Colon, L., Ortega-Gutiérrez, J., & Fernández-Gavira, J. (2018). Exploring fitness centre consumer loyalty: differences of non-profit and low-cost business models in Spain. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 1042-1058.
- García-fernández, J., Sánchez-Oliver, A. J., Grimaldi-Puyana, M., Gálvez-ruíz, P., & Fernandez-Gavira, J. (2017). La calidad y la fidelidad del cliente: Un análisis de segmentación en centros de fitness low-cost, 26, 17-22.

- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*, 5(1), 171-181.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International journal of service industry management. Management*, 7(1), 66-73. <https://doi.org/10.15640/jthm.v7n1a7>
- Hammoud, G., Tawfik, H., & Fahmy, R. (2019). The Antecedents of Golfers' Satisfaction and Its Effect on Their Loyalties: A Structural Equation Model for Golf Tourism in Bali, Indonesia. *Journal of Tourism and Hospitality*
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89. <https://doi.org/10.1080/136067196376456>
- Howat, G., & Assaker, G. (2016). Outcome quality in participant sport and recreation service quality models: Empirical results from public aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 19(5), 520-535. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.002>
- Husin, S., Chelladurai, P., & Musa, G. (2012). HRM Practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses. *Journal of Sport Management*, 26(2), 143-158. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.2.143>
- Iglesias-Madrigal, M. A. (2015). *El deporte del golf: análisis sectorial y aplicación del modelo EFQM a la gestión de campos de golf en Castilla y León* (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Facultad de Comercio. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/16327>
- Joyanes, M. D. (2014). *Génesis y Evolución del Golf: de fragmento de paisaje a pieza de ordenación del territorio. Incidencia de los campos de golf en la conformación del espacio turístico Costa del Sol*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Escuela Técnica Superior de Arquitectura. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10630/8107>
- Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of sport management*, 9(2), 208-220.
- Kim, J. H., & Ritchie, B. W. (2012). Motivation-Based Typology: An Empirical Study of Golf Tourists. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(2), 251-280. <https://doi.org/10.1177/1096348010388661>
- KPMG. (2019). *Golf Participation Report for Europe 2019*. Recuperado de [https://www.golfbenchmark.com/documents/files/protected/KPMG\\_Golf\\_Participation\\_Report\\_for\\_Europe\\_2019.pdf](https://www.golfbenchmark.com/documents/files/protected/KPMG_Golf_Participation_Report_for_Europe_2019.pdf)

- Laaksonen, M. (1993). Retail patronage dynamics: Learning about daily shopping behavior in contexts of changing retail structures. *Journal of Business Research*, 28(1-2), 3-174.
- Lee, J. H., Kim, H. D., Ko, Y. J., & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.02.002>
- Lee, M., & Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of services Marketing*.
- Martínez-Moreno, A., & Díaz-Suárez, A. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 6(1), 101-106.
- Méndez-Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos*, (26), 134-137.
- Ministerio de Educación, C. y D. (MECD). (2020). Anuario De Estadísticas Deportivas 2020, 228. Recuperado de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf>
- Murcia. (2015). Ley 8/2015, de 24 de marzo, de la Actividad Física y el Deporte de la Región de Murcia. *Boletín oficial de la Región de Murcia*, (nº 71, 27 de marzo), 12448-12528. Recuperado de <https://www.borm.es/services/anuncio/ano/2015/numero/3845/pdf?id=728218>
- Murcia, F. golf. (2019). *Memoria de actividades año 2019 - Federación de Golf la Región de Murcia*. Murcia. Recuperado de <https://fgolfmurcia.com/wp-content/uploads/2020/10/Memoria-2019-Federación-de-Golf-de-la-Región-de-Murcia.pdf>
- Nuviala, A. N., Grao-Cruces, A., Teva-Villén, M. R., Pérez-Ordás, R., García-Fernández, J., & Bernal-García, A. (2014). Adaptación y validación de la Escala de Intenciones Futuras de Comportamiento en usuarios de servicios deportivos. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-25. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.avei>
- Paniza, J. L. (2010). Empleo y formación en los campos de golf de Andalucía. *Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía*.
- Paniza, J. L. (2005). *La percepción social del golf en Andalucía. Tesis doctorales (Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte) (Vol. 5)*. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/publicaciones/16170.pdf>
- Papadimitriou, D. A., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in

- private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-164.
- Parasuraman, A. ; Zeithaml, V. A. ; & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing; Spring*, 64.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Petrick, J. F. (2000). An examination of the relationship between golf travelers' satisfaction, perceived value and loyalty and their intentions to revisit.
- Plan Director de Instalaciones y Equipamientos Deportivos de Andalucía 2017-2027*. (2018). Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/export/sites/ctc/areas/deporte/galleries/galeria-de-archivos-de-deporte/PDIEDA.pdf>
- Pradas, M. (2016). *Análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10433/2368>
- Ramirez, C., Lorenzo, A., & López de Subijana, C. (2017). Revisión de los instrumentos de medida de la calidad en los servicios deportivos.
- Real Federación Española de Golf. (2012). *Libro Verde*. Madrid. Recuperado de <http://www.rfegolf.es/ArticulosDocumento/Comité Campos y Hándicap/Libro verde/libroverde2012.pdf>
- Ruiz-Alejos, C. (2015). *Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deportes* (Tesis doctoral). Universidad de la Rioja. Universidad de la Rioja, Facultad de Letras y de la Educación. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46490>
- Santaló, J. (2020). *EL GOLF COMO CATALIZADOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN ESPAÑA*. Recuperado de <http://www.rfegolf.es/ArticulosDocumento/COMITÉ RFEG/RFEG 2020/Estudio impacto económico golf en España 2020/INFORME GOLF IE - AECG - RFEG - DEF.pdf>
- Segarra, E. (2006). *Instalaciones Deportivas de la Comunidad Autónoma de La Región de Murcia. CENSO NACIONAL DE INSTALACIONES DEPORTIVAS 2005* (1.ª ed.). Madrid: Consejo Superior de Deportes. Recuperado de <https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2018-10/publicaciones-censo-2005-murcia.pdf>

- Serrano-Gómez, V., Boubeta, A. R., García-García, O., & Gambau, V. (2013). QGOLF-9: Escala para la evaluación de la calidad percibida en los clubes de golf. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 111-121.
- Serrano-Gómez, V., Rial-Boubeta, A., García-García, Ó., & 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/The Assessment of Perceived Service Quality as a Key Element for Managing Golf Clubs in Spain. *Apunts. Educació Física i Esports*, (102), 95-105. Recuperado de [http://search.proquest.com/docview/1095375911?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search\\*spii?SEARCH=02148757%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario\\_acceso.php?centro=\\$USEG&centro=\\$USEG&d=1](http://search.proquest.com/docview/1095375911?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search*spii?SEARCH=02148757%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario_acceso.php?centro=$USEG&centro=$USEG&d=1)
- Serrano Gómez, V. (2012). *DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS USUARIOS EN CLUBES DE GOLF*. (Tesis doctoral). Universidad de La Coruña, Facultad de Ciencias del Deporte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2183/10318>
- Serrano, V., Rial, A., García, O., & Gambau, V. (2011). El perfil del 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 SUPP), 131-138.
- Seto, D. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC editorial.
- Suárez, L., Vázquez, R., & Díaz, A. M. (2007). Análisis de la confianza y el compromiso como variables clave en las relaciones entre los clientes y las agencias de viaje minoristas. *Revista de Análisis Turísticos*, 4, 68-87.
- Taylor, S. A., Celuch, K., & Goodwin, S. (2004). The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of product & brand management*.
- The R&A. (2019). *Golf around the world 2019*. <https://doi.org/10.1097/BRS.0b013e318267f7f5>
- The R&A, & EGA. (2019). *European Golf Participation Report 2019*. Recuperado de [http://www.ega-golf.ch/sites/default/files/ra\\_ega\\_european\\_participation\\_2019\\_-\\_digital\\_master\\_final\\_1.pdf](http://www.ega-golf.ch/sites/default/files/ra_ega_european_participation_2019_-_digital_master_final_1.pdf)
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., & Laios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- UNESCO. (1978). Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, 1-7.

Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002164/216489s.pdf>

Villar, A. (2011). *Territorio, turismo y paisaje: el proceso de urbanización en el litoral de Andalucía. El papel de los campos de golf*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.

Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/publicaciones/143334969.pdf>

World Medical Association. (2013). Declaration of Helsinki, Ethical Principles for Scientific Requirements and Research Protocols. *Bulletin of the World Health Organization*, 79(4), 373. Recuperado de <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2. <https://doi.org/10.2307/1251446>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.



# **ANEXOS**



INFORME DE LA COMISIÓN DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA

Jaime Peris Riera, Catedrático de Universidad y Secretario de la Comisión de Ética de Investigación de la Universidad de Murcia,

CERTIFICA:

Que D. Arturo Díaz Suárez ha presentado la memoria de trabajo del Proyecto de Investigación titulado "Evaluación de la calidad percibida, impacto social y turístico-económico en servicios y eventos deportivos", a la Comisión de Ética de Investigación de la Universidad de Murcia.

Que dicha Comisión analizó toda la documentación presentada, y de conformidad con lo acordado el día siete de noviembre de dos mil diecinueve<sup>1</sup>, por unanimidad, se emite INFORME FAVORABLE, desde el punto de vista ético de la investigación.

Y para que conste y tenga los efectos que correspondan firmo esta certificación con el visto bueno del Presidente de la Comisión.

Vº Bº EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA

Fdo.: Francisco Esquembre Martínez

ID: 2491/2019

<sup>1</sup>A los efectos de lo establecido en el art. 19.5 de la Ley 40/2015 de 1 de octubre de Régimen Jurídico del Sector Público (B.O.E. 02-10), se advierte que el acta de la sesión citada está pendiente de aprobación

Francisco J.M. MORALES PERIS RIERA, F. RIERA, SECRETARIO DE LA COMISIÓN DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA, C/IBIZA, 1, 30100 BUNOL DE ALICANTE, ESPAÑA. TEL: 968 88 11 11. FAX: 968 88 11 12. E-MAIL: fperis@um.es



Código seguro de verificación: NUxGMq+U-/4+HhNYE-h5A2oTui-OVLrnDe/ COPIA ELECTRÓNICA - Página 1 de 1

Esta es una copia electrónica imprimible de un documento administrativo almacenado en formato electrónico por la Universidad de Murcia, según el artículo 37.1.e) de la Ley 39/2016, de 1 de octubre. Su autenticidad puede ser contrastada a través de la siguiente dirección: <https://sede.um.es/validador/>

Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la  
Región de Murcia



**SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN-COLABORACIÓN EN EL ESTUDIO**

**"ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE LOS CAMPOS DE GOLF EN LA  
REGIÓN DE MURCIA"**

DESDE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA Y LA FEDERACIÓN DE GOLF DE LA REGION DE MURCIA SE ESTA LLEVANDO A CABO UN ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD PERCIBIDA POR LOS USUARIOS DE LOS CAMPOS DE GOLF DE NUESTRA REGIÓN.

DADA LA IMPORTANCIA QUE DESDE LA FEDERACIÓN CREEMOS QUE TIENE ESTA INVESTIGACIÓN PARA EL BUEN DESARROLLO Y MEJORA DE LOS EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DE NUESTRO DEPORTE , SOLICITAMOS SU PARTICIPACIÓN EN DICHO ESTUDIO.

PARA ELLO LE PEDIMOS QUE COMPLETE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO\* TOTALMENTE ANÓNIMO, PINCHANDO EN EL ENLACE QUE SIGUE, LO QUE NO LE LLEVARÁ MÁS DE 5 MINUTOS.



*\*Este cuestionario cumple con todas las normativas de protección de datos y códigos de privacidad, anonimato y protección de los datos recogidos en encuestas online de carácter anónimo.*

ATENTAMENTE,  
PDTE. FED. GOLF MURCIA



**REQUEST TO PARTICIPATE-COLLABORATE IN STUDY**

**"STUDY ON THE QUALITY OF GOLF COURSES IN THE REGION OF MURCIA"**

THE UNIVERSITY OF MURCIA AND THE GOLF FEDERATION OF THE REGION OF MURCIA ARE CARRYING OUT A STUDY ON THE PERCEIVED QUALITY OF THE USERS OF THE GOLF COURSES OF OUR REGION.

DUE TO THE IMPORTANCE OF THIS RESEARCH FOR THE GOOD DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF THE EQUIPMENTS AND FACILITIES OF OUR SPORT, WE REQUEST YOUR PARTICIPATION IN THIS STUDY.

WITH THIS PURPOSE, WE ASK YOU TO COMPLETE THE FOLLOWING COMPLETELY ANONYMOUS QUESTIONNAIRE \*, CLICKING ON THE FOLLOWING LINK, WHICH WILL NOT TAKE YOU MORE THAN 5 MINUTES.



*\* This questionnaire complies with all data protection regulations and codes of privacy, anonymity and protection of data collected in anonymous online surveys.*

**YOURS FAITHFULLY,  
PRES. GOLF FED. MURCIA**

# Análisis de la calidad de los equipamientos e instalaciones de los campos de golf de la Región de Murcia

Alñjkaj



## SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN-COLABORACIÓN EN EL ESTUDIO

NOMBRE DEL CAMPO

NOMBRE DEL GERENTE o GREENKEEPER

### **"ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DE LOS CAMPOS DE GOLF EN LA REGIÓN DE MURCIA"**

DESDE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA Y LA FEDERACIÓN DE GOLF DE LA REGIÓN DE MURCIA SE ESTA LLEVANDO A CABO UN ESTUDIO SOBRE LA ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS TANTO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DE LOS CAMPOS DE GOLF DE LA REGIÓN DE MURCIA.

DADA LA IMPORTANCIA QUE DESDE LA FEDERACIÓN CREEMOS QUE TIENE ESTA INVESTIGACIÓN PARA EL BUEN DESARROLLO Y MEJORA DE LOS EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DE NUESTRO DEPORTE, SOLICITAMOS SU PARTICIPACIÓN EN DICHO ESTUDIO.

Para ello se plantean en esta investigación los siguientes objetivos:

- Conocer la opinión de los USUARIOS de los campos de golf de la Región de Murcia. (cuestionario colgado y accesible desde la página web federación de golf RM).
- Conocer la opinión de los GERENTES de los campos de golf de la Región de Murcia sobre los servicios que ofrecen sus campos al mismo tiempo que conocer el tipo y fórmulas de gestión que realiza en su campo (cuestionario adjunto).
- Conocer la opinión de los GREENKEEPER, en cuanto al tiempo de trabajo invertido en los campos para tenerlos en perfecto estado (cuestionario adjunto).

PARA ELLO LE PEDIMOS QUE COMPLETE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO\* TOTALMENTE ANÓNIMO, PINCHANDO EN EL ENLACE CORRESPONDIENTE QUE SIGUE, LO QUE NO LE LLEVARÁ MÁS DE 5 MINUTOS.

GERENTE



<https://goo.gl/forms/WnkOmubyQpd08WGx2>

GREENKEEPER



<https://goo.gl/forms/dVolsDxXv2k551dE3>

\*Este cuestionario cumple con todas las normativas de protección de datos y códigos de privacidad, anonimato y protección de los datos recogidos en encuestas online de carácter anónimo.

ATENTAMENTE,

Presidente de la Federación de Golf de la Región de Murcia.

**CUESTIONARIO**

**ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE  
LOS CAMPOS DE GOLF DE LA REGIÓN DE MURCIA**

Por favor ayúdenos a **evaluar** los servicios de los campos de golf rellenando este cuestionario. Ello no debe llevarle mas de 5 minutos.

Sus respuestas serán **anónimas y confidenciales** y reflejará sus opiniones.

Se establecen **3 bloques de opinión**:

1. Uso del campo de Golf,
2. Opinión sobre la calidad de los servicios del campo de golf y
3. Características sociodemográficas

**1.- USO DEL CAMPO DE GOLF**

Por favor **SEÑALE** la respuesta más acorde

1. ¿Cuál es la principal razón por la que asiste a este campo?
  - Golf de ocio
  - Competiciones de golf
  - Prácticas
  - Evento social
  - Otros \_\_\_\_\_
2. ¿Es usted socio de este campo de golf?
  - Si
  - No
3. ¿A qué distancia está el campo de golf de su casa?
  - 5 km o menos
  - Más de 5 a 10 km
  - Más de 10 a 40 km
  - Más de 40 km
4. Como media, ¿con que frecuencia visita el campo?
  - Ocasionalmente (sólo períodos vacacionales)
  - <1 al mes
  - 1 - 2 veces al mes
  - 3 - 4 veces al mes
  - > 4 veces al mes
5. ¿Cuánto tiempo pasa en el campo?
  - < 3 horas
  - 3 - 4 horas
  - 4 - 5 horas
  - > 5 horas

**CUESTIONARIO**

6. Normalmente, ¿a qué hora comienza a jugar?

- Antes de las 9:00h
- 9:00h - 12:00h
- 12:00h - 15:00h
- Después de las 15:00h

7. ¿Cuántos días de la semana juega habitualmente?

- Los días laborables
- Sábados
- Domingos
- Toda la semana
- Fines de semana completos
- Algún día laboral y algún día del fin de semana
- Periodos vacacionales
- Otros \_\_\_\_\_

8. ¿Cuándo empezó a jugar en este campo?

- < 1 mes
- 1 - 6 meses
- 6 - 1 año
- 1 - 2 años
- 2 - 5 años
- > 5 años

**2.- OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL CAMPO DE GOLF**

A continuación se recogen algunas frases. Como cliente de este campo va a realizar la **comparativa** entre las **expectativas** de cómo espera que se esté gestionando el campo (A-expectativas) y cómo **crea que realmente está funcionando** el campo (B-Funcionamiento). La evaluación es de 1 (en desacuerdo) a 5 (absolutamente de acuerdo).

POR FAVOR MARQUE "X" tanto en la casilla de expectativas (A) como en la de funcionamiento (B) con la valoración con la que esté más de acuerdo.

1. En desacuerdo — 5. Absolutamente de acuerdo

| A-<br>EXPECTATIVAS |   |   |   |   | PREGUNTA   | B-<br>FUNCIONAMIENTO |   |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|---|--|----------------------|---|---|---|---|
| 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 1. El aparcamiento debe ser seguro   | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 2. El aparcamiento debe ser adecuado   | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 3. Las instalaciones integradas en el campo deben estar limpias y ordenadas (tienda, sala) | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |

## CUESTIONARIO

|   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4. Debe facilitarse información sobre las normas del campo, la dirección, etiqueta, horarios etc.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5. El campo debe ofrecer varias instalaciones de prácticas para los jugadores  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6. El campo debe ofrecer competiciones, instalaciones y programas que tengan una buena relación calidad/precio           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7. El campo debe ofrecer servicios de restauración (comida y bebida)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8. La tienda debe tener una amplia gama de equipos de golf y accesorios  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9. El equipamiento de la tienda de golf debe ser de alta calidad (carros y palos)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 10. Las normas del club y las reglas de etiqueta deben ser respetadas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 11. El campo debe ser de alta calidad e incluir elementos apropiados (diseño, paisaje, obstáculos y elementos del campo) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 12. Todas las áreas del campo deben estar bien mantenidas (tee de salida, green, bunkers)                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 13. Debe haber suficientes fuentes de agua en el campo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 14. Debe haber en el campo un adecuado suministro de equipos de apoyo (rastrillos, cubos de arena)                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 15. El personal del campo de golf debe ser experimentado y cualificado   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 16. El personal del campo de golf debe ser cordial   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 17. El personal del campo de golf debe ser sensible a las necesidades de los clientes                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 18. El personal del campo de golf debe ser presentable y fácilmente identificable  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 19. Tiene el club zona social  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 20. Esta el club preparado para personas de movilidad reducida   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 21. La página web del campo ofrece información de TODOS los servicios que presta   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 22. El estado de los greens SIEMPRE está en perfectas condiciones  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**CUESTIONARIO**

**3.- CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS**

1. Localidad donde reside habitualmente \_\_\_\_\_
2. País \_\_\_\_\_
3. Edad \_\_\_\_\_
4. Género  Hombre  Mujer
5. País de nacimiento \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es su handicap? \_\_\_\_\_

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Contaré aspectos positivos sobre este campo de golf a otras personas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Recomendaré este campo de golf a cualquiera que busque mi consejo   |   |   |   |   |   |
| 3. Animaré a mi familia y amigos a jugar en este campo de golf   |   |   |   |   |   |
| 4. Para cualquier servicio que pudiera necesitaré consideraré este campo de golf como la primera opción                      |   |   |   |   |   |
| 5. En los próximos años jugaré más en este campo de golf   |   |   |   |   |   |
| 6. En los próximos años jugaré menos en este campo de golf   |   |   |   |   |   |
| 7. Puede que juegue en otro campo de golf que ofrezca mejores servicios  |   |   |   |   |   |
| 8. Aunque los precios sean más altos jugaré en este campo de golf  |   |   |   |   |   |
| 9. Estoy dispuesto a pagar un precio más alto por jugar en este campo de golf por el servicio que recibo                     |   |   |   |   |   |
| 10. Cambiare a otr campo de golf si tengo un problema con el servicio  |   |   |   |   |   |
| 11. Si tengo un problema en este campo de golf, se lo contaré a otros clientes/personas                                      |   |   |   |   |   |
| 12. Si tengo un problema con este campo de golf reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios |   |   |   |   |   |
| 13. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director del campo de golf   |   |   |   |   |   |

A. ¿La relación calidad-precio de la salida al campo es adecuada?  Sí  No

B. ¿Considera que existen áreas del campo descuidadas? (señale las que considere)

- Campo de practicas
- Pitching green
- Putting green
- Calle
- Bunker
- Rough
- Green
- 

Basado en toda su experiencia como cliente del campo de golf, por favor indique como se siente en general como cliente de este campo:

|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| Muy Insatisfecho |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Muy Satisfecho |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                |

**Gracias por su tiempo**



