



---

# **Universidad de Valladolid**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA**

## **TESIS DOCTORAL**

**El deporte del golf: análisis sectorial y aplicación del modelo EFQM a la gestión de campos de golf en Castilla y León**

**Doctorando: D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> ÁNGELES IGLESIAS MADRIGAL**

**Director: DR. D. JOSÉ ÁNGEL SANZ LARA**

**Valladolid, septiembre de 2015**



«El GOLF es engañosamente sencillo e interminablemente complicado. Un niño lo puede jugar bien y un adulto, quizá no lo aprenda nunca. Una vuelta sola está llena de triunfos inesperados y de golpes, al parecer, perfectos que resultan un fracaso. Casi es una ciencia, y es a la vez, un rompecabezas sin respuesta. Es gratificante y exasperante; preciso e impredecible. Requiere concentración perfecta y relajación total. Satisface el alma y frustra al intelecto. Es, al mismo tiempo, recompensante y enloquecedor y, sin duda, el mayor juego que jamás haya inventado la humanidad.»<sup>1</sup>

*Arnold Palmer*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cita recuperada en febrero de 2015 de <http://goo.gl/TTejLz>

<sup>2</sup> Golfista estadounidense (\*1929), ganador de siete Majors (entre ellos, 4 Masters de Augusta), y con un total de 62 victorias en el PGA Tour (Circuito norteamericano de golf profesional masculino). Ingresó en el Salón de la Fama del Golf Mundial en 1974. (Palmer, 2004). Ver <http://goo.gl/GgBCvB> (Recuperado en febrero de 2015).



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría dejar recogido mi agradecimiento a mi director de tesis y compañero, D. José Ángel Sanz Lara, ya no solo por sus conocimientos y aportaciones al trabajo realizado, sus meticulosas correcciones y su inestimable ayuda estadística, sino por su constante apoyo y disposición, su impulso continuo a este trabajo, además de la paciencia y comprensión manifiesta en todo momento. Paciencia y tolerancia que ha mostrado asimismo mi familia, ante la inquietud y las desazones que de vez en cuando surgían.

Quiero agradecer también la contribución y ayuda recibida por el ponente D. Juan José Garcillán García para la lectura y entrega de este trabajo.

A mis compañeros de la Facultad de Comercio de la Universidad de Valladolid, que de forma desinteresada me han prestado su colaboración y consejo, y que han estado siempre disponibles para atender cualquier duda que surgía o explicación que precisara.

A los gerentes y administrativos de los campos de golf de Castilla y León que se prestaron a participar y colaborar en este proyecto, contestando y enviando los diversos cuestionarios utilizados en nuestro análisis; así como a los campos de golf de Asturias y de Andalucía que, desinteresadamente, han contribuido también con sus sugerencias y aportaciones a dar forma al mismo. Especialmente quiero dejar recogido mi agradecimiento a todos los trabajadores y profesionales del *Campo de Golf Municipal de Llanes*, ya que su disposición, simpatía y amabilidad han logrado dar un fuerte empuje a este trabajo.

A todos aquellos que de alguna forma, directa o indirecta, han colaborado en la realización de este proyecto. A todos, muchas gracias.

Finalmente, quería dedicar este trabajo a Alberto, quien me introdujo en este fascinante y atractivo deporte, inculcándome sus ansias de progreso y perfeccionamiento en su práctica; y a mis hijas, Laura y Esther, que gracias a este deporte han ido asimilando una gran parte de los valores y la ética que conforman su práctica, enriqueciendo con ello su personalidad y su forma de ser.



# SUMARIO

|  |     |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 1   |
| PARTE I: ANÁLISIS DEL SECTOR .....   | 15  |
| CAPÍTULO 1: LA PRÁCTICA DEL GOLF .....   | 17  |
| CAPÍTULO 2: EL MERCADO DEL GOLF EN ESPAÑA .....                                | 33  |
| CAPÍTULO 3: EL SECTOR DEL GOLF EN CASTILLA Y LEÓN .....                        | 85  |
| CAPÍTULO 4: EL TURISMO DE GOLF EN ESPAÑA .....                                 | 121 |
| PARTE II: CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF .....                    | 167 |
| CAPÍTULO 5: INTRODUCCIÓN AL MODELO EFQM 2013 .....                             | 169 |
| CAPÍTULO 6: CAMPOS DE GOLF EN CASTILLA Y LEÓN — ESTUDIO DESCRIPTIVO — .....    | 215 |
| CAPÍTULO 7: CAMPOS DE GOLF EN CASTILLA Y LEÓN — ANÁLISIS MULTIVARIANTE — ..... | 299 |
| CONCLUSIONES .....   | 379 |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 399 |
| ANEXOS .....   | 419 |
| ANEXO 1: MODELO EFQM — RELACIÓN DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS — .....            | 421 |
| ANEXO 2: CUESTIONARIO GESTIÓN DEPORTIVA .....                                  | 431 |
| ANEXO 3: CUESTIONARIO MODELO EFQM .....  | 455 |
| ANEXO 4: CUESTIONARIO GESTIÓN DEPORTIVA — TABLAS ESTADÍSTICAS — .....          | 473 |
| ANEXO 5: CUESTIONARIO MODELO EFQM — TABLAS ESTADÍSTICAS — .....                | 481 |
| ANEXO 6: CRITERIOS MODELO EFQM — GRÁFICOS COMPARATIVA DE MEDIAS — .....        | 495 |
| ANEXO 7: MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES — TABLAS DE INDICADORES — .....   | 539 |
| TABLAS DE CONTENIDO .....  | 553 |



## INTRODUCCIÓN

---



«Es el mejor juego del mundo, es divertido, es difícil y estás en medio de esa hierba tan verde, solo tú y la bola, no tienes que ganar a nadie, solo a ti mismo. Es el único juego donde puedes pedirte una penalización si eres honrado, la mayoría lo son... no existe otro juego como el golf [...] un juego en el que no se gana, solo se juega»

*La leyenda de Bagger Vance (2000)*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Película dirigida por Robert Redford (2000), e interpretada por Will Smith, Matt Damon y Charlize Theron.



La práctica deportiva en general, se ha ido convirtiendo en la sociedad de nuestros días en un elemento cotidiano y cada vez más frecuente e integrado en la vida de los ciudadanos, ampliándose incluso los estratos de población que participan de ella. Una evolución paralela ha experimentado el turismo vacacional, extendiendo no solo el círculo de ciudadanos que disfrutan de ello, sino la categoría y el tipo de turismo que se realiza en esos periodos de ocio. Turismo ya no equivale exclusivamente al binomio «sol y playa» sino que las alternativas que se proponen por parte de asociaciones y organizaciones, y que a su vez se demandan por parte de la población, son múltiples y diversas, lo que permite cubrir el tiempo de descanso y asueto, con variedad de actividades y propuestas que posibilitan escapar de la rutina, o incluso de la apatía del quehacer diario. Esto conduce en la actualidad a una simbiosis y combinación atractiva entre estas dos actividades: deporte y turismo.

Las relaciones entre actividades deportivas y turísticas se han ido acrecentando en el transcurso de los últimos años debido, sobre todo, a la transformación y evolución que ha ido experimentando el concepto de «tiempo libre», y los numerosos servicios y actividades que surgen en torno a ello. En la sociedad actual se contempla una vivencia más activa del tiempo de ocio y de descanso, acompañado de una creciente preocupación por la salud y el bienestar personal, y el disfrute de la vida al aire libre. Todo ello, favorece y fomenta el desarrollo de actividades deportivas en la naturaleza, tales como bicicleta, canoa, escalada, golf, marcha, senderismo, etc. El deporte

transforma así su estatus y significación en la sociedad actual, dejando de ser considerado únicamente una forma de ocupar y atender nuestro tiempo libre, para consolidarse no solo como una de las principales actividades recreativas de nuestra sociedad, sino, además, como un significativo indicador de bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.

Si a la práctica de estas actividades por parte de los residentes de la zona en que se desarrolla le añadimos la recepción de visitantes externos para la ejecución de estas, podremos considerar la promoción de dichas actividades deportivas como elemento impulsor y motor del turismo en estas áreas; lo que unido a otros factores particularmente atractivos de estos lugares (climatología, cultura, ferias, gastronomía, naturaleza, etc.) permite el arranque y fomento de lo que comienza a denominarse *turismo alternativo* o *turismo temático*. Este se convierte en elemento esencial para el desarrollo y el crecimiento económico de las áreas en que se despliega. Fusionando entonces ambos elementos (deporte y turismo) podemos calificar el deporte como un recurso turístico que comienza a tener gran relevancia y repercusión en la economía actual.

En este sentido, la práctica del golf ha ampliado también su perspectiva y visión, ya que, además de ser una actividad deportiva asociada a la naturaleza y a los espacios abiertos, pasa a ser considerada elemento clave del turismo activo y temático, emergiendo, a partir de ello, el denominado *turismo de golf*. La motivación principal que empuja a este tipo de viajeros es la ejecución de este deporte en entornos diferentes y variados, permitiéndoles conocer áreas y regiones de su propio territorio o allende. Es decir, buscan ampliar su ámbito de juego a campos de golf distintos de aquellos en los que practican habitualmente, generando cierto movimiento y trasvase puntual o temporal de ciudadanos, y acrecentando el tráfico y fluidez del circuito económico de las zonas implicadas.

La relevancia que ha ido alcanzando este deporte en nuestro país a lo largo de los últimos años se observa no ya solo en el número de licencias registradas en el ámbito nacional, sino en la construcción de campos de golf a lo largo de toda la geografía española, así como en la recepción de turistas de golf (esencialmente en las zonas del sur y del este de España) tanto nacionales como extranjeros. Para estos últimos, España es considerada uno de los principales destinos turísticos, y hacia ellos se orienta

principalmente, la oferta de campos de las áreas del litoral y costa españoles (motivado de forma esencial por la climatología que disfrutan estas regiones). La posición de liderazgo que ostenta nuestro país en el sector del turismo de golf ha de ser cuidada y defendida con esmero en años venideros, dado que comienzan a surgir nuevos países y destinos atractivos para aquellos jugadores que disfrutan del deporte del golf fuera de sus fronteras, generando una fuerte competencia en la oferta de esta categoría de viajes deportivo-turísticos y en las infraestructuras deportivas implicadas.

Desde esta perspectiva, uno de los aspectos que está adquiriendo especial trascendencia en la gestión y administración de este tipo de instalaciones deportivas es el análisis de la satisfacción de los usuarios, ligado a la calidad del servicio ofrecido. Un cliente complacido con las prestaciones y servicios de los que disfruta es garantía de continuidad, avance y prosperidad de las entidades responsables. El usuario satisfecho es considerado uno de los mejores mecanismos de divulgación y publicidad de las entidades implicadas hacia los consumidores potenciales. A lo que se añade también el hecho de que aquel muestra mayor fidelidad y lealtad hacia las mismas. Todo ello trasciende, finalmente, en la mejora de la rentabilidad económica global de aquellas.

Satisfacción asociada pues, a la calidad del servicio que se recibe o, visto de otra forma, a la calidad del servicio que se ofrece, precisando adaptarlo cada vez en mayor medida a las necesidades, peticiones y perspectivas de clientes y usuarios.

El concepto *calidad* se erige así en nuestro actual sistema económico —y de una manera generalizada— en uno de los pilares fundamentales de la competitividad de cualquier organización, ligado no solo a la visión que tiene el cliente del servicio que se le ofrece, sino también a las expectativas que el propio cliente presenta sobre ello.

Bajo esta acepción genérica deben incluirse las organizaciones deportivas objeto de nuestro estudio: los campos de golf. Sus actuales gestores mantienen un cometido relevante en ellos, ya que son responsables de ofrecer los servicios y prestaciones delimitadas en sus entidades bajo un atributo de calidad y excelencia, adaptándose a las necesidades mostradas por sus clientes habituales y a las nuevas demandas de sus usuarios potenciales. Ello les exige disponer de un conocimiento amplio del segmento de población que utiliza y consume su servicio, o que desea consumirlo, y hacia el que debe dirigirse, teniendo en cuenta que los consumidores, en general, se encuentran cada vez

mejor informados, son más exigentes con los servicios que buscan para el disfrute de su tiempo de ocio y disponen de una mayor capacidad de selección y elección (dificultando, por ello, su fidelización a las entidades deportivas que ofertan dichos servicios).

Esta percepción de la sección de demanda del mercado por parte de los gestores, debe completarse asimismo con una visión y análisis del segmento de oferta de mercado en que se desenvuelve la organización, incluyendo el estudio y comparativa de entidades similares y análogas. Ello les permitirá diseñar y elaborar una estrategia y planificación de su actividad acorde a los resultados que buscan alcanzar.

A su vez, y para que esto sea efectivo y receptivo, deben ser capaces de implicar a toda la organización y los trabajadores en su ejecución, además de estudiar y examinar la posibilidad de relaciones y comunicaciones válidas y eficientes con entidades semejantes (límites o más alejadas). Una coordinación y cooperación entre ellas, en lugar de un claro enfrentamiento y competencia directa, contribuiría al afianzamiento y mantenimiento de usuarios en todas ellas; facultándoles no solo alcanzar la fidelización del cliente actual, sino promover la entrada de nuevos usuarios, ampliando con ello su permanencia y continuidad en el mercado.

En consecuencia, el éxito en la organización y administración de estas entidades deportivo-empresariales se asocia indisolublemente al concepto *calidad* del servicio ofrecido/recibido y a la gestión ejecutada para alcanzarla. No hay que olvidar sin embargo, la dificultad que entraña la medición de este tipo de variable —*calidad*— ya que responde en muchas ocasiones, a criterios subjetivos y relativos. A pesar de ello, dichas entidades precisan establecer un sistema de gestión apropiado que contribuya a definir sus líneas de acción, y que logre impulsar de una manera continuada su avance y progreso, a fin de consolidarlo en el tiempo.

Acorde a todo lo expuesto hasta ahora, a lo largo de los últimos años se han ido elaborando y confeccionando diferentes modelos y métodos de trabajo que tratan de establecer una medida de la calidad del producto o servicio que de manera generalizada, ofrecen las unidades empresariales. Uno de los modelos desarrollados bajo esta perspectiva, elaborado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM<sup>4</sup>)

---

<sup>4</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM). Organización sin ánimo de lucro constituida en 1988 por catorce grandes empresas europeas, con el apoyo de la Comisión Europea ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

es el denominado *Modelo EFQM*. Este surge en 1991 como respuesta a los estudios y trabajos desarrollados con anterioridad en Japón y Estados Unidos, que abocaron en la constitución de los premios de excelencia y calidad Deming (1951) y Malcolm-Baldrige (1987) respectivamente.

El modelo EFQM es un instrumento de análisis práctico, contrastado ya en diversos sectores (públicos y privados), que ayuda a las organizaciones empresariales a perseguir el objetivo de calidad total o de excelencia en sus resultados, ya que ofrece un método de autoevaluación que contribuye a identificar sus propias debilidades y áreas de mejora, además de reconocer sus fortalezas y oportunidades. Se desenvuelve en un marco de trabajo flexible, dinámico y no prescriptivo, en el que se estipulan nueve criterios (agrupados en dos secciones: *agentes facilitadores* y *resultados*) que posibilitan a las organizaciones su orientación hacia la búsqueda de la excelencia, medida esta a través de su propia gestión y de los rendimientos obtenidos. Todo ello les permite trabajar en sus posibles soluciones a la vez que reforzar sus particulares puntos fuertes (siempre sobre una base y un lenguaje común a todas las unidades o segmentos que componen la organización). Otra de las peculiaridades a resaltar del modelo es la implicación de todo su equipo directivo, así como del personal y trabajadores que forman parte de la entidad, no ya solo en la elaboración del informe de evaluación, sino en el cumplimiento y la ejecución de los planes y estrategias elaborados de cara a la consecución del máximo nivel de calidad y de la mejora continua y sostenida de su actividad.

El modelo se caracteriza así, por un enfoque basado en resultados que permitirá a las organizaciones valorar y medir en qué lugar se encuentran en su camino hacia la calidad total, a la vez que distinguir e identificar las áreas sobre las que es imprescindible realizar determinados ajustes para lograrlo, y actuar para corregirlo.

El presente trabajo, centrará su atención en el concepto *calidad* asociada al sector servicios, y más concretamente, calidad asociada a la gestión de empresas deportivas, tomando como referencia la gestión de los campos de golf castellano-leoneses. Hemos decidido orientar nuestro trabajo al sector deportivo del golf debido a la todavía escasa difusión generalizada de este deporte entre nuestra sociedad y al limitado número de estudios y trabajos elaborados sobre él.

Como veremos más adelante, el golf es un deporte que se mantiene en continuo crecimiento, si bien, arropado todavía con los calificativos de «elitista» y «privilegiado»; y aunque así ocurre en algunos estratos sociales, también es cierto que ha logrado introducirse y adaptarse a una clase media con mayor disponibilidad de tiempo, y fuerte motivación por el cuidado de la salud y el bienestar. En este sentido, por ejemplo, el papel que juegan los medios de comunicación —especialmente la televisión— en la divulgación y presentación de este deporte es fundamental, ya que —al igual que ha sucedido por ejemplo, con el tenis— las retransmisiones en abierto de los principales torneos o competiciones contribuirían a integrar este deporte en el seguimiento habitual de las principales competiciones deportivas (baloncesto, balonmano, fútbol, etc.).

Desde el punto de vista académico, escasean también los estudios y análisis sobre este sector deportivo, principalmente los referidos a las zonas del interior de nuestro país. Por el contrario, y debido a la importancia que adquiere en la actividad económica de las regiones de costa el denominado *turismo de golf*, son numerosos los trabajos llevados a cabo desde las instituciones académicas, o desde las propias administraciones públicas para analizar la situación y evolución del segmento de golf en aquellas zonas geográficas (no solo en sus estudios de mercado, sino también en su implicación sobre el sector turístico en general). Estas regiones, apoyadas en la excelente climatología que disfrutan la mayor parte del año, han logrado desarrollar unas infraestructuras turísticas y deportivas capaces de acoger a un cuantioso y elevado número de jugadores nacionales e internacionales, con alto poder adquisitivo, alimentando con ello el turismo de golf e impulsando el desarrollo económico de dichas áreas.

Cierto es que Castilla y León no ofrece las ventajas y cualidades —en cuanto a climatología y temperatura se refiere— que se advierten en las regiones del litoral español para el desarrollo y la divulgación de este deporte, pero como zona de interior dispone, sin embargo, de un singular despliegue de campos e infraestructuras deportivas repartidos entre sus nueve provincias, con diferentes tipologías y categorías, y escasamente saturadas con jugadores propios y originarios de sus provincias, disponiendo de margen suficiente para acoger mayor número de jugadores y para ampliar la recepción de jugadores internos y externos. Este tipo de análisis forma parte del primer enfoque que queremos presentar en nuestro trabajo, el estudio de la situación actual que atraviesa el mercado del golf en Castilla y León, tanto en su segmento de oferta como de demanda, a fin de contribuir al conocimiento de este

deporte en nuestra comunidad, y de abrir una vía de expansión en la faceta de turismo deportivo en esta comunidad. Para ello, utilizaremos los datos ofrecidos por la Real Federación Española de Golf (RFEG) en relación a los campos de golf establecidos y sus tipologías, así como a las licencias registradas y su segmentación por edades y sexo.

Identificado y conocido entonces el ámbito de estudio de nuestro trabajo, hemos decidido profundizar en la situación actual que se advierte en este sector deportivo en nuestra comunidad, enfocándolo desde el punto de vista de la oferta y de los gestores encargados de la dirección de estas instalaciones deportivas. Se orienta así, hacia el conocimiento y observación del servicio que ofrecen y de las instalaciones que precisa esta actividad deportiva para su ejecución, buscando en el análisis de su gestión el alcance de una alta satisfacción en sus usuarios. Al querer examinar en general la satisfacción del cliente ante un servicio que recibe y que le es ofrecido, se piensa rápidamente en encuestas y sondeos hacia dichos usuarios. Sin embargo, pocas veces nos detenemos en la reflexión acerca de lo que deben acometer y abordar los responsables del ofrecimiento de dicho servicio, para alcanzar la satisfacción del cliente y usuario y su fidelización. Este será el segundo enfoque del trabajo que presentamos.

A partir de una encuesta y sondeo a los gestores de los campos de golf en Castilla y León, hemos buscado la obtención de datos reales de la utilización de estas infraestructuras deportivas por parte de los usuarios y demandantes de dichos servicios, y de su adaptación a las necesidades y peticiones que solicitan sus jugadores—abonados, en busca siempre de una mayor satisfacción del servicio ofrecido y de un elevado nivel de calidad en sus gestiones.

Para ello, se ha utilizado como referencia el modelo de excelencia y calidad EFQM que hemos presentado previamente, dado que la descomposición de su estructura parece adaptarse a los aspectos de gestión que requieren estas entidades, y por tanto, facilitará la obtención de la información precisa para nuestro trabajo. Los estudios revisados al respecto, se han centrado esencialmente en el sector productivo, aunque se ha logrado ampliar su aplicación al sector servicios, básicamente en el ámbito de la educación y de la salud; si bien, su extensión al sector deportivo es todavía ínfima y escasa, e incluso nula en nuestro segmento deportivo: el golf. Por este motivo, hemos decidido aplicar el método de autoevaluación por cuestionario que propone el modelo EFQM, como elemento de apoyo y soporte en el estudio que se realiza, procurando

presentar y reflejar las peculiaridades y singularidades que caracterizan este deporte, adaptando la redacción de las encuestas utilizadas a la práctica del golf y, más concretamente, a la gestión de los campos de golf. La aplicación del sistema de autoevaluación en estas unidades empresariales nos permitirá conocer la realidad de las mismas, favoreciendo la orientación, el diseño y la elaboración de planes de mejora que ayuden a alcanzar el nivel de excelencia en la oferta de sus servicios.

No obstante, nos encontramos con una dificultad añadida, y es el hecho de utilizar un conjunto de evaluaciones individuales aplicadas para el análisis particular de cada una de las entidades encuestadas, como valoración global del sector, y como análisis orientativo de la coyuntura que se percibe en el momento actual. Es decir, el estudio no tiene como finalidad el modelo EFQM en sí mismo, sino su aplicación y utilización como herramienta práctica que permite a este tipo de unidad empresarial la ejecución de su propia evaluación o autodiagnóstico, facilitando con ello, la obtención de una valoración general y global del nivel de calidad alcanzado en la gestión desarrollada por el conjunto de entidades que componen el sector analizado.

Hemos de hacer notar, por otra parte, que tampoco se persigue la evaluación de manera detallada o específica de la gestión económica ni administrativa de ninguno de los campos de golf objeto de estudio, sino que se busca un enfoque conjunto de todos ellos, intentando remarcar las áreas de mejora globales del sector, así como los puntos más destacables del mismo, a fin de contribuir a orientar las actuaciones de los agentes responsables. Esta es la línea de estudio que intentamos ofrecer a partir de este trabajo: la aplicación de una herramienta de ejecución particular e individualizada para el análisis y el estudio conjunto y generalizado de un sector. Por ello, trataremos a lo largo de nuestro trabajo de corroborar la viabilidad de la ejecución y empleo de este modelo de calidad en el análisis del sector deportivo del golf.

En este sentido, vamos a apoyar nuestro estudio en la aplicación de dos cuestionarios expresamente elaborados y dirigidos a este tipo de organización deportivo-empresarial. El primero de ellos, orientado a la búsqueda de información y datos relativos a los elementos que configuran su gestión empresarial y deportiva, así como a las características de cada uno de ellos. El segundo cuestionario por su parte, se centra en la evaluación de la calidad en la gestión desarrollada en estos campos, a partir de la estructura de criterios que el modelo EFQM identifica. Conservaremos dicha

estructura, pero trataremos de adaptar su lenguaje y las áreas que se abordan, a las especificidades y características concretas que presenta la gestión de campos de golf. El carácter orientativo de las áreas que se recogen en los treinta y dos subcriterios en que se subdividen los nueve criterios determinados en el modelo, permite una interpretación abierta y flexible de cada uno de ellos; aunque mantendremos para la evaluación global las directrices, puntuaciones y ponderaciones marcadas por él, y lo completaremos con un estudio de las interrelaciones que se advierten de los diversos elementos y criterios que componen la estructura del modelo EFQM.

El trabajo que presentamos, estructurado en dos grandes secciones, se inicia con un primer capítulo en el que se describen ciertas nociones específicas, elementos y peculiaridades de la práctica de este deporte (capítulo 1), al objeto de poder conocer y comprender algunos de los conceptos que se utilizan habitualmente en el lenguaje de este sector deportivo.

Los capítulos 2, 3 y 4 componen una primera parte que incluye una descripción de la coyuntura actual que atraviesa el mercado del golf en nuestro país, examinando tanto las particularidades que se observan desde el punto de vista de la oferta y el tipo de instalaciones que lo componen, como los aspectos de la demanda y la segmentación de usuarios que lo conforman (capítulo 2). Este análisis se completa con una relación similar del escenario que revela este sector deportivo en Castilla y León (capítulo 3), ultimando el capítulo 4 con una reseña de uno de los aspectos más relevantes de este sector en la economía española, el *turismo del golf*, diferenciando el comportamiento de las zonas de costa y litoral, de las zonas del interior español.

Una segunda parte del trabajo se centra en el atributo *calidad* que mencionamos, detallando brevemente la composición y definición del Modelo EFQM 2013 (capítulo 5) que se utiliza como herramienta de trabajo para la exploración que queremos realizar del sector del golf en Castilla y León. Un análisis y evaluación descriptivos de este se recoge en el capítulo 6, en el que se detalla y particulariza no solo la población sobre la que se efectúa el trabajo, sino la metodología seguida en la elaboración y entrega de los cuestionarios remitidos, y el examen de las respuestas recogidas a través de los estadísticos descriptivos medidos. Para cerrar este estudio, en el capítulo 7 se formaliza un análisis factorial a partir de las variables recogidas y agrupadas según los criterios marcados por el modelo EFQM, que se completa con el diseño de un modelo de

ecuaciones estructurales que ayuda a confirmar y ratificar empíricamente las premisas básicas del modelo EFQM acerca de la interrelación entre agentes facilitadores y resultados. Se trazan y puntualizan las relaciones percibidas entre todos los criterios definidos, de cara al diseño y ejecución de una planificación y una estrategia adecuada por parte de los responsables de las entidades deportivas objeto de estudio, orientadas a la búsqueda de la excelencia en ellas.

Finalmente, el trabajo se completa con un capítulo de conclusiones en el que se recoge un resumen de los principales resultados alcanzados y algunas de las propuestas que, desde nuestro punto de vista, lograrían fomentar e impulsar este deporte en las zonas del interior español; a lo que se añade la bibliografía utilizada en la redacción de este trabajo, y el conjunto de anexos que incluyen la definición completa de los criterios que componen el modelo EFQM, los cuestionarios taxativamente elaborados, así como las tablas, gráficos y resumen numérico de los estadísticos descriptivos de los resultados globales recogidos a través de los cuestionarios remitidos, y de los modelos de ecuaciones estructurales empleados.

**PARTE I:**  
**ANÁLISIS DEL SECTOR**

---



# CAPÍTULO 1: LA PRÁCTICA DEL GOLF

---



Según se recoge en las Reglas de Golf editadas por la Real Federación Española de Golf (RFEG, 2012b):

«El juego de golf consiste en jugar una bola con un palo desde el lugar de salida hasta el interior del agujero, mediante un golpe o sucesivos golpes conforme a las Reglas» (p.42).

Para poder avanzar en el conocimiento del mercado del golf y la aplicación del modelo EFQM al sector deportivo-empresarial que abarca el juego y la práctica del golf —y antes de presentar los cuestionarios que se van a aplicar a estas organizaciones deportivas— es conveniente dedicar un breve capítulo de nuestro trabajo a la descripción del ámbito o entorno en que se desarrolla este deporte y poder así, conocer algunos de los conceptos o nociones más singulares o específicos de este sector y el mercado que gira en torno a él. Hemos de hacer notar que una gran parte de los términos empleados se utilizan en terminología inglesa, no solo porque en ocasiones no tenga una traducción equivalente en nuestro idioma, sino porque son términos aceptados y utilizados de forma universal en todos los idiomas, y por parte de todos los jugadores de este deporte.

No obstante, y antes de introducir y exponer en qué consiste este juego, sí nos gustaría señalar uno de los aspectos más significativos que hemos encontrado en la práctica de este deporte y que destaca en la sociedad de valores que vivimos hoy en día:

el *espíritu de juego* que brinda, basado en la cortesía y el respeto que se transmite y difunde entre los jugadores del campo. Tal y como aparece recogido en las Reglas de Golf editadas por la Real Federación Española de Golf (RFEG, 2012b):

«El golf se basa en la integridad del individuo para mostrar respeto a los demás jugadores y en respetar las Reglas. Todos los jugadores deberían comportarse disciplinadamente, demostrando cortesía y deportividad en todo momento, independientemente de lo competitivos que puedan ser. Este es el espíritu del juego del golf» (p.22).

## 1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF

Básicamente, el juego del golf se desarrolla a lo largo de un recorrido en un entorno natural —dividido este en diferentes secciones— intentando acercarnos a un hoyo en el menor número de golpes posibles y embocar una pequeña bola en él, utilizando para ello, una serie de palos diseñados para ejecutar estos golpes y alcanzar diferentes distancias con cada uno de ellos. Empleando los términos correctos, consiste en realizar un recorrido, en general de 18 hoyos, en un orden establecido. Se inicia el juego desde el punto de salida (*tee*) de cada hoyo (primer golpe), intentando embocar la bola (último golpe) en un pequeño hoyo situado en el *green* (área final del recorrido de cada hoyo), en el menor número posible de golpes, utilizando los palos (*hierros o maderas*) que el jugador lleve en su propia bolsa (un máximo de 14 palos). La puntuación global del jugador será la suma total de golpes realizados a lo largo de los hoyos jugados.

El recorrido de un campo de golf se encuentra dividido en hoyos —de diferentes distancias cada uno de ellos— componiendo en total, un trayecto de cerca de 7-8 kms. En cada hoyo podemos encontrar los siguientes elementos:

- El *tee de salida*: zona del campo desde donde el participante debe iniciar su juego. Suele estar señalizado con dos marcas —en línea horizontal— entre las que se sitúa el jugador, diferenciando por el color de estas, las salidas de profesionales y de amateurs. De forma habitual se utilizan las marcas blancas

para señalar la salida de profesionales, las amarillas para los hombres, y las rojas para las mujeres.

- La *calle o fairway*: recorrido en el que la hierba se encuentra segada al ras, y que indica y orienta el camino hacia el hoyo. Los golpes desde esta zona no presentan dificultad para el jugador, siendo el objetivo del juego tratar de mantenerse en calle, evitando los obstáculos que puedan encontrar en ella.
- El *green*: zona donde se encuentra situado el hoyo (circular), marcado con una bandera señalizada con el número de hoyo correspondiente en el campo. En general, el *green* presenta una forma redonda u ovalada (no necesariamente regular) y el segado de la hierba que conserva es muy corto, a fin de que la bola ruede sin dificultad. El hoyo no se sitúa de manera permanente en un lugar del *green*, sino que puede alterarse y encontrarse en diferentes posiciones dentro del mismo, según coloquen y decidan los responsables del campo o de la competición.
- En los laterales de la calle, y con una hierba algo más alta, se encuentra el *rough*, que entorpece los golpes al jugador que haya lanzado y colocado su bola fuera de calle durante el recorrido.
- Otros obstáculos que podemos encontrar a lo largo de la calle son los *bunkers*: lagunas de arena que dificultan el golpe de aquellos jugadores que envíen su bola hacia ellos, y que en general, se encuentran situados a distancias estratégicas desde el *tee*, o protegiendo la entrada de los *greenes*, alrededor de estos.
- En la mayor parte de los campos nos encontramos también con *obstáculos de agua*, lagunas o lagos —naturales o artificiales— utilizados en muchas ocasiones, para el riego o recogida de aguas. Suelen estar situados en lugares decisivos para penalizar o dificultar la entrada a los *greenes*.

El número de golpes establecido en el recorrido de un campo de golf se mide con lo que se conoce como el *PAR*<sup>5</sup> del campo —resultado medio del profesional— que

---

<sup>5</sup> Professional Average Result

corresponde al número de golpes que un profesional debería realizar en ese terreno. Se dice que el jugador que complete el recorrido en este número de golpes, ha realizado el «PAR del campo». Si por el contrario, efectúa mayor número de golpes de los que están establecidos, se sitúa «sobre el PAR», o si realiza alguno menos, se sitúa por «debajo del PAR». Al igual que se habla del total de golpes realizado en todo el recorrido del campo, también podemos referirnos al *par* realizado en cada hoyo (nº de golpes establecidos para ese hoyo, 3, 4 o 5), al *birdie* conseguido (un golpe menos en el hoyo de lo que está establecido) o incluso *eagle* (dos golpes menos) o *albatros* (tres golpes menos), al *bogey* (un golpe más de lo establecido) o *doble o triple bogey* (dos o tres golpes más de lo estipulado).

El recorrido completo de un campo de golf está formado por 18 hoyos, agrupados en tres tipos diferentes: los que se denominan *PAR 3*, hoyos más cortos con una distancia entre 100-225 metros y cuyo recorrido se encuentra preparado para realizarlo en tres golpes, los *PAR 4* (distancia entre 200-450 metros, para realizarlo en cuatro golpes), y los hoyos más largos, *PAR 5* (distancia superior a los 400 metros, para realizarlo en cinco golpes)<sup>6</sup>. El trazado de 18 hoyos dispone así en general, de cuatro hoyos *PAR 3*, de cuatro hoyos *PAR 5*, y de diez hoyos *PAR 4*, componiendo un total de 72 golpes<sup>7</sup>. En ocasiones algunos de los campos que planteen un recorrido algo inferior en distancia, ajustan su trazado a un total de 70 o 71 golpes.

A fin de poder desarrollar el juego en el campo, el jugador dispone de un equipo de material (palos de golf), cada uno diseñado con una longitud y características diferentes, con el objetivo de poder ajustarse a todas las distancias y situaciones que se le puedan plantear durante el recorrido. El equipo suele estar formado por nueve o diez *hierros*, dos o tres *maderas* o *híbridos* (entre las que se encuentra el *driver*, palo utilizado normalmente para realizar algunas de las salidas desde el *tee*) y el *putter* (empleado para embocar la bola en el hoyo en la superficie del *green*).

---

<sup>6</sup> Distancias estipuladas desde la salida de caballeros, y que pueden ser modificadas en algunos hoyos bajo circunstancias especiales (RFEG, 2012a).

<sup>7</sup> Los campos y recorridos se valoran por la RFEG de acuerdo con el sistema de la United States Golf Association (USGA) de valoración de campos, y no pueden ser estimados por los propios clubes (RFEG, 2012a).

La descripción que hemos realizado hasta ahora de un campo de golf, es de un *campo estándar de 18 hoyos y PAR 72*, con un recorrido algo mayor de 6 kms, aunque existen otros tipos de campos o instalaciones para la práctica de este deporte.

Atendiendo a la distancia y recorrido diseñado para el campo podemos distinguir además, entre:

- *Campos de 9 hoyos*: disponen de una menor superficie de terreno y únicamente se han construido 9 hoyos. Para efectuar el recorrido completo de 18 hoyos, los jugadores deben realizar dos vueltas al campo. A fin de poder diferenciar los hoyos de la primera y segunda vuelta, los *tees* de salida suelen estar colocados en lugares diferentes, creando así dos hoyos distintos que comparten la misma *calle* y *green*.
- *Campos de pares 3*: formados generalmente por 9 hoyos —todos ellos PAR 3— aunque de diferentes distancias. En ocasiones se adicionan como un servicio más, a instalaciones con campos y recorridos de 18 hoyos. Suelen ser utilizados para la práctica o entrenamiento de los jugadores, la realización de recorridos rápidos, o el juego de principiantes, además de para competiciones de juego corto o de escuelas infantiles.
- *Campos tipo ejecutivo*: constituidos por 18 hoyos, aunque con un recorrido algo menor que un campo estándar, alrededor de 4,5 o 5 kms en total —en ocasiones, un recorrido completo se corresponde en distancia con una única vuelta de un campo estándar—. Tienen asignado un PAR máximo de 69 golpes. Habitualmente se sitúan cerca de las zonas urbanas, donde se dispone de parcelas de terreno algo más pequeñas, pero que facilitan el acceso de jugadores con poco tiempo disponible. Debido a su menor longitud de recorrido suelen ser adecuados para jugadores principiantes, para niños o seniors, o incluso jugadores con algún tipo de impedimento físico.
- *Campos rústicos*: formados en general por 9 hoyos, que se adaptan a la propia naturaleza del terreno donde se ubican. Suele tratarse de un trazado que se adecua a los propios elementos naturales que ofrece el campo, interfiriendo mínimamente en ellos y aprovechando los obstáculos que la propia naturaleza

aporta. Poseen un carácter altamente ecológico, por la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente que ofrecen. Son recorridos que se modifican de manera natural según las estaciones y la época del año (principalmente el *rough* y los *greenes*), lo que obliga al jugador a adaptar su juego a la propia naturaleza.

- *Pitch&Putt*: campo con 9 hoyos *PAR 3*, pero con distancias máximas a hoyo en torno a los 90 metros. Suelen estar incorporados y asociados a algún tipo de alojamiento (hotel, casa rural, etc.) que dispone de un terreno no excesivamente amplio, pero suficiente para ofrecer un servicio añadido a los usuarios de sus instalaciones.
- *Canchas de prácticas*: espacios acondicionados para la práctica y el entrenamiento de los jugadores. Están formadas por diversos puestos de cabinas (espacio de hierba sintética individual para cada jugador, o espacio marcado en el propio terreno de hierba), algunos *bunker* (lagunas de arena), y un *green* (*putting-green*) para la práctica del *putt* (embocar la bola en el hoyo). En la mayoría de los casos, estas canchas forman parte de las instalaciones habituales de los campos, pero existen determinados clubes o asociaciones de golf que no poseen campo propio, aunque sí alguna de estas instalaciones.

Si por el contrario, clasificamos los campos dependiendo de la titularidad de sus propietarios o el tipo de gestión realizada en ellos, podemos distinguir entre:

- *Campos privados*: su uso se encuentra limitado únicamente a los socios que hayan adquirido algún tipo de título de adhesión al campo, por lo que el acceso libre de usuarios a sus instalaciones se encuentra restringido. Mantienen así, un uso exclusivo y limitado a los socios partícipes de su capital.
- *Campos comerciales*: el acceso a sus instalaciones es libre y abierto a cualquier usuario, previo pago de un *green-fee* (cuota de acceso y salida al campo). Es habitual encontrar este tipo de campo en zonas turísticas, donde el jugador no posee residencia habitual, y la práctica del golf se efectúa de manera esporádica.
- *Campos mixtos*: son campos que recogen características de los dos anteriormente descritos. Por una parte, disponen de cierto número de abonados que pagan cuotas anuales o mensuales para tener acceso al campo y

disponer de un *green-fee* algo más económico; pero por otra parte, se permite el juego a usuarios externos que abonen la cantidad estipulada por salir a jugar al campo. El acceso a las canchas de práctica suele ser libre.

- *Campos públicos o municipales*: aquellos campos en los que además de que el terreno puede ser de titularidad pública, la gestión del campo está participada por ayuntamientos o administraciones públicas, a fin de poder facilitar la práctica de este deporte de manera algo más económica a la población cercana a las instalaciones del campo (a través por ejemplo, de algún tipo de subvención o reducciones tarifarias). El acceso al campo es abierto a cualquier usuario en general —abonado o no—, siendo preciso abonar los *green-fees* de salida al campo, aunque a un precio algo inferior que en las instalaciones privadas o mixtas.

## 1.2. DESARROLLO DEL JUEGO Y CUALIDADES

La práctica del golf posee una gran ventaja con respecto a otros deportes, y es el hecho de cómo un jugador principiante o de nivel medio puede jugar y participar junto a otro más avanzado, utilizando lo que se conoce como el *hándicap de juego*<sup>8</sup>. Esta locución, no es más que un índice que nos señala el nivel de juego de un jugador con respecto al campo o con respecto a otros jugadores, representándose con un valor numérico que nos indica la ventaja en golpes que posee el jugador con respecto al recorrido en el que está jugando. Por ejemplo, estipular un hándicap de juego 20 significa que el jugador dispone de 20 golpes adicionales sobre lo que recoge y tiene asignado el recorrido del campo (PAR del campo). Golpes adicionales que se distribuyen ordenadamente entre los hoyos del campo, comenzando por los hoyos considerados más difíciles. De esta manera, si el jugador cumple el recorrido con un total de 92 golpes (72+20) se considera que ha cumplido su propio hándicap, y los 20 golpes adicionales se habrían asignado uno más por cada hoyo (18), y un golpe adicional en los dos hoyos más

---

<sup>8</sup> Sistema de hándicap estipulado por la European Golf Association (EGA): número de puntos hándicap que recibe un jugador de acuerdo con la dificultad del recorrido según las marcas de salida elegidas en el campo en el que juegue (RFEG, 2012a).

difíciles del campo. Si por el contrario lo realiza en un menor número de golpes, se recalculará su *hándicap*, asignándole un índice menor, dado que se estima que su nivel de juego ha mejorado, y ese nuevo valor o *hándicap* será el aplicado en la próxima ocasión de juego o competición.

El *hándicap* máximo que se concede a un jugador amateur es 36 (dos golpes más por hoyo)<sup>9</sup>, pero si consideramos el *hándicap* inferior, este no es cero, sino que un jugador puede tener incluso *hándicap* negativo, lo que significa que el campo le «devuelve» golpes. Es decir, el jugador debe efectuar el total del juego en un número menor de golpes que lo que tiene asignado el recorrido del campo (por ejemplo, en un campo PAR 72, un jugador amateur con *hándicap* -2 debe realizar el recorrido en 70 golpes, o sino se recalcularía de nuevo su *hándicap* al alza o a la baja).

Sin embargo, los jugadores profesionales no tienen asignado *hándicap*, ni se recalcula este después de cada torneo o competición. El motivo de ello es que los profesionales no juegan en realidad contra el campo, ni comprobando su nivel de juego, sino que —considerando su *hándicap* cero— todos los jugadores compiten entre sí, y se clasifican en cada torneo en base al mejor juego desarrollado. Las puntuaciones conseguidas en el campo son comparativas entre todos ellos, colocándose algunos por encima del *PAR* del campo, y otros al *PAR* o por debajo del *PAR*, y ese resultado solo es empleado para establecer la lista de ganancias y premios, pero no el recálculo del *hándicap* de cada profesional.

El *hándicap de juego* es, por tanto, un sistema (certificado por la Real Federación Española de Golf) que permite a los jugadores competir entre sí en igualdad de condiciones, independientemente del nivel de juego que disponga cada uno de ellos, facilitando el juego combinado de jugadores con una gran destreza, junto a otros con un menor nivel, o incluso principiantes. Este *hándicap de juego* está recogido en la Base de Datos de la RFEF, y es aceptado por todas las Federaciones de Golf<sup>10</sup> (a nivel nacional e internacional).

---

<sup>9</sup> El *hándicap* máximo asignado a la categoría de niños menores de 10 años (benjamín) es de 48 y para las edades 11-12 (alevín) es 44,4 (RFEF, 2012a).

<sup>10</sup> The Royal and Ancient R&A (2014).

Como vemos, el golf es una actividad deportiva que puede practicarse de manera individual o ser compartida en compañía de otros jugadores (sin importar el nivel de juego de cada uno de ellos). Para poder jugar y tener acceso a un campo, el jugador debe, previa y obligatoriamente, estar federado y haber obtenido la licencia mediante un examen práctico de juego, y otro teórico de reglas y etiqueta<sup>11</sup>. Las licencias federativas se encuentran divididas en diferentes categorías, en base a la edad de los jugadores. Así, además de la categoría de *mayores* (a partir de los 22 años), se distinguen la categoría *senior* (caballeros mayores de 55 años) y *senior damas* (mujeres a partir de los 50), *junior* (17-21 años), *cadete* (15-16 años), *infantil* (13-14 años), *alevín* (11-12 años), y *benjamín* (10 años o menos) (RFEG, 2012a). Esta licencia, emitida por la RFEG, lleva incluida un seguro para el jugador, que cubre la responsabilidad civil y los accidentes que pudieran producirse durante la práctica del juego en un campo homologado.

Por lo que se refiere al desarrollo del juego en el campo, pueden organizarse partidas de hasta cuatro jugadores, jugando estos de forma independiente, o bien constituyéndose en parejas (homogéneas o mixtas). Cada jugador dispone de una tarjeta del recorrido del campo donde anota la puntuación obtenida en cada hoyo (número de golpes realizados). Al finalizar la partida o vuelta al campo, el resultado de cada jugador (suma total de golpes en los 18 hoyos) se calcula y equilibra con su hándicap, siendo ganador aquel que haya realizado la vuelta con un menor número de golpes teniendo en cuenta su propio hándicap. Si se quisiera contabilizar el número de golpes sin considerar el hándicap de juego, se aplicaría la puntuación *scratch* (número de golpes realizados comparados únicamente con el PAR del campo, obviando el hándicap del jugador).

Las modalidades de juego más habituales (tanto en los torneos como en las partidas de ocio de cada jugador) son: el *juego por hoyos* (*match play*) o el *juego por golpes* (*medal play* o también llamado *stroke play*). En el primero —*juego por hoyos*— los jugadores o las parejas establecidas entre ellos juegan contra el resto de miembros de la partida, enfrentándose hoyo a hoyo. Es decir, el ganador de cada hoyo será aquel equipo o miembro que haya logrado embocar la bola en menor número de golpes que su rival (siempre teniendo en cuenta el hándicap de cada jugador o cada pareja, salvo que se decida jugar en formato *scratch*), independientemente de los golpes que se hayan realizado.

---

<sup>11</sup> The Royal and Ancient R&A (2012).

Sin embargo, la modalidad de juego habitualmente empleada en las competiciones profesionales es el *juego por golpes*, en la que los jugadores deben completar la vuelta del recorrido anotando el total de golpes realizados en cada hoyo, siendo su puntuación global la suma de todos ellos. En los torneos profesionales se realizan varias vueltas al campo en días consecutivos, o incluso, dos vueltas en el mismo día (cuatro vueltas para los torneos masculinos y tres vueltas para los torneos seniors y femeninos), y la puntuación final es el sumatorio del resultado obtenido en todas ellas<sup>12</sup>. En este caso, cada jugador se enfrenta al resto de competidores del torneo estableciendo el orden de clasificación en función de las puntuaciones globales obtenidas, siendo el ganador aquel que efectúa el total de vueltas con el menor número de golpes.

En los torneos de jugadores amateurs se utiliza este sistema de juego por golpes, pero en la modalidad conocida como *stableford*, en la que a cada jugador se le aplica su propio hándicap de juego, y se le asigna una puntuación en base al resultado obtenido en cada hoyo<sup>13</sup>. La suma total de puntos será el tanteo final obtenido por el jugador, siendo en este caso el ganador, aquel que alcance la puntuación más elevada. En general, un jugador que ha conseguido 36 puntos se considera que ha cumplido su hándicap de juego (18 hoyos, por dos puntos por cada *PAR* de hoyo conseguido) y ha logrado efectuar el recorrido con el *PAR* del campo. Alcanzar 50 puntos implica que ha logrado realizar varios hoyos con *birdies* o incluso *eagles*, lo que obligará a recalcular su hándicap de juego a la baja, para adaptarlo a su buen momento de juego o destreza que ha demostrado. Por el contrario, un jugador que alcance únicamente 25 puntos, implica que no ha logrado conseguir el *PAR* del campo (se ha quedado por debajo de los 36 puntos que debería haber conseguido), motivado porque gran parte de los hoyos los ha jugado con *bogeys*, o incluso sin lograr puntuar en ellos. Su hándicap se recalculará al alza, a fin de ajustarlo a su nivel de juego.

En las modalidades de juego por pareja, los dos sistemas de juego habituales son *foursome*<sup>14</sup> (golpes alternos) y *fourball*<sup>15</sup> (mejor bola), aunque está bastante aceptada

---

<sup>12</sup> La puntuación recogida y ofrecida en el cuadro de clasificación no es realmente el total de golpes efectuados, sino el número de golpes por encima o por debajo del *PAR* del campo. Así por ejemplo, un jugador que finalice el torneo con una puntuación de -7 significa que ha entregado sus tarjetas de puntuación con un total de 7 golpes menos que lo estipulado para el recorrido del campo.

<sup>13</sup> Al *par* se le asignan dos puntos, al *birdie*, tres, al *eagle*, cuatro y al *bogey* un único punto. Realizando más golpes no se recibe ningún punto, o incluso se puede levantar la bola para agilizar la partida y el propio torneo.

<sup>14</sup> Se juega una única bola por equipo, alternando los golpes ambos jugadores, y efectuando las salidas uno en los hoyos pares y otro en los impares.

también la modalidad de *greensome*<sup>16</sup>. Todas ellas son modalidades utilizadas en las competiciones de club y torneos sociales.

El golf es una actividad deportiva ampliamente regulada y reglamentada, y con unas normas de cortesía estrictas en su cumplimiento y aplicación. Las Reglas del Golf se recogen en el libro *The Royal and Ancient Golf Club of St Andrews* (R&A<sup>17</sup>), institución considerada la máxima autoridad en este deporte en Europa, no así en USA y México cuya representación la ostenta la *United States Golf Association* (USGA<sup>18</sup>). Ambas están encargadas, de manera conjunta y en colaboración, de la redacción y revisión de las reglas del golf, así como de las especificaciones técnicas del equipamiento y material de los jugadores.

Tal y como aparece recogido en el inicio de este reglamento (RFEG, 2012b): «Juegue la bola como repose, juegue el campo como lo encuentre y si no puede hacerlo, haga lo que es justo. Pero para hacer lo que es justo, necesita conocer las Reglas del Golf». El conocimiento de estas reglas y normas permite a los jugadores un mayor disfrute en la práctica de este deporte, y un mayor respeto por su propio juego y el de sus compañeros. Las reglas en vigor hoy en día se mantienen fieles a sus principios históricos, pero se ha considerado necesario que estas sean claras, exhaustivas y adecuadas para el juego actual, a la vez que deben ser apropiadas las penalidades establecidas por su infracción. Es por ello, que las reglas precisan una revisión periódica que asegure el cumplimiento de estos objetivos (RFEG, 2012b).

Junto a la regulación y reglamentación establecida se describen también, unas directrices de cortesía y de etiqueta que es conveniente que cada jugador conozca y ponga en práctica. Recomendaciones en torno al espíritu del juego, al comportamiento en el campo y al desarrollo del juego (cuidado del campo, ritmo de juego y seguridad para los jugadores), a la consideración y respeto a otros jugadores, y a las penalidades o acciones disciplinarias que pueden implantarse en caso de incumplimiento (ya sea el

---

<sup>15</sup> Cada jugador juega su propia bola, desde el *tee* de salida a *green*, aunque solo puntúa la del jugador que alcance mejor resultado de los dos. Se puntúa por hoyos ganados, o bien, siguiendo el sistema *stableford*.

<sup>16</sup> Cada jugador realiza una salida con su propia bola, y deciden entre ellos cuál es la bola mejor colocada para seguir jugando con ella con golpes alternos entre ambos.

<sup>17</sup> Organismo creado en 2004 a partir de uno de los clubes de golf más antiguos de la historia, el *Royal and Ancient Golf Club of St Andrews* (Escocia), cuyo origen se remonta a 1754 —aunque adquiere su denominación actual en 1834— siendo el encargado de redactar en 1897 las normas básicas del golf tal y como se conocen en la actualidad.

<sup>18</sup> Organismo creado en 1894.

propio jugador<sup>19</sup>, otros jugadores, el árbitro o el comité de competición), favoreciendo la transparencia en el juego y en las puntuaciones, y respetando siempre el juego propio y el desplegado por los acompañantes. El conocimiento y acatamiento de estas normas de etiqueta y cortesía en el juego permitirá al jugador conducirse de manera adecuada y correcta en un campo de golf, lo que convergerá en un juego fluido, cortés y afable durante todo el recorrido. Recordemos además, cómo gracias al concepto de hándicap de juego, este deporte puede practicarse en compañía de otros jugadores de semejante o diferente nivel, sin alterar las puntuaciones o conceder ventajas extraordinarias, sino jugando cada uno con su nivel de juego valorado.

En este sentido, el golf es una actividad que ofrece a sus practicantes un punto de encuentro social, alternativo al círculo habitual en el trabajo o amigos. Es un deporte cómodamente practicable en familia, lo que facilita también la posibilidad de compartir con ella tiempo de descanso y ocio (fines de semana, vacaciones, viajes, etc.), sencillo de participar y disfrutar con amigos, practicable con jugadores de la misma o diferentes edades, apto incluso para contactos de trabajo o personales y establecimiento de nuevas relaciones, etc. Es decir, un juego que fomenta, facilita y afianza el desarrollo y mantenimiento de las relaciones humanas y sociales. Pero no solo se desarrolla en grupo (máximo cuatro jugadores por partida), sino que es ejercitable también de manera individual, permitiendo al jugador un agradable paseo en solitario compartiendo un tiempo de juego, reflexión o relajación con el propio campo.

A este componente educativo y social que ofrece la práctica de este deporte, cabe añadirle también un componente psicológico y formativo, dado que este juego incentiva el afán de superación personal de cada jugador, exigiendo continuamente lo mejor de cada uno en el momento del juego, alta concentración y buena disposición hacia el campo y el diseño de su recorrido. Precisa además, una elevada constancia y disciplina en su práctica, a fin de poder conseguir y alcanzar los objetivos marcados por cualquier jugador. La práctica del golf requiere una actitud mental positiva del jugador, una fuerte determinación y convicción para afrontar la estrategia de juego, concentración y firmeza en su desarrollo, además de fluidez y ritmo en su ejecución. En este sentido, el golf se convierte en un deporte muy agradecido en su práctica y resultados cuando el jugador se

---

<sup>19</sup> Es uno de los pocos deportes en el que se admite la penalización del propio jugador hacia sí mismo si considera que ha incumplido una de las reglas establecidas.

encuentra en forma y en sinergia con el campo; y sin embargo, extremadamente penalizable si no es capaz de encontrar su nivel de juego o pierde la concentración.

Este es otro de los aspectos que se logra fomentar e impulsar a través de la práctica de este deporte, la capacidad de razonamiento y de concentración de cada jugador durante el transcurso del recorrido. Aquel, para iniciar su juego —y antes de golpear a la bola— se sitúa en una posición estática y totalmente solo, en la que precisa mantener su concentración para desarrollar un movimiento fluido y coordinado de brazos, cuerpo y piernas (el *swing*). Y todo ello, siguiendo una estrategia previamente diseñada a fin de lograr alcanzar el *green* del hoyo que juega, sin grandes errores, y ejecutando el menor número de golpes posibles. Gracias también al diseño de los campos y de los hoyos que lo componen, se logra el desarrollo y entrenamiento de todo tipo de juego a lo largo del recorrido íntegro (juego largo en las salidas, juego corto en la entrada a *green*, salidas de obstáculos, *putt*, etc.), mejorando la destreza y habilidad del jugador en cada uno de estos aspectos. Esto conduce al jugador a marcarse un compromiso en su avance y mejora, exigiéndose una progresión continua de su juego, dado que siempre puede alcanzar objetivos nuevos (lograr la puntuación del PAR de campo, jugar bajo PAR, superar las distancias de pegada, etc.). El juego se convierte así, en «uno mismo contra el campo».

Como venimos describiendo, la práctica del golf no solo se desarrolla al aire libre, en un entorno natural rodeado de zonas verdes, plantas, árboles y lagos naturales o artificiales, contribuyendo a formar y educar a la población en el respeto al medio ambiente y el cuidado de la naturaleza, sino que además, permite satisfacer la demanda de ocio y bienestar que reclama la sociedad actual, dado que contribuye al cuidado de la salud de los practicantes. No requiere condiciones físicas especiales ni esfuerzos extremos en su práctica, sino que con el ejercicio y juego continuo o habitual a lo largo del tiempo, el jugador alcanza una mejora vital en su bienestar y salud, mantiene su forma física, además de sustentar su propia agilidad mental.

Finalmente, y por lo que respecta a la satisfacción de la demanda de ocio que ofrece este deporte, hemos de referirnos no solo al aspecto puramente deportivo que ofrece la práctica del golf, sino al motivo que nos dispensa para poder organizar un viaje, una escapada de fin de semana, o algunas vacaciones más amplias en el tiempo. Es la excusa utilizada por muchos jugadores para poder conocer lugares diferentes, acercarse

a otras zonas cercanas o más alejadas de su lugar de residencia con ánimo de poder practicar su juego en campos distintos (cualquier jugador de golf afirmará que no existen dos campos idénticos, al igual que no se realizarán dos golpes semejantes en el mismo campo), y alternar con jugadores de otros lugares. En definitiva, realizar un *turismo de golf*, contribuir a acrecentar y extender la práctica de este deporte, a la vez que satisfacer la demanda de ocio y tiempo libre disponible.

## **CAPÍTULO 2: EL MERCADO DEL GOLF EN ESPAÑA**

---



El primer club de golf español se creó en Las Palmas en 1891, sustentado en una sociedad creada por ciudadanos británicos, sobre un campo de golf construido y destinado a la práctica de este deporte de manera privada. Desde estos inicios, hasta el desarrollo que se advierte hoy en día en este sector —tanto a nivel de construcción de campos e instalaciones, como de evolución en el número de jugadores— el recorrido en nuestro país ha sido extenso y prolongado, aunque siempre en creciente movimiento.

A lo largo de este capítulo ofrecemos una descripción de la situación que atraviesa en la actualidad el mercado del golf español, analizando tanto el lado de la oferta (número de campos y tipología) como el lado de la demanda (número de licencias y segmentación). Corroboraremos con los datos presentados, la expansión experimentada por este sector a lo largo del tiempo, hasta el freno percibido a partir del año 2010, provocado esencialmente por la crisis económica generalizada en que se encuentra sumida la sociedad actual.

Presentaremos un análisis tanto a nivel nacional como por federaciones territoriales (análisis autonómico) realizando una comparativa, principalmente, entre lo que se consideran *zonas de costa* y *zonas de interior*, advirtiendo un desarrollo diferente de este sector deportivo en ambas zonas —apoyado, sobre todo, en el despliegue en las primeras del denominado *turismo de golf*—. Iniciamos el estudio sin embargo, realizando

un breve análisis con datos a nivel europeo y de algunos de los principales países con mayor tradición golfística en Europa.

Se trata de exponer con todo ello, no solo la coyuntura del mercado del golf desde el punto de vista de las instalaciones con que se cuenta, sino también de analizar el perfil sociodemográfico del jugador de golf en España (diferenciado esencialmente por sexo y edad) ofreciendo así, una visión general del estado actual de este segmento deportivo en nuestro país.

## **2.1. UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL: EUROPA**

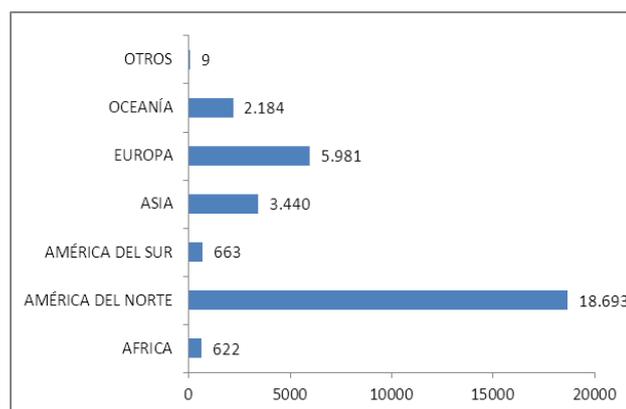
La práctica del golf es uno de los deportes que mayor crecimiento está experimentando en los últimos años, no solo en nuestro país, sino a nivel europeo y mundial. Ya en el año 2005, el número de jugadores federados en el mundo rondaba los 60 millones —estimándose para la década de 2010 un aumento de alrededor del 100%, hasta llegar a 120 millones de jugadores<sup>20</sup>—, mientras que por otra parte, el número de campos e instalaciones de golf que se encuentran registrados gira en torno a los 40.000.

Si se toma como referencia este último dato —Gráfico 1— es América del Norte la que acapara el mayor número de campos, con más de la mitad de los campos de golf establecidos en su territorio (59,17%). Europa se posiciona en segundo lugar (18,93%) —con cifras significativamente más bajas que las recogidas en América del Norte— seguida de cerca por Asia (10,89%) y situándose en cifras inferiores, África y América del Sur, con apenas el 2% de los campos de golf cada una de ellas.

---

<sup>20</sup> Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación Turística. Cámara de Málaga (2008).

**Gráfico 1. Distribución de campos de golf a nivel mundial**



Fuente: Aymerich Golf Management (2005), citado por Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2010a).

Si por el contrario, centramos nuestra atención en la distribución de licencias a nivel mundial, el informe realizado por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2010a) con datos ofrecidos por Aymerich Golf Management (2005) recoge que tanto América del Norte como Asia (principalmente Japón) son consideradas zonas impulsoras del sector del golf a nivel mundial, dado que entre ambas abarcaban ya en esa fecha casi el 90% del total de jugadores, mientras que Europa recogía únicamente alrededor del 6% (Tabla 1).

**Tabla 1. Distribución de licencias a nivel mundial**

|                   | LICENCIAS         | %             |
|-------------------|-------------------|---------------|
| ÁFRICA            | 133.850           | 0,22          |
| AMÉRICA DEL NORTE | 31.600.000        | 52,39         |
| AMÉRICA DEL SUR   | 160.455           | 0,27          |
| ASIA              | 22.520.700        | 37,34         |
| EUROPA            | 3.556.500         | 5,90          |
| OCEANÍA           | 2.341.800         | 3,88          |
| OTROS             | 2.500             | 0,00          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>60.315.805</b> | <b>100,00</b> |

Fuente: Aymerich Golf Management (2005), citado por Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2010a).

De forma algo más detallada —y recogiendo datos europeos aportados por la European Golf Association (EGA<sup>21</sup>)— en el año 2014, Europa disponía de un total de 7020 campos de golf. Su evolución ha sido siempre creciente, incluso a lo largo de estos últimos años. Si bien, a partir del año 2007 el crecimiento se ha ralentizado con respecto a años anteriores (variaciones globales siempre por debajo del centenar de campos) e incluso se ha focalizado (esencialmente en países nórdicos y de Centroeuropa), aunque parece que a partir del año 2014 esta variable comienza a recuperar su habitual ritmo de crecimiento.

**Tabla 2. Evolución de campos de golf en Europa**

| AÑO  | TOTAL CAMPOS | Var. Abs. |
|------|--------------|-----------|
| 2007 | 6.560        | 137       |
| 2008 | 6.614        | 54        |
| 2009 | 6.691        | 77        |
| 2010 | 6.723        | 32        |
| 2011 | 6.749        | 26        |
| 2012 | 6.797        | 48        |
| 2013 | 6.844        | 47        |
| 2014 | 7.020        | 176       |

*Fuente: Elaboración propia a partir de EGA (2014e).*

Siguiendo el ritmo de construcción y apertura de campos de golf en algunos países con mayor tradición en la práctica de este deporte se observa cómo durante el periodo de crisis económica, los países anglosajones<sup>22</sup> han ido reduciendo el número de campos federados<sup>23</sup>, mientras que los países nórdicos han mantenido sus cifras o, incluso, han asumido un ligero incremento (Tabla 3), comportamiento seguido asimismo por países como Alemania u Holanda.

---

<sup>21</sup> La EGA recoge en su página web registros de datos desde el año 1985 (EGA, 2014e).

<sup>22</sup> Los datos de Inglaterra, Escocia y Gales aparecen desagregados, ya que estas regiones mantienen federaciones de golf independientes, y no una única federación a nivel nacional.

<sup>23</sup> Si bien, el conjunto de federaciones de los países anglosajones acapara por sí solo el 42,35% de la globalidad de campos europeos (2973 campos).

**Tabla 3. Evolución de campos de golf en países europeos**

| AÑO      | INGLATERRA | ESCOCIA | GALES | IRLANDA | DINAMARCA | NORUEGA | SUECIA | ALEMANIA | HOLANDA |
|----------|------------|---------|-------|---------|-----------|---------|--------|----------|---------|
| 2007     | 1.960      | 579     | 158   | 409     | 160       | 154     | 442    | 677      | 150     |
| 2008     | 1.897      | 575     | 158   | 414     | 170       | 164     | 462    | 684      | 154     |
| 2009     | 1.883      | 578     | 162   | 425     | 180       | 169     | 456    | 693      | 161     |
| 2010     | 1.881      | 536     | 159   | 417     | 178       | 174     | 456    | 700      | 192     |
| 2011     | 1.874      | 541     | 157   | 417     | 181       | 173     | 436    | 708      | 201     |
| 2012     | 1.874      | 541     | 157   | 419     | 186       | 174     | 436    | 716      | 211     |
| 2013     | 1.867      | 560     | 153   | 416     | 188       | 177     | 436    | 719      | 229     |
| 2014     | 1.857      | 551     | 153   | 412     | 186       | 175     | 448    | 724      | 256     |
| % Europa | 26,45%     | 7,85%   | 2,18% | 5,87%   | 2,65%     | 2,49%   | 6,38%  | 10,31%   | 3,65%   |

Fuente: Elaboración propia a partir de EGA (2014e).

Para el caso concreto de España, el registro recogido por la EGA muestra también un crecimiento continuado, aunque moderado a lo largo de estos últimos años; si bien, el cómputo total ofrecido en la estadísticas europeas muestra cifras significativamente diferentes a las ofrecidas por la Real Federación Española de Golf (RFEG) que veremos más adelante, debido a los diferentes criterios de clasificación utilizados<sup>24</sup>.

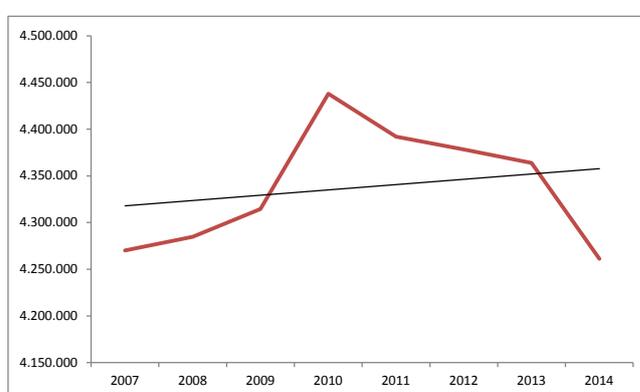
Por lo que se refiere al número de licencias, y según datos aportados por la European Golf Association —Tabla 4 y Gráfico 2— en el año 2014 se encontraban registrados en Europa un total de 4.261.199 jugadores (agrupados en un 65,75% de licencias masculinas, frente al 24,96% de licencias femeninas y solo el 9,29% de licencias junior). Datos generales que muestran una tendencia de crecimiento continuo en su demanda hasta el año 2010 (periodo de mayor incremento general), manteniéndose relativamente estable, incluso, la segmentación de licencias. A partir de este momento, el registro cambia su ritmo a un descenso suave, aunque permanente (provocado, esencialmente, por el descenso de las licencias juniors y, en menor medida, de las licencias masculinas, mientras que el registro absoluto de licencias femeninas aumenta levemente en este periodo). Mucho más brusco es el descenso en el último año, situándose muy por debajo de la línea de tendencia, al igual que sucedía en el año 2007.

<sup>24</sup> EGA recoge número de campos estándar de 18 hoyos.

**Tabla 4. Evolución de licencias en Europa y su segmentación por sexo**

| AÑO  | TOTAL LICENCIAS | MASCULINAS | %      | FEMENINAS | %      | JUNIORS | %      |
|------|-----------------|------------|--------|-----------|--------|---------|--------|
| 2007 | 4.270.156       | 2.782.271  | 65,16% | 1.059.465 | 24,81% | 428.420 | 10,03% |
| 2008 | 4.284.777       | 2.865.549  | 66,20% | 1.055.817 | 24,39% | 363.411 | 8,40%  |
| 2009 | 4.314.365       | 2.811.240  | 64,94% | 1.060.482 | 24,50% | 442.643 | 10,23% |
| 2010 | 4.437.873       | 2.895.537  | 65,23% | 1.104.123 | 24,87% | 438.213 | 9,87%  |
| 2011 | 4.392.018       | 2.861.443  | 65,15% | 1.085.016 | 24,70% | 445.559 | 10,14% |
| 2012 | 4.378.364       | 2.867.883  | 65,49% | 1.087.245 | 24,83% | 423.236 | 9,67%  |
| 2013 | 4.363.843       | 2.855.650  | 65,44% | 1.092.403 | 25,03% | 415.790 | 9,53%  |
| 2014 | 4.261.190       | 2.801.742  | 65,75% | 1.063.573 | 24,96% | 395.875 | 9,29%  |

Fuente: Elaboración propia a partir de EGA (2014e)<sup>25</sup>.

**Gráfico 2. Evolución de licencias totales en Europa y línea de tendencia**

Fuente: Elaboración propia a partir de EGA (2014e).

El análisis de la evolución del número total de licencias (Tabla 5) en los países con mayor tradición golfística muestra cómo —salvo para el caso de Dinamarca— se produce un descenso generalizado en todos ellos desde los años 2007-08, periodo en que comienza a percibirse los primeros inicios de la crisis económica en la que todavía estamos inmersos. Si observamos los porcentajes de licencias globales en estos países para el año 2014, despuntan, esencialmente, los países anglosajones, ya que entre todos acaparan el 27,53% del total de licencias europeas (solo Inglaterra reúne el 16,72% de licencias), seguidos de Suecia con un 11,12%, y más alejados Dinamarca y Noruega, con una media en torno al 3% del total europeo.

<sup>25</sup> Los datos del total de licencias ofrecidas por la EGA no se corresponden exactamente con la suma de jugadores por categorías —que son los datos recogidos en esta tabla— semejando en ocasiones errores tipográficos.

**Tabla 5. Evolución de licencias en países con mayor tradición en golf**

| AÑO      | INGLATERRA | ESCOCIA | GALES  | IRLANDA | DINAMARCA | NORUEGA | SUECIA  |
|----------|------------|---------|--------|---------|-----------|---------|---------|
| 2007     | 872.665    | 257.132 | 64.012 | 287.000 | 140.507   | 119.165 | 539.637 |
| 2008     | 840.887    | 249.311 | 64.557 | 289.120 | 145.310   | 122.000 | 532.944 |
| 2009     | 833.110    | 245.550 | 61.838 | 259.000 | 145.116   | 121.389 | 521.980 |
| 2010     | 805.206    | 244.960 | 60.282 | 259.000 | 152.622   | 125.160 | 512.407 |
| 2011     | 776.676    | 239.514 | 56.669 | 253.318 | 151.185   | 121.736 | 491.401 |
| 2012     | 761.335    | 230.186 | 55.079 | 217.567 | 152.801   | 114.296 | 491.401 |
| 2013     | 750.004    | 226.217 | 51.445 | 208.130 | 152.972   | 110.362 | 482.476 |
| 2014     | 712.390    | 209.812 | 51.445 | 199.550 | 152.588   | 103.553 | 473.797 |
| % Europa | 16,72%     | 4,92%   | 1,21%  | 4,68%   | 3,58%     | 2,43%   | 11,12%  |

Fuente: Elaboración propia a partir de EGA (2014d).

Desglosando las licencias en estos países en su división por sexo (masculinas y femeninas) para el año 2014, destaca el bajo porcentaje de licencias femeninas respecto al total —la media ronda el 18,97%, frente al 71,63% de licencias masculinas—, manteniendo un pequeño porcentaje incluso, de licencias juniors (9,40%). Sin embargo, en los países nórdicos, la diferencia entre licencias femeninas y masculinas acorta algo su distancia (20,27% licencias femeninas, 64,52% licencias masculinas) aunque presentan también un escaso 9,15% de media, en licencias juniors (Tabla 6).

**Tabla 6. Distribución de licencias en países con mayor tradición en golf (2014)**

| PAÍS       | TOTAL LICENCIAS | MASCULINAS | %      | FEMENINAS | %      | JUNIORS | %      |
|------------|-----------------|------------|--------|-----------|--------|---------|--------|
| INGLATERRA | 712.390         | 554.126    | 77,78% | 99.064    | 13,91% | 59.200  | 8,31%  |
| ESCOCIA    | 209.812         | 161.899    | 77,16% | 25.852    | 12,32% | 22.088  | 10,53% |
| GALES      | 51.445          | 40.100     | 77,95% | 6.300     | 12,25% | 5.036   | 9,79%  |
| IRLANDA    | 199.550         | 135.714    | 68,01% | 38.056    | 19,07% | 25.780  | 12,92% |
| DINAMARCA  | 152.588         | 99.588     | 65,27% | 43.619    | 28,59% | 9.381   | 6,15%  |
| NORUEGA    | 103.553         | 71.241     | 68,80% | 23.662    | 22,85% | 8.650   | 8,35%  |
| SUECIA     | 473.797         | 300.591    | 63,44% | 124.447   | 26,27% | 48.759  | 10,29% |

Fuente: Elaboración propia a partir de EGA (2014a, 2014b, 2014f, 2014g, 2014h, 2014i, 2014j).

En el caso concreto de España, los datos de la European Golf Association (Tabla 7) reflejan para el año 2014 una distribución porcentual entre licencias masculinas y femeninas del 61,77% frente al 25,57%, mostrando una cifra superior al 12% para las licencias junior (12,66%). Analizando sin embargo, la evolución en los últimos años (2007-14) es significativo el crecimiento experimentado por estas últimas (más de ocho

puntos), en detrimento equitativo de las licencias masculinas y femeninas (cuatro puntos cada una de ellas).

En todo caso, hay que destacar el continuo crecimiento en el número total de licencias hasta el año 2010 (descenso algo más retrasado en el tiempo que en otros países europeos), coincidiendo con la etapa de crisis económica, que ha repercutido en un descenso pluralizado del número de licencias registradas. Si bien, según hemos constatado con algunas federaciones regionales de golf, y tal y como se recoge en el informe que publica Aguirre-Newman (2011b), parece que este descenso no es equivalente a la disminución en el número de jugadores habituales en los campos, sino que gran parte de esta caída puede asociarse a jugadores que disponían de licencia federativa, pero que habitualmente no practicaban este deporte y han decidido darse de baja como federados, evitando así el pago de la cuota anual.

**Tabla 7. Evolución de licencias en España**

| AÑO  | TOTAL LICENCIAS | LIC. MASCULINAS | %     | LIC. FEMENINAS | %     | LIC. JUNIORS | %     |
|------|-----------------|-----------------|-------|----------------|-------|--------------|-------|
| 2007 | 310.822         | 204.930         | 65,93 | 93.684         | 30,14 | 12.208       | 3,93  |
| 2008 | 318.337         | 209.515         | 65,82 | 95.111         | 29,88 | 13.711       | 4,31  |
| 2009 | 303.231         | 200.328         | 66,06 | 88.469         | 29,18 | 14.434       | 4,76  |
| 2010 | 338.160         | 223.844         | 66,19 | 99.576         | 29,45 | 14.740       | 4,36  |
| 2011 | 328.495         | 200.812         | 61,13 | 86.834         | 26,43 | 40.849       | 12,44 |
| 2012 | 325.310         | 198.096         | 60,89 | 84.936         | 26,11 | 42.278       | 13,00 |
| 2013 | 313.787         | 192.645         | 61,39 | 81.175         | 25,87 | 39.967       | 12,74 |
| 2014 | 294.987         | 182.220         | 61,77 | 75.426         | 25,57 | 37.341       | 12,66 |

Fuente: Elaboración propia a partir de EGA (2014c).

Refundiendo en varios indicadores la caracterización del mercado de este sector deportivo, la Tabla 8 recoge la evolución en el número de campos europeos desde el año 2007, así como el número de licencias globales y el *índice de saturación* medido (relación entre el número de licencias y el número de campos de golf), ratio utilizada para describir la aglomeración de jugadores que puede percibirse en los campos de golf establecidos en un territorio. Este indicador en Europa en el año 2014, se acerca a la cifra de 607 jugadores por campo. Relación esta que, aunque se ha mantenido bastante estable a lo largo del tiempo (es decir, la oferta de campos a nivel europeo lograba satisfacer la demanda creciente de jugadores, adaptándose ambas variables y logrando conservar

unos valores relativamente constantes con el paso del tiempo), en los últimos años ha ido en descenso (más brusco de nuevo en el año 2014), debido no solo a la reducción percibida en el número de licencias, sino asociado además, a un mayor número de campos en términos globales. Esto da idea de la importante disminución experimentada en el número de jugadores en pocos años, que sin embargo no ha venido acompañado del ajuste necesario a nivel de número de campos de golf, dado que el cierre o cese de estas instalaciones deportivas se produce con mayor lentitud y retraso en el tiempo, que la anulación de licencias federativas (las cifras del total de campos pueden recoger incluso, la apertura de cierto número de ellos prevista con anterioridad al periodo de crisis económica acontecido en Europa).

**Tabla 8. Evolución de licencias y campos de golf en Europa. Índice de saturación europeo**

| AÑO  | LICENCIAS | CAMPOS | IND. SATURACIÓN |
|------|-----------|--------|-----------------|
| 2007 | 4.270.156 | 6.560  | 650,94          |
| 2008 | 4.284.777 | 6.614  | 647,83          |
| 2009 | 4.314.365 | 6.691  | 644,80          |
| 2010 | 4.437.873 | 6.723  | 660,10          |
| 2011 | 4.392.018 | 6.749  | 650,77          |
| 2012 | 4.378.364 | 6.797  | 644,16          |
| 2013 | 4.363.843 | 6.844  | 637,62          |
| 2014 | 4.261.190 | 7.020  | 607,01          |

Fuente: Elaboración propia a partir de EGA (2014e).

Si tenemos en cuenta la distribución de campos en Europa en 2014 (Tabla 9) podemos comprobar que la cifra media es de 167 por federación nacional<sup>26</sup>. Sin embargo, el reparto no es uniforme entre los diferentes países europeos, pues destacan por encima de todos, los denominados países anglosajones, ya que solo Reino Unido<sup>27</sup> recoge un total de 2561 campos (1857 en Inglaterra, 551 en Escocia y 153 en Gales), que junto a los 412 de Irlanda, suponen, globalmente, algo más del 42% del total de campos en Europa. Países como Alemania, España, Francia y Suecia superan los 300 campos cada

<sup>26</sup> Un total de 46 miembros afiliados en enero de 2014, según datos de la EGA (2014k). Si bien, y aunque las federaciones de golf de Reino Unido son consideradas federaciones independientes, a efectos de nuestra tabla lo hemos considerado un único país. Tampoco hemos incluido Andorra y Georgia, dado que la EGA no dispone de datos estadísticos para estos países miembros, por lo que nuestros cálculos se basan en un total de 42 países miembros.

<sup>27</sup> Consideramos en este caso, la suma de los datos de Inglaterra, Escocia y Gales aportados por la EGA, al ser todas ellas federaciones de golf independientes.

uno; Austria, Dinamarca, Finlandia, Italia, Noruega y Países Bajos se mueven en cifras entre los 100 y 280 campos, mientras que el resto de países europeos apenas mantienen 100 campos, o incluso, veinte países no llegan a alcanzar la decena de campos en su territorio.

Calculando el índice de saturación para las federaciones que integran la EGA (Tabla 9) se muestra cómo los países europeos con una mayor tradición en la práctica de este deporte —principalmente los países anglosajones— mantienen un número de licencias por campo que gira en torno a las 400/500, mostrando un importante equilibrio entre oferta y demanda en este mercado. Estas cifras se disparan al alza sin embargo, en algunos países que superan incluso el millar de licencias por campo (Finlandia o Países Bajos), lo que muestra el exceso de demanda o licencias de jugadores, frente a la escasez de campos de golf en ellos. Estos valores se ajustan algo más en países como Alemania, España, Suecia<sup>28</sup> o Francia, que mantienen una media de 800 jugadores por campo (valores algo elevados todavía y superiores a la media europea de 607,01 licencias/campo). Se percibe así, un considerable desajuste en estos países con mayor aglomeración de jugadores en sus instalaciones, frente al equilibrio entre demanda y oferta que presentan los países anglosajones. Por otro lado, si remarcamos los valores inferiores de la tabla, sobresalen seis países (Albania, Armenia, Azerbayán, Kazajastán, Rumania y Rusia) en los que la escasez en el número de licencias conduce a una relación entre estas y los campos, que no supera el centenar.

La Tabla 9 recoge también el *índice de penetración* de este deporte (relación entre el total de licencias y el total de población medida en un territorio), junto al *índice de densidad* (relación entre el total de población y el número de campos en un territorio), ambas por mil habitantes.

Las cifras más destacadas del índice de penetración golfístico las encontramos, de nuevo, en los países anglosajones<sup>29</sup> y nórdicos (un índice de penetración medio de 30,06;

---

<sup>28</sup> Este país, ha logrado rebajar su índice de saturación en los dos últimos años, de un valor de 1106,6 licencias por campo, a rondar las 823, gracias al incremento experimentado en la construcción y apertura de nuevos campos en dicho territorio (436 campos en total, en el periodo 2012-13 y 576 en 2014).

<sup>29</sup> Los cálculos han de considerarse aproximados, debido a la heterogeneidad que existe en la recogida de datos entre sus federaciones, ya que Reino Unido mantiene divididas las federaciones de golf. Además, hay que remarcar el mayor número de jugadores reales existente en estos países anglosajones, dado que los datos recogidos hacen referencia a jugadores federados, que se considera sin embargo, corresponden solo al 45% de los jugadores practicantes en estas zonas (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, 2010a).

es decir, 1 de cada 33 habitantes juega al golf), bastante alejadas de países como España, Francia o Alemania, en los que la proporción de población que juega al golf desciende en gran medida (una media de 1 jugador por cada 147 habitantes, que se corresponde con un índice de penetración medio de 6,78 según los valores recogidos por la EGA), y completamente dispar con otros países pertenecientes a la EGA en los que el índice de penetración mantiene valores muy próximos a uno (Chipre, Eslovaquia, Estonia, Italia, Malta o Portugal, donde uno de cada mil habitantes juega al golf) o ni siquiera alcanza la unidad (Albania, Armenia, Azerbayán, Bulgaria, Croacia, Grecia, Hungría, Israel, Kazajstán, Letonia, Lituania, República de Macedonia, Polonia, Rumania, Rusia, Serbia, Turquía y Ucrania).

Por otra parte, respecto al índice de densidad, nuevamente los países con mayor tradición golfística ofrecen cifras inferiores para esta relación población/campos, frente a valores elevados de los índices de saturación y de penetración. Países que, como veremos más adelante, son claramente demandantes del denominado *turismo de golf*, ya que, de manera habitual, sus jugadores se desplazan y realizan viajes cuyo fin principal es la práctica de este deporte en otros países o regiones. Sin embargo, los países que habíamos indicado con índices de saturación más bajos se corresponden a su vez, con aquellos que muestran mayores índices de densidad y menores índices de penetración, lo que revela la escasa introducción de este deporte en estas zonas, tanto a nivel de demanda como de oferta.

**Tabla 9. Distribución de licencias, campos de golf y población en países europeos.  
Índices de saturación, penetración y densidad (2014)**

| PAÍSES                    | LICENCIAS        | CAMPOS       | IND. SATURACIÓN | POBLACIÓN (mill. hab.) | IND. PENETRACIÓN por 1.000 hab. | IND. DENSIDAD por 1.000 hab. |
|---------------------------|------------------|--------------|-----------------|------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| ALBANIA                   | 64               | 1            | 64,00           | 2,89                   | 0,02                            | 2.890,00                     |
| ALEMANIA                  | 637.735          | 724          | 880,85          | 81,25                  | 7,85                            | 112,22                       |
| ARMENIA                   | 55               | 1            | 55,00           | 2,98                   | 0,02                            | 2.980,00                     |
| AUSTRIA                   | 103.999          | 156          | 666,66          | 8,50                   | 12,23                           | 54,49                        |
| AZERBAIYÁN                | 75               | 1            | 75,00           | 9,45                   | 0,01                            | 9.450,00                     |
| BÉLGICA                   | 59.192           | 84           | 704,67          | 11,09                  | 5,34                            | 132,02                       |
| BULGARIA                  | 787              | 7            | 112,43          | 7,17                   | 0,11                            | 1.024,29                     |
| CHIPRE                    | 1.425            | 9            | 158,33          | 1,15                   | 1,24                            | 127,78                       |
| CROACIA                   | 600              | 2            | 300,00          | 4,34                   | 0,14                            | 2.170,00                     |
| DINAMARCA                 | 152.588          | 186          | 820,37          | 5,63                   | 27,11                           | 30,27                        |
| ESLOVAQUIA                | 7.490            | 20           | 374,50          | 5,41                   | 1,38                            | 270,50                       |
| ESLOVENIA <sup>30</sup>   | 8.762            | 13           | 674,00          | 2,06                   | 4,25                            | 158,46                       |
| ESPAÑA                    | 294.987          | 351          | 840,42          | 47,22                  | 6,25                            | 134,53                       |
| ESTONIA                   | 2.480            | 7            | 354,29          | 1,31                   | 1,89                            | 187,14                       |
| FINLANDIA                 | 144.254          | 127          | 1.135,86        | 5,43                   | 26,58                           | 42,76                        |
| FRANCIA                   | 414.249          | 591          | 700,93          | 66,20                  | 6,26                            | 112,01                       |
| GRECIA                    | 2.000            | 8            | 250,00          | 11,13                  | 0,18                            | 1.391,25                     |
| HUNGRÍA                   | 1.552            | 14           | 110,86          | 9,90                   | 0,16                            | 707,14                       |
| IRLANDA                   | 199.550          | 412          | 484,34          | 4,77                   | 41,88                           | 11,58                        |
| ISLANDIA                  | 16.602           | 65           | 255,42          | 0,33                   | 50,01                           | 5,08                         |
| ISRAEL                    | 1.092            | 2            | 546,00          | 8,01                   | 0,14                            | 4.005,00                     |
| ITALIA                    | 93.129           | 280          | 332,60          | 59,57                  | 1,56                            | 212,75                       |
| KAZAJASTÁN                | 650              | 9            | 72,22           | 17,02                  | 0,04                            | 1.891,11                     |
| LETONIA                   | 1.389            | 2            | 694,50          | 2,05                   | 0,68                            | 1.025,00                     |
| LIECHTENSTEIN             | 554              | 1            | 554,00          | 0,04                   | 14,97                           | 40,00                        |
| LITUANIA                  | 630              | 6            | 105,00          | 3,04                   | 0,21                            | 506,67                       |
| LUXEMBURGO                | 3.802            | 6            | 633,67          | 0,53                   | 7,12                            | 88,33                        |
| MACEDONIA                 | 150              | 1            | 150,00          | 2,11                   | 0,07                            | 2.110,00                     |
| MALTA                     | 557              | 1            | 557,00          | 0,42                   | 1,33                            | 420,00                       |
| NORUEGA                   | 103.553          | 175          | 591,73          | 5,09                   | 20,36                           | 29,09                        |
| PAÍSES BAJOS              | 389.515          | 256          | 1.521,54        | 16,80                  | 23,19                           | 65,63                        |
| POLONIA                   | 3.456            | 28           | 123,43          | 38,12                  | 0,09                            | 1.361,43                     |
| PORTUGAL                  | 13.825           | 89           | 155,34          | 10,57                  | 1,31                            | 118,76                       |
| REINO UNIDO <sup>31</sup> | 973.647          | 2.561        | 380,18          | 64,07                  | 15,20                           | 25,02                        |
| REP.CHECA                 | 56.045           | 98           | 571,89          | 10,64                  | 5,27                            | 108,57                       |
| RUMANIA                   | 688              | 7            | 98,29           | 20,01                  | 0,03                            | 2.858,57                     |
| RUSIA                     | 1.181            | 24           | 49,21           | 141,00                 | 0,01                            | 5.875,00                     |
| SERBIA                    | 698              | 2            | 349,00          | 7,13                   | 0,10                            | 3.565,00                     |
| SUECIA                    | 473.797          | 576          | 822,56          | 9,62                   | 49,25                           | 16,70                        |
| SUIZA                     | 87.260           | 96           | 908,96          | 8,12                   | 10,74                           | 84,58                        |
| TURQUÍA                   | 6.598            | 17           | 388,12          | 75,84                  | 0,09                            | 4.461,18                     |
| UCRANIA                   | 547              | 4            | 136,75          | 44,74                  | 0,01                            | 11.185,00                    |
| <b>TOTAL</b>              | <b>4.261.199</b> | <b>7.020</b> | <b>607,01</b>   | <b>832,75</b>          | <b>5,12</b>                     | <b>118,63</b>                |

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2014), EGA (2014d).

<sup>30</sup> Los datos recogidos para este país son los de 2013, ya que no aparecen actualizados a 2014.

<sup>31</sup> Los datos reflejados son la suma de los ofrecidos por las federaciones de Inglaterra, Escocia y Gales.

## 2.2. CAMPOS DE GOLF EN ESPAÑA: TIPOLOGÍA Y DISTRIBUCIÓN

El Golf en España es una actividad deportiva que lleva asociada de manera intrínseca una imagen elitista, de actividad dirigida a una clase social elevada y de alto poder adquisitivo, aunque en los últimos años, se está percibiendo una mayor popularización y apertura de este deporte hacia otros ámbitos sociales. De una manera reciente, se observa mayor accesibilidad a una clase media que encuentra en la práctica del golf aspectos complementarios y adicionales a la mera actividad deportiva —tiempo dedicado al ocio, relaciones sociales, cuidado de la salud, motivo para viajar, etc.—. Si bien, el perfil de jugador tradicional apenas se ha visto modificado en nuestro país: hombre, casado, con familia, uno o dos hijos, mayor de 35 años, y con una profesión liberal, según contempla el estudio realizado por D&B (2007).

La popularidad del golf en nuestro país comienza a afianzarse gracias también, al espacio y tiempo que algunos medios de comunicación empiezan a dedicar a eventos organizados en torno a este deporte (cuñas en los informativos sobre los resultados de los principales torneos y competiciones de golf, programas de radio especializados, un canal de televisión privado destinado a las retransmisiones de los principales torneos profesionales de golf, secciones específicas en periódicos o revistas deportivas, revistas especializadas en torno al golf, etc.) o al espacio encontrado en las nuevas tecnologías (sitios de internet, aplicaciones en móviles para el seguimiento de competiciones y resultados en los torneos internacionales, juegos y aplicaciones diversas para recoger el resultado de los partidos amateurs, para jugar virtualmente en algunos de los principales y más conocidos campos, etc.).

Contribuye también al acercamiento del golf a la sociedad española, la presencia de jugadores profesionales españoles dentro de las cincuenta primeras posiciones del ranking mundial masculino<sup>32</sup> y femenino<sup>33</sup> (algunos de ellos en el *top-ten*) y sus participaciones en el equipo europeo durante competiciones como la *Ryder Cup*<sup>34</sup> (equipo masculino) o la *Solheim Cup*<sup>35</sup> (equipo femenino)<sup>36</sup>. Asimismo, se prevé un

---

<sup>32</sup> Sergio García y Miguel Ángel Jiménez. Y entre las posiciones 60 y 75, Pablo Larrazábal, Gonzalo Fernández-Castaño y Rafael Cabrera-Bello (<http://goo.gl/cLWFfw> recuperado en julio de 2014).

<sup>33</sup> Azahara Muñoz, Beatriz Recari y Carlota Ciganda (<http://goo.gl/rtPiWi> recuperado en julio de 2014).

<sup>34</sup> Más información en <http://goo.gl/AxAX2> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>35</sup> Más información en <http://goo.gl/22ZDp> (recuperado en febrero de 2015).

importante tirón en la práctica de este deporte gracias a su inclusión en los *Juegos Olímpicos* de 2016 en Río de Janeiro (Brasil)<sup>37</sup>.

Se observa pues, que aunque el golf sea calificado inicialmente como un deporte minoritario, comienza a tener una mayor presencia en la sociedad actual española, acompañándolo de una demanda creciente de jugadores federados y de una mayor oferta de campos construidos.

En España, según datos ofrecidos por la Real Federación Española de Golf (RFEG), el número de campos de golf federados el 1 de enero del 2014 es de 418<sup>38</sup>, y el número de jugadores amateurs federados de 294.987 (RFEG, 2014e)<sup>39</sup>, lo que hace que la cifra media de jugadores por campo (índice de saturación) se acerque a 706. Si bien, este dato general no es demasiado relevante para nuestro país, dada la heterogeneidad que muestra España en este sector, tanto por la distribución de campos de golf por comunidades autónomas, como por la tipología de los campos existentes en ellas.

Recogiendo datos aportados por la RFEG del total de clubes existentes desde el arranque de este deporte en España, podemos ver la evolución en el número y tipo de instalaciones de golf constituidos en los últimos años en nuestro país<sup>40</sup>, o por comunidades autónomas.

Desde una perspectiva histórica, el primer campo que aparece recogido en estos datos es el *Real Club de Golf de Las Palmas*, fundado en 1891. Hasta 1904 no se construye un segundo campo, esta vez en Madrid, el *Real Club de Puerta de Hierro*. Habrá que esperar hasta 1929 para alcanzar en España la decena de campos, gracias a la

---

<sup>36</sup> Recientemente incluso (el 27 de julio de 2014), el equipo español femenino —formado por cuatro componentes— ha sido el vencedor de la primera edición del torneo de golf por países, la *International Crown* (<http://goo.gl/rirtauY>, recuperado en febrero de 2015), imponiéndose a los equipos de Australia, China-Taipei, Estados Unidos, Japón, Korea, Suecia y Tailandia.

<sup>37</sup> El golf fue considerada disciplina olímpica en los años 1900 (París) y 1904 (St.Louis), quedando excluido en los juegos siguientes de 1908 en Londres.

<sup>38</sup> El total de clubes federados a nivel nacional asciende a 586; no obstante, 134 clubes no disponen de campo, o no poseen campo valorado por la RFEG, y otros 34 son considerados escuelas o canchas de prácticas, según datos recogidos en RFEG (2014b).

<sup>39</sup> A partir de este punto los datos estadísticos que manejaremos para nuestro país serán los ofrecidos por la RFEG, que difieren en alguna medida de los recogidos en la EGA, debido principalmente a los criterios seguidos para la contabilización de cifras.

<sup>40</sup> No se ha trasladado la totalidad de valores recogidos en la tabla de la RFEG, sino que únicamente se han aportado los valores de aquellos años que nos han parecido más significativos, o han permitido ver la evolución en periodos de tiempo similares.

apertura a lo largo de esos 25 años de un nuevo campo cada tres o cuatro años. A lo largo de los 40 años siguientes, el diseño y construcción de campos va creciendo lentamente, hasta situarse en un total de 72 campos de 9 hoyos o más en 1979.

Es a partir de 1980 (Tabla 10), cuando aparece registrado un primer club sin campo que da origen a este tipo de asociación entre jugadores (clubes que no tienen campo asociado, o en los que el campo no posee valoración de la RFEG) que se ve acrecentada hasta valores cercanos al centenar (97 clubes) en el año 1994. Con posterioridad a esta fecha, aparece ya un registro de campos par 3, rústicos y canchas de prácticas, lo que provoca el descenso puntual de clubes sin campo en ese primer año, al reorganizarse las valoraciones por parte de la RFEG (165 campos, 7 par 3, 14 rústicos, 28 canchas y 51 clubes sin campo). A partir de este momento, el crecimiento ha sido continuo en la categoría de campos de 9 y 18 hoyos, así como campos par 3, mientras que se ha mostrado más moderado —o incluso se ha estabilizado en los últimos años— en el resto de tipologías. Así, en diciembre de 2013 se contabiliza un total de 346 campos de 9 hoyos o más<sup>41</sup>, 51 par 3 (incluidos los campos pitch&putt), 21 campos rústicos, 34 canchas y 134 clubes sin campo (única tipología que ha ido en aumento desde el año 2010, aunque con algunas reasignaciones a otra tipología en este último año, lo que ha supuesto un pequeño descenso numérico).

---

<sup>41</sup> Su distribución es de 263 campos de 18 hoyos o más, y 83 campos de 9 hoyos.

**Tabla 10. Evolución en el número de clubes de golf según su tipología**

| AÑO     | CAMPOS<br>9 hoyos o más | PAR 3 | RÚSTICOS | ESCUELAS/<br>CANCHAS | SIN CAMPO | TOTAL<br>CLUBES |
|---------|-------------------------|-------|----------|----------------------|-----------|-----------------|
| 1960    | 19                      |       |          |                      |           | 19              |
| 1970    | 40                      |       |          |                      |           | 40              |
| 1980    | 73                      |       |          |                      | 1         | 74              |
| 1985    | 81                      |       |          |                      | 3         | 84              |
| 1990    | 103                     |       |          |                      | 39        | 142             |
| 1994    | 162                     |       |          |                      | 97        | 259             |
| 1995    | 165                     | 7     | 14       | 28                   | 51        | 265             |
| 2000    | 211                     | 14    | 14       | 52                   | 129       | 420             |
| 2005    | 279                     | 29    | 16       | 33                   | 108       | 465             |
| 2010    | 349                     | 53    | 20       | 40                   | 128       | 590             |
| 2011    | 352                     | 52    | 20       | 38                   | 130       | 592             |
| 2012    | 345                     | 48    | 19       | 35                   | 141       | 591             |
| 2013/14 | 346                     | 51    | 21       | 34                   | 134       | 586             |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEF (2014a)<sup>42</sup>.

Por lo que se refiere al reparto de campos por comunidades autónomas durante los últimos diez años (Tabla 11), han sido Andalucía, Comunidad Valenciana y Región de Murcia (zonas turísticas por excelencia) las comunidades con mayor crecimiento global en el número de clubes de golf (14, 18 y 15 respectivamente), seguidas muy de cerca por el País Vasco (13). Las primeras mantienen unas cifras estables en la tipología de canchas y clubes sin campo, por lo que estos incrementos han sido ocasionados, principalmente, por la edificación de nuevas instalaciones de golf con campos de 9 hoyos o más (asociados sobre todo, a las promociones inmobiliarias y la construcción de viviendas), mientras que el País Vasco ha mostrado un incremento controlado en todas las tipologías de campo.

En el extremo contrario sobresale Cataluña con la pérdida global de 10 clubes, aunque ello no implica el cierre de campos de golf en esta región, sino que viene asociado a reducciones de clubes sin campo y alguna escuela o cancha de práctica. Por otra parte, Madrid muestra una reducción global de 5 clubes, vinculada también a la pérdida de canchas (12) y clubes sin campo (9), principalmente en el primer periodo, aunque durante los años posteriores se compensa con la aparición de nuevos campos de 18 y 9 hoyos, e incluso con algún campo par 3. El resto de comunidades autónomas

<sup>42</sup> Los datos recogidos en esta tabla tienen como referencia 31 de diciembre del año mostrado; si bien, se corresponden con los valores aportados en otras tablas de la RFEF con fecha 1 de enero del año siguiente, por lo que el número de campos referidos al año 2013 (diciembre), conciernen a los datos mostrados en este trabajo para el año 2014 (enero).

ofrecen variaciones estables en torno a una media de cinco nuevos campos a lo largo de esta última década, situándose en los extremos superior e inferior de esta media, Galicia con nueve campos, y La Rioja y Navarra con un único campo.

**Tabla 11. Evolución del total de clubes de golf por federaciones territoriales**

| TERRITORIAL            | TOTAL CLUBES 2004 | VAR 2005   | VAR 2006   | VAR 2007  | VAR 2008  | VAR 2009  | VAR 2010  | VAR 2011  | VAR 2012  | VAR 2013  | VAR 2014  | TOTAL CLUBES 2014 |
|------------------------|-------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| ANDALUCÍA              | 109               | 1          | -4         | 12        | 0         | 4         | 4         | 4         | -4        | -3        | 0         | 123               |
| ARAGÓN                 | 9                 | 0          | 0          | 1         | 1         | 0         | 2         | 0         | 0         | 2         | -1        | 14                |
| ASTURIAS               | 19                | -5         | 1          | 1         | 2         | 4         | 1         | -1        | 1         | 0         | 1         | 24                |
| BALEARES               | 18                | 0          | -1         | 3         | 0         | 1         | 1         | 0         | 0         | -1        | 0         | 21                |
| CANARIAS               | 19                | -1         | 1          | 5         | 0         | 0         | 1         | 1         | -1        | 0         | 1         | 26                |
| CANTABRIA              | 20                | 0          | -1         | 0         | 1         | 0         | 0         | 0         | 1         | 1         | 0         | 22                |
| CASTILLA-LA MANCHA     | 25                | -3         | 0          | 0         | 1         | 0         | 3         | 5         | 2         | -1        | -2        | 30                |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>45</b>         | <b>-1</b>  | <b>-3</b>  | <b>3</b>  | <b>-1</b> | <b>5</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>-2</b> | <b>-1</b> | <b>1</b>  | <b>50</b>         |
| CATALUÑA               | 76                | 2          | -11        | 0         | 3         | 0         | 0         | -4        | 3         | -4        | 1         | 66                |
| CEUTA                  | 1                 | 0          | -1         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0                 |
| COM. VALENCIANA        | 31                | -1         | 5          | 3         | 0         | 5         | 3         | 2         | 1         | 0         | 0         | 49                |
| EXTREMADURA            | 8                 | 2          | -1         | -1        | 1         | 0         | -1        | 1         | 0         | 2         | 0         | 11                |
| GALICIA                | 17                | -2         | 1          | 3         | 2         | 2         | 2         | -1        | 0         | 0         | 2         | 26                |
| MADRID                 | 63                | -6         | -9         | -3        | 2         | 5         | 3         | 4         | -2        | 4         | -3        | 58                |
| MELILLA                | 2                 | 0          | 1          | -1        | 0         | 1         | 0         | 1         | 0         | -1        | -1        | 2                 |
| MURCIA                 | 10                | 2          | 1          | 3         | 1         | 4         | 3         | 2         | 1         | -1        | -1        | 25                |
| NAVARRA                | 5                 | 0          | 0          | 0         | 1         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 6                 |
| LA RIOJA               | 4                 | 0          | 0          | 1         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 5                 |
| PAÍS VASCO             | 15                | 0          | 2          | 2         | 1         | 1         | 4         | 2         | 2         | -1        | 0         | 28                |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>496</b>        | <b>-12</b> | <b>-19</b> | <b>32</b> | <b>15</b> | <b>32</b> | <b>28</b> | <b>18</b> | <b>2</b>  | <b>-4</b> | <b>-2</b> | <b>586</b>        |

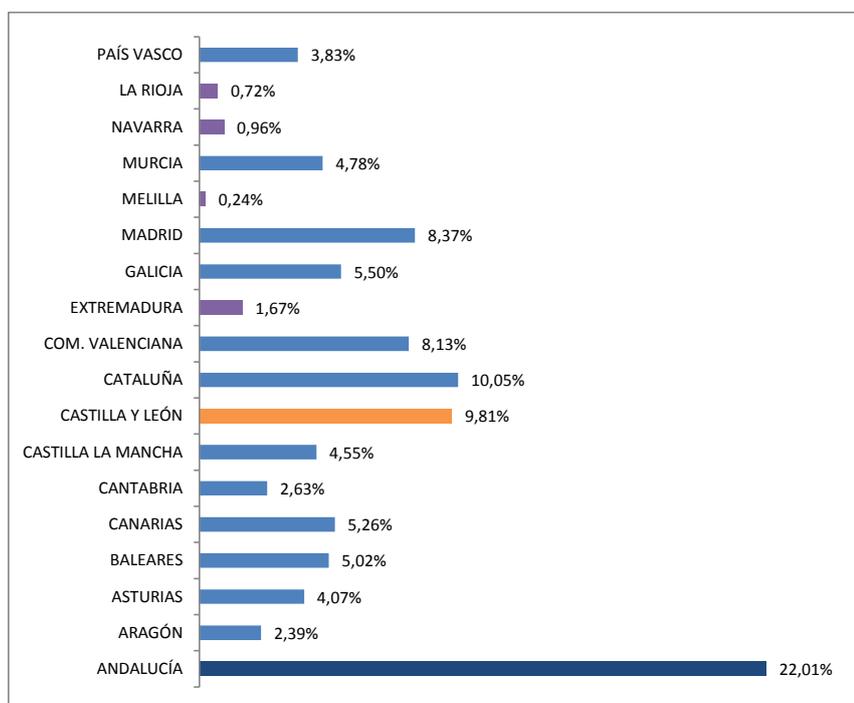
Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b).

Atendiendo a la distribución actual de los campos de golf por comunidades autónomas<sup>43</sup>, observamos en el Gráfico 3 la desigualdad que se refleja en todo el territorio español, siendo Andalucía la que acapara el mayor porcentaje de campos (22,01%) con un total de 92 en su territorio, seguida de Cataluña con 42 campos (10,05%) y Castilla y León con 41 (9,81%). Algo más alejadas se sitúan Madrid (8,37%) y la Comunidad Valenciana (8,13%) en las que se localizan un total de 35 y 34 campos

<sup>43</sup> A lo largo de este trabajo, y a la hora de efectuar los diversos cálculos y porcentajes, nuestra referencia será siempre la totalidad de campos de golf federados (excluyendo los clubes sin campo y las escuelas o canchas de prácticas), y no el total de clubes federados, salvo mención expresa de ello.

respectivamente, mientras que Melilla, La Rioja, Navarra y Extremadura, son comunidades que no llegan a alcanzar el 2% del total de campos en su territorio.

**Gráfico 3. Distribución de campos de golf por federaciones territoriales (2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b).

Por tipología de campos —tal y como se recoge en la Tabla 12— España cuenta con un total de 263 campos de 18 o más hoyos<sup>44</sup> (62,92% sobre el total), 83 campos de 9 hoyos (19,86%), 19 campos par 3, 32 campos calificados como pitch&putt (12,20% entre ambas modalidades) y un total de 21 campos rústicos (5,02%), lo que da idea de la diversidad y heterogeneidad de campos de golf existentes en nuestro territorio atendiendo a sus características y tamaños<sup>45</sup>. Esto a su vez, facilita la práctica de este deporte a todo tipo de jugador, ya sea en función de su nivel de juego o hándicap, o incluso, de su condición física.

<sup>44</sup> España dispone de un total de 226 campos de 18 hoyos, 18 campos de 27 hoyos, 16 campos de 36 hoyos, 1 campo de 54 hoyos, y 2 campos de 72 hoyos, según datos aportados por RFEG (2014b). No se contabilizan en ellos, el número de hoyos par 3 o pich&putt adicionales y asociados al campo principal en algunas de estas instalaciones.

<sup>45</sup> El listado se completa con el recuento de escuelas y canchas de prácticas (34), además de los clubes que no disponen de campo o mantienen un campo sin valorar por la RFEG (134), obteniendo así el total de clubes federados a nivel nacional (586).

Tabla 12. Tipología de campos de golf por federaciones territoriales (2014)

| TERRITORIAL                 | 18 HOYOS<br>o más | 9 HOYOS       | PAR 3        | Pitch&Putt   | RÚSTICOS     | TOTAL<br>CAMPOS |
|-----------------------------|-------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| ANDALUCÍA                   | 75                | 9             | 4            | 3            | 1            | 92              |
| ARAGÓN                      | 6                 | 3             | 0            | 1            | 0            | 10              |
| ASTURIAS                    | 7                 | 8             | 0            | 2            | 0            | 17              |
| BALEARES                    | 19                | 2             | 0            | 0            | 0            | 21              |
| CANARIAS                    | 19                | 0             | 0            | 3            | 0            | 22              |
| CANTABRIA                   | 3                 | 6             | 2            | 0            | 0            | 11              |
| CASTILLA-LA MANCHA          | 7                 | 5             | 1            | 1            | 5            | 19              |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b>      | <b>17</b>         | <b>13</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>11</b>    | <b>41</b>       |
| CATALUÑA                    | 28                | 8             | 2            | 3            | 1            | 42              |
| COM. VALENCIANA             | 22                | 6             | 1            | 4            | 1            | 34              |
| EXTREMADURA                 | 4                 | 3             | 0            | 0            | 0            | 7               |
| GALICIA                     | 9                 | 6             | 2            | 6            | 0            | 23              |
| MADRID                      | 17                | 7             | 5            | 4            | 2            | 35              |
| MELILLA-CEUTA <sup>46</sup> | 0                 | 1             | 0            | 0            | 0            | 1               |
| MURCIA                      | 16                | 2             | 0            | 2            | 0            | 20              |
| NAVARRA                     | 3                 | 0             | 0            | 1            | 0            | 4               |
| LA RIOJA                    | 3                 | 0             | 0            | 0            | 0            | 3               |
| PAÍS VASCO                  | 8                 | 4             | 2            | 2            | 0            | 16              |
| <b>ESPAÑA</b>               | <b>263</b>        | <b>83</b>     | <b>19</b>    | <b>32</b>    | <b>21</b>    | <b>418</b>      |
| <b>Porcentaje</b>           | <b>62,92%</b>     | <b>19,86%</b> | <b>4,55%</b> | <b>7,66%</b> | <b>5,02%</b> | <b>100%</b>     |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b).

Es de destacar cómo la mayor parte de los campos de 18 hoyos o más se encuentran repartidos entre las comunidades autónomas de Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana y Región de Murcia (zonas costeras y turísticas por excelencia y que engloban en conjunto 179 campos, el 68,06% del total de campos de amplio recorrido), situándose justo por detrás, Madrid y Castilla y León — zona de interior y residencial— con un total de 34 campos de largo recorrido entre ambas, quedando el resto de comunidades bastante más alejadas en cifras, de las ya citadas. Otro hecho destacable que se puede apreciar es cómo la comunidad autónoma de Castilla y León encabeza el ranking español de campos de 9 hoyos, además de encontrar ubicados en ella el 52,38% de la totalidad de campos rústicos españoles<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Recogemos ambas ciudades autónomas como un único valor, al ser considerada Ceuta delegación de la federación melillense.

<sup>47</sup> La relación de campos elaborada por la RFEG en enero de 2013 (RFEG, 2013b) recogía un total de 9 campos rústicos (47,36%) y 7 clubes sin campo. No obstante, en el cuadro elaborado en el año 2014 por la RFEG (RFEG, 2014b) se reduce el número de clubes sin campo a 5, incrementándose hasta 11 el número de campos rústicos, debido a una reasignación de tipología en dos de ellos.

Cuando se analiza la titularidad de los 418 campos de golf se observa el absoluto predominio en ellos de la titularidad privada, ya que solo el 8,85% de los campos españoles (37 campos de golf<sup>48</sup>) son considerados de titularidad pública<sup>49</sup> (Tabla 13). Sobresalen en este sentido, las comunidades de la cornisa cantábrica —Asturias y Cantabria— junto con La Rioja, con unos porcentajes de campos públicos sobre el total de campos en su territorio del 29,41% y 36,36% las dos primeras<sup>50</sup> y el 33,33% la última, lo que da idea del apoyo de las administraciones públicas al fomento y la promoción de este deporte en estas áreas territoriales. Mientras, las zonas consideradas turísticas por excelencia (Andalucía, Comunidad Valenciana o Región de Murcia) mantienen unos porcentajes inferiores a la media española (4,35%; 2,94% o 5% respectivamente), o incluso no disponen de ningún campo público (como es el caso de Baleares, Canarias, Cataluña o Navarra<sup>51</sup>), apoyándose el impulso de este deporte casi totalmente en la iniciativa privada.

Si, por otra parte, hacemos referencia al porcentaje de campos públicos en cada comunidad autónoma respecto al total español, destaca claramente Castilla y León por encima de las demás comunidades, acaparando el 24,32% del total de campos públicos españoles (9 de 37), frente al 2-5% que mantienen otras comunidades autónomas.

---

<sup>48</sup> Al total de 37 campos públicos, habría que añadir 6 escuelas o canchas de prácticas de titularidad pública (2 en Castilla-La Mancha y 1 en Castilla y León, Navarra, Madrid y País Vasco), lo que haría un global de 43 clubes de golf de titularidad pública.

<sup>49</sup> En Reino Unido por ejemplo, casi el 50% de sus instalaciones de golf son de propiedad pública, según se recoge en Aguirre-Newman (2011b).

<sup>50</sup> Se distingue por encima de todas, la comunidad de Melilla (100%) debido precisamente a que el único campo de golf existente es de titularidad pública.

<sup>51</sup> Navarra dispone de una escuela o cancha de prácticas de titularidad pública.

Tabla 13. Distribución de campos públicos por federaciones territoriales (2014)

| TERRITORIAL            | CAMPOS PÚBLICOS | TOTAL CAMPOS | % sobre Total Territorial |
|------------------------|-----------------|--------------|---------------------------|
| ANDALUCÍA              | 4               | 92           | 4,35%                     |
| ARAGÓN                 | 2               | 10           | 20,00%                    |
| ASTURIAS               | 5               | 17           | 29,41%                    |
| BALEARES               | 0               | 21           | 0,00%                     |
| CANARIAS               | 0               | 22           | 0,00%                     |
| CANTABRIA              | 4               | 11           | 36,36%                    |
| CASTILLA-LA MANCHA     | 1               | 19           | 5,26%                     |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>9</b>        | <b>41</b>    | <b>21,95%</b>             |
| CATALUÑA               | 0               | 42           | 0,00%                     |
| COM. VALENCIANA        | 1               | 34           | 2,94%                     |
| EXTREMADURA            | 2               | 7            | 28,57%                    |
| GALICIA                | 2               | 23           | 8,70%                     |
| MADRID                 | 2               | 35           | 5,71%                     |
| MELILLA-CEUTA          | 1               | 1            | 100,00%                   |
| MURCIA                 | 1               | 20           | 5,00%                     |
| NAVARRA                | 0               | 4            | 0,00%                     |
| LA RIOJA               | 1               | 3            | 33,33%                    |
| PAÍS VASCO             | 2               | 16           | 12,50%                    |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>37</b>       | <b>418</b>   | <b>8,85%</b>              |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b, 2014l).

Retratado el segmento de la oferta de campos de golf a nivel nacional, se observa, principalmente, la gran heterogeneidad y diversidad de tipologías de campos localizados en nuestro país, así como su desigual distribución entre las zonas de interior y de costa. Es en estas regiones (sur y este de España, junto con las regiones del norte), clasificadas como turísticas, donde se ubica el mayor número de campos de golf (solo en nueve comunidades encontramos 275 campos, el 66% del total) y los más sobresalientes respecto a la categoría de juego que ofrecen, lo que les permite atender, como veremos, una cuantiosa demanda de jugadores turistas —nacionales o extranjeros—.

En las zonas de interior sin embargo, la mayoría de los campos de golf son de pequeño recorrido (9 hoyos con dos tees de salida), incluso asociados a la calificación de campos rústicos (para Castilla y León por ejemplo, ambas categorías representan el 58% del total de sus campos), y sustentados en mayor medida que en otras regiones, por una gestión pública (el 21,95% de sus campos, frente al 8,85% de media nacional), bastante escasa por otra parte en las regiones turísticas (entre el 0-4,5%).

### **2.3. LICENCIAS DE GOLF EN ESPAÑA: SEGMENTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN**

Por lo que respecta a la demanda deportiva en este sector, sucede lo que en términos generales se observa en la mayoría de los deportes, desaparece lo que se considera la «homogeneidad» de los grupos de personas que lo practican (Heinemann, 1998). Tal y como recoge este autor:

«... en el deporte participan cada vez más nuevos grupos de personas (adultos, personas mayores, y más mujeres, etc.), crece el deseo de la familia de practicar deporte juntos... Cada uno de estos grupos tiene diferente competencia, niveles de rendimiento, motivación y disponibilidad para el deporte y la afiliación en un club, de forma que el deporte se heterogeneiza correspondiendo a las diferentes expectativas y estructuras motivacionales» (Heinemann, 1998, p.96).

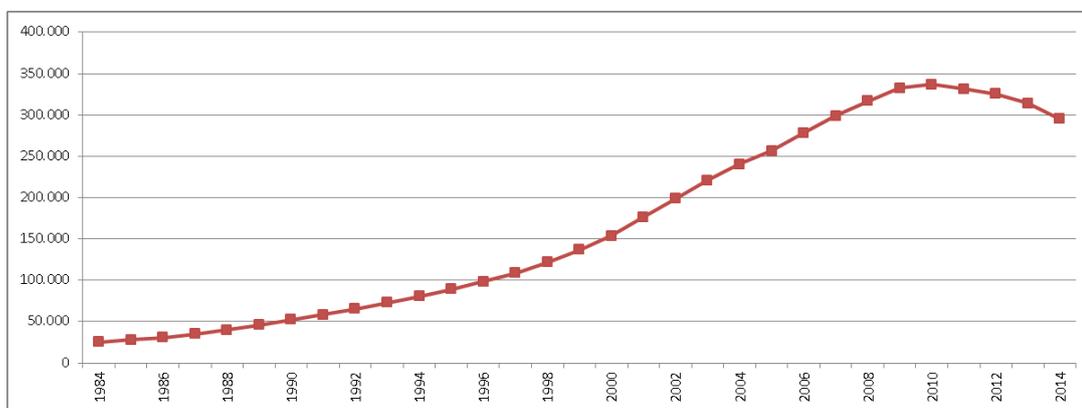
Por este motivo, revisaremos a lo largo de este epígrafe los datos de la demanda en el mercado del golf, no solo en términos de licencias globales registradas o valores absolutos medidos, sino también realizando una segmentación de los agentes que practican este deporte, en términos principalmente de la edad de los jugadores (clasificación por categorías) y del sexo (licencias masculinas o femeninas).

Iniciamos este apartado con un examen en términos del número de practicantes de este deporte, medido a través del número de licencias federativas registradas en enero de cada año. Es de destacar cómo a lo largo de los últimos veinte años, estas han experimentado un importante crecimiento (Gráfico 4), duplicándose el número de licencias en la primera década (1984-94) y sobrepasando ese aumento en la siguiente.

El golf se consolida así, como uno de los deportes que mayor número de licencias tiene registradas —solo superado por el fútbol y la caza, y muy similar a las recogidas en baloncesto—, lo que nos da idea de cómo poco a poco, la práctica del golf se va afianzando y fortaleciendo como actividad deportiva entre la población española, a pesar del descenso experimentado en estos últimos años de crisis económica. Además, las características especiales que presenta la práctica de este deporte (permite su adaptación a cualquier edad y condición física del practicante) contribuye al crecimiento de las licencias seniors en nuestro país (mayores de 50-55 años, según sean mujer u

hombre) y al aumento en el número de licencias femeninas, jóvenes y niños, como se podrá comprobar más adelante.

**Gráfico 4. Evolución de licencias amateurs en España**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014e).

Realizando una distribución del número de jugadores de golf estrictamente en función de su hándicap de juego<sup>52</sup> (sin tener en cuenta su categoría socio-demográfica), podríamos comentar inicialmente, no solo el número de jugadores registrados en España, sino el nivel de juego que estos poseen. Así, del global de licencias amateurs registradas en 2014 (294.987)<sup>53</sup>, existe un total de 55.960 jugadores (un 18,97%) con hándicap de juego menor de 18,5 (es decir, capaces de realizar el recorrido del campo con un golpe más de lo estipulado en cada hoyo) y 192.525 jugadores (65,26%) con hándicap de juego entre 18,5 y 36 (recorrido del campo con dos golpes más en cada hoyo)<sup>54</sup>. De estas cifras globales, es de destacar el número de jugadores con hándicap superior a 26,5<sup>55</sup> (145.639) que supone cerca de la mitad de los jugadores amateurs (49,37%), y en el otro extremo, la escasez de jugadores con hándicap menor de 4,4 (2378) que apenas llega al 1% (0,80%).

<sup>52</sup> La clasificación por categorías de juego que ofrece la RFEG es la siguiente: categoría 1 (hándicap inferior a 4,4), categoría 2 (hándicap entre 4,5-11,4), categoría 3 (entre 11,5-18,4), categoría 4 (entre 18,5-26,4), categoría 5 (entre 26,5-36,4) y categoría 6 (entre 36,5-48), esta última limitada a jugadores benjamines y alevines (RFEG, 2014j).

<sup>53</sup> RFEG (2014j).

<sup>54</sup> El recuento final de licencias amateurs (294.987) lo obtendríamos añadiendo los jugadores sin hándicap (38.351, un 13%) y las licencias de benjamines y alevines que disponen de un hándicap entre 36,5 y 48 (8151, un 2,76%).

<sup>55</sup> Consideramos únicamente los jugadores con hándicap entre 26,5 y 36,4 sin incluir las categorías benjamines y alevines que disponen de un hándicap de juego hasta 48.

Todo esto nos ofrece un perfil habitual de jugador de fin de semana y entretenimiento, con hándicap superior a 18,5 (categorías 4 y 5), frente al jugador más comprometido con el juego y más experto en la práctica de este deporte, y que participa de forma habitual en las competiciones y torneos amateurs —incluso los organizados a nivel nacional o internacional— correspondientes a las categorías 1 y 2 principalmente. Afinando el perfil, destacaríamos incluso, la presencia masiva de jugadores masculinos en las categorías más bajas de hándicap, en detrimento de jugadores femeninos (porcentajes del 84-90% masculinos, y solo un 9,5-13% femeninos), frente a un porcentaje más equilibrado en su distribución por sexo, en las categorías con hándicap superior a 26,5 en las que las licencias femeninas suponen cerca del 38% del parcial por categoría (Tabla 14).

**Tabla 14. Distribución de licencias por hándicap y por sexo**

| CATEGORÍA      | LICENCIAS TOTALES | MASCULINAS | % Masc/Total | FEMENINAS |
|----------------|-------------------|------------|--------------|-----------|
| 1º (<4,4)      | 2.378             | 2.015      | 84,74%       | 363       |
| 2º (4,5-11,4)  | 16.501            | 14.933     | 90,50%       | 1.568     |
| 3º (11,5-18,4) | 37.081            | 32.306     | 87,12%       | 4.775     |
| 4º (18,5-26,4) | 47.886            | 38.815     | 81,06%       | 9.071     |
| 5º (26,5-36,4) | 144.639           | 89.711     | 62,02%       | 54.928    |
| 6º (36,5-48)   | 8.151             | 5.109      | 62,68%       | 3.042     |
| Sin hándicap   | 38.351            | 23.715     | 61,84%       | 14.636    |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEF (2014j).

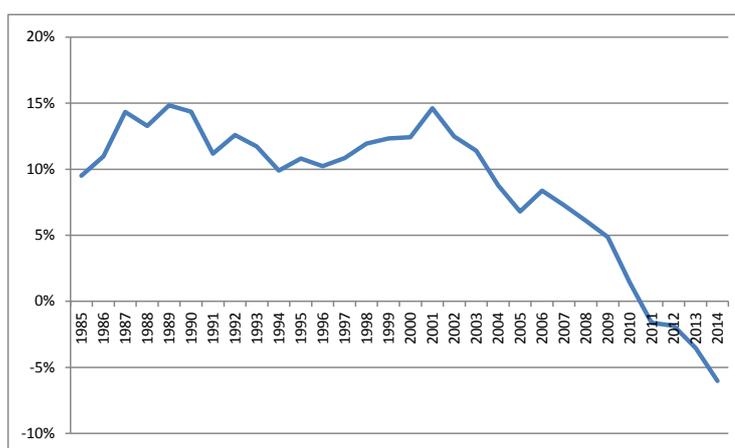
El motivo por el que se establece estas divisiones en el hándicap de los jugadores y las categorías en que se clasifican, viene argumentado por el sistema de progresión en el juego y las metas u objetivos que estos se proponen en su avance y evolución. Así por ejemplo, una de las primeras finalidades de todo jugador es poder reducir su hándicap de juego por debajo de 28, lo que supondría realizar el recorrido del campo en menos de 100 golpes (72+28) —primera barrera psicológica que se desea romper—. El siguiente escalón colocaría al jugador en un hándicap 18 (recorrido de 90 golpes, 72+18, es decir, un golpe más por hoyo); si bien, el objetivo último de cualquier practicante es poder realizar el PAR del campo (72 golpes), lo que le convierte en jugador *scratch* (desarrolla el juego en el número de golpes estipulados para cada campo) —aunque en la mayoría de las ocasiones vea muy lejano el poder conseguirlo—.

### 2.3.1. LICENCIAS DE GOLF AMATEUR Y PROFESIONAL

El análisis de la evolución del número de licencias amateurs (Tabla 15) muestra una clara tendencia de crecimiento durante las tres últimas décadas, destacando sobre todo, finales de los años 80 y principios de los 90, como años en los que se registra un mayor incremento en términos porcentuales globales. Conviene subrayar no obstante, cómo fue necesario algo más de una década para superar en el año 1997 la cifra de 100.000 licencias, y tan solo en los cinco años posteriores se logra rozar la cifra de 200.000, ocurriendo de igual manera en el quinquenio siguiente, para alcanzar las 300.000 licencias (2007). Esta tendencia general de crecimiento se mantiene hasta el año 2010, en el que el incremento se sitúa bastante por debajo de los años anteriores, y a partir del cual, la variación registrada es negativa (especialmente significativa en este último año 2014), acercando las cifras actuales de jugadores federados a niveles del año 2007.

En el Gráfico 5 ofrecemos las variaciones porcentuales de licencias amateurs en las últimas tres décadas, las cuales reflejan —como ya hemos comentado— el cambio de tendencia experimentado desde el año 2010, recogiendo variaciones negativas cada vez mayores, aunque observando ya un freno en los crecimientos del número de licencias federativas desde el año 2002. Más adelante, retomaremos el análisis de las licencias amateurs y su comportamiento en estos últimos años, atendiendo a su reparto por comunidades autónomas.

**Gráfico 5. Variaciones porcentuales de licencias amateurs**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014e).

**Tabla 15. Evolución de licencias amateurs en España**

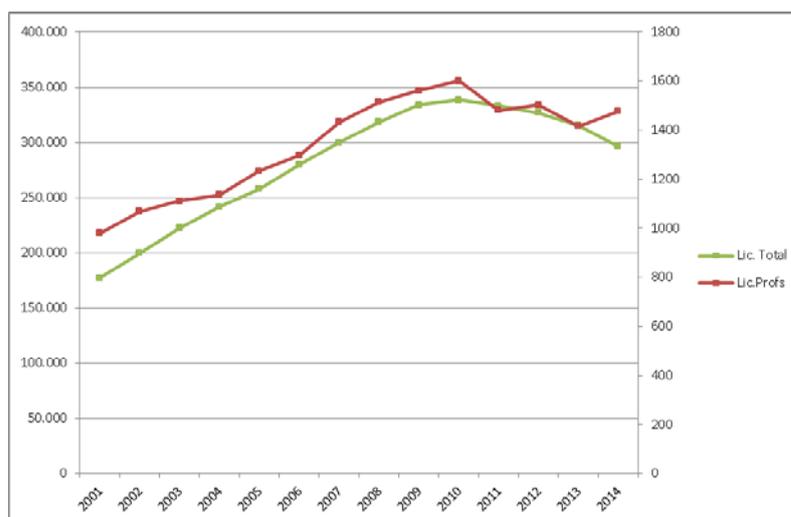
| AÑO  | LICENCIAS | VAR.     |            |
|------|-----------|----------|------------|
|      |           | ABSOLUTA | PORCENTUAL |
| 1984 | 25.332    | -        | -          |
| 1985 | 27.739    | 2.407    | 9,50%      |
| 1986 | 30.783    | 3.044    | 10,97%     |
| 1987 | 35.193    | 4.410    | 14,33%     |
| 1988 | 39.863    | 4.670    | 13,27%     |
| 1989 | 45.780    | 5.917    | 14,84%     |
| 1990 | 52.352    | 6.572    | 14,36%     |
| 1991 | 58.202    | 5.850    | 11,17%     |
| 1992 | 65.525    | 7.323    | 12,58%     |
| 1993 | 73.203    | 7.678    | 11,72%     |
| 1994 | 80.450    | 7.247    | 9,90%      |
| 1995 | 89.139    | 8.689    | 10,80%     |
| 1996 | 98.263    | 9.124    | 10,24%     |
| 1997 | 108.915   | 10.652   | 10,84%     |
| 1998 | 121.916   | 13.001   | 11,94%     |
| 1999 | 136.937   | 15.021   | 12,32%     |
| 2000 | 153.938   | 17.001   | 12,42%     |
| 2001 | 176.429   | 22.491   | 14,61%     |
| 2002 | 198.448   | 22.019   | 12,48%     |
| 2003 | 221.088   | 22.640   | 11,41%     |
| 2004 | 240.481   | 19.393   | 8,77%      |
| 2005 | 256.848   | 16.367   | 6,81%      |
| 2006 | 278.364   | 21.516   | 8,38%      |
| 2007 | 298.614   | 20.250   | 7,27%      |
| 2008 | 316.817   | 18.203   | 6,10%      |
| 2009 | 332.257   | 15.440   | 4,87%      |
| 2010 | 336.986   | 4.729    | 1,42%      |
| 2011 | 331.533   | -5.453   | -1,62%     |
| 2012 | 325.403   | -6.130   | -1,85%     |
| 2013 | 313.885   | -11.518  | -3,54%     |
| 2014 | 294.987   | -18.898  | -6,02%     |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014e).

A fin de obtener los datos del total de licencias registradas, al número de licencias amateurs presentadas hay que sumarle las licencias profesionales. Aunque, desde el punto de vista de la demanda global en este sector, las licencias profesionales en España resultan casi irrelevantes, pues en el mejor de los casos, estas representan apenas el 0,5% del total de licencias. Así para el año 2014, podríamos añadir a las licencias amateurs, un total de 1477 licencias profesionales, lo que nos hace alcanzar la cifra total de 296.464 licencias federativas.

En el Gráfico 6 se refleja una evolución paralela en el tiempo entre las licencias profesionales y el total de licencias de golf a lo largo de los últimos años, aunque con posterioridad al año 2010, la caída general en el número de licencias atribuible al periodo de crisis económica, se perfila algo más pronunciada en las licencias profesionales. Esto viene provocado fundamentalmente, por la anulación de torneos profesionales<sup>56</sup> organizados en nuestro país (debido a la falta de patrocinadores y al escaso, o casi nulo apoyo de entidades públicas o privadas), además del descenso en la cuantía de los premios otorgados en aquellos que todavía continúan organizándose. El golf profesional en nuestro país aún no es rentable económicamente para este tipo de jugador, lo que contribuye a un cierto desequilibrio en el trasvase de licencias amateurs a profesionales. Si bien, al inicio del año 2014 se percibe un ligero despunte en estas últimas.

**Gráfico 6. Evolución de licencias profesionales y licencias totales en España**



Fuente: Elaboración propia a partir de (RFEG, 2014e).

Recogiendo una relación histórica de las licencias profesionales en España (Tabla 16) podemos avanzar cómo las primeras cifras registradas apenas llegaban al centenar (109 licencias profesionales en el año 1968), manteniendo unos incrementos absolutos anuales, variables a lo largo de la primera década (de 5 a 32 licencias, lo que equivale a

<sup>56</sup> En los últimos años han desaparecido torneos como el Madrid Open (suspendido en 2007 y sustituido por el Madrid Masters únicamente hasta el año 2011) o el Masters Volvo (también denominado Masters de Andalucía), jugado por última vez en 2011, ambos torneos pertenecientes, incluso, al circuito profesional European Tour de Golf. Se mantiene, sin embargo, dentro de este circuito el Open de España, celebrado por última vez en mayo de 2015 en el Real Club de Golf de El Prat (<http://goo.gl/KrUSDk>, recuperado en mayo de 2015).

incrementos porcentuales anuales entre el 4% y el 21%, siendo los años 1972 y 73 los que experimentan mayores incrementos). Tendencia irregular que se mantiene a lo largo de los siguientes diez años (variaciones porcentuales anuales del 1% frente a otras del 10%). A partir del año 1989 —en que se roza la cifra de 400 licencias profesionales— las variaciones porcentuales anuales giran de forma más estable en torno al 9-12%, manteniendo desde el año 2000 (periodo en el que se acercan al millar de licencias<sup>57</sup>) unos incrementos algo más pequeños (valores anuales medios del 5-6%) que comienzan a ser negativos sin embargo, a partir del 2010 (-122 licencias profesionales en el año 2011) aunque nuevamente, con irregularidades anuales. Tendencia que parece haber remitido en el año 2014, ya que la variación porcentual se sitúa en el 4,31% positivo, con un registro de 61 nuevas licencias profesionales.

**Tabla 16. Evolución de licencias profesionales**

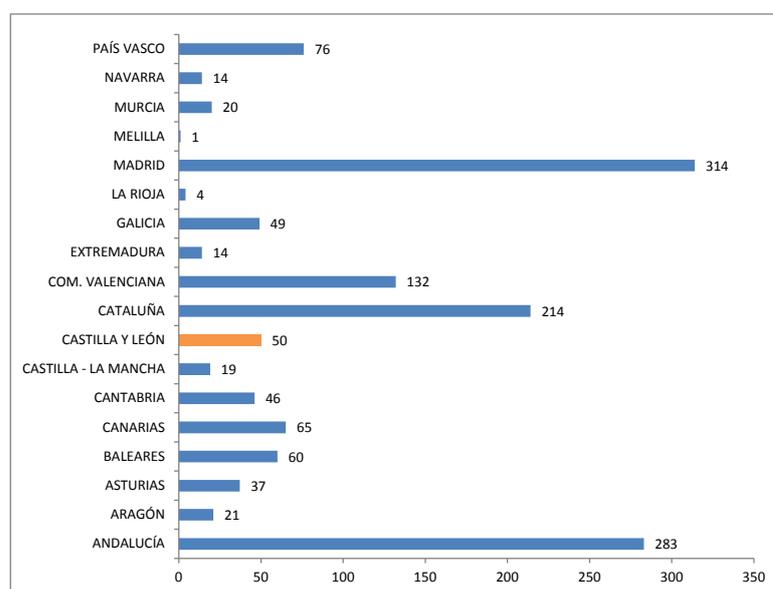
| AÑO  | LICENCIAS PROFESIONALES | VAR. ABSOLUTA | VAR. PORCENTUAL |
|------|-------------------------|---------------|-----------------|
| 1968 | 109                     | -             | -               |
| 1969 | 114                     | 5             | 4,59%           |
| 1970 | 121                     | 7             | 6,14%           |
| 1971 | 131                     | 10            | 8,26%           |
| 1972 | 159                     | 28            | 21,37%          |
| 1973 | 191                     | 32            | 20,13%          |
| 1974 | 201                     | 10            | 5,24%           |
| 1975 | 213                     | 12            | 5,97%           |
| 1980 | 259                     | 46            | 21,60%          |
| 1985 | 310                     | 51            | 19,69%          |
| 1990 | 427                     | 117           | 37,74%          |
| 1995 | 598                     | 171           | 40,05%          |
| 2000 | 919                     | 321           | 53,68%          |
| 2005 | 1.233                   | 314           | 34,17%          |
| 2010 | 1.602                   | 369           | 29,93%          |
| 2011 | 1.480                   | -122          | -7,62%          |
| 2012 | 1.502                   | 22            | 1,49%           |
| 2013 | 1.416                   | -86           | -5,73%          |
| 2014 | 1.477                   | 61            | 4,31%           |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014e).

<sup>57</sup> El total de licencias profesionales alcanza las 980 en el año 2001 (RFEG, 2014e).

Atendiendo al reparto de licencias profesionales según las federaciones de golf territoriales en este último año<sup>58</sup>, sobresalen por encima de todas las demás, las comunidades de Madrid, Andalucía y Cataluña, seguidas de cerca por la Comunidad Valenciana. Se sitúan en valores inferiores a estas, País Vasco, Baleares, Canarias, Castilla y León y Galicia, mientras que Extremadura, La Rioja, Navarra y Melilla se posicionan en los niveles más bajos, con menos de 15 licencias profesionales en cada una de ellas (ver Gráfico 7).

**Gráfico 7. Distribución de licencias profesionales por federaciones territoriales (2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013a, 2014k).

Según cifras que recoge la Professional Golf Association of Europe<sup>59</sup> (PGAs Europe), España se encuentra por debajo de países como Alemania (con cerca de 1800 profesionales registrados) o los países anglosajones (entre Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda, suman cerca de 7400 licencias profesionales), aunque supera en número de jugadores profesionales a países nórdicos donde la práctica amateur se encuentra bastante extendida (Dinamarca, Finlandia, Suecia).

<sup>58</sup> Para obtener el total de licencias profesionales en España (1477), a la suma de licencias por territoriales presentadas en el gráfico (1419), habría que añadir las 55 medallas asignadas ese año por la RFEG (RFEG, 2014e) y las tres licencias por la federación nacional.

<sup>59</sup> Más información sobre ella puede encontrarse en <http://goo.gl/cvEsER> (recuperado en febrero de 2015).

Conviene hacer notar no obstante, el impulso que puede otorgarse a este deporte a través de los jugadores profesionales, dado el reflejo que busca el jugador amateur en las figuras o ídolos profesionales de su propio país.

### **2.3.2. LICENCIAS DE GOLF POR SEXO Y POR GRUPOS DE EDAD**

Centrando el análisis de la demanda de golf en las cifras de licencias amateurs, debe señalarse el carácter eminentemente masculino que ostenta este deporte, ya que solo tres de cada diez practicantes son mujeres. Esta circunstancia se refuerza cuando se pone en relación el número de licencias de golf con la población española<sup>60</sup>: mientras que el número de licencias por cada mil hombres es de 9,03, la ratio femenina se sitúa en 3,74 (lo que revela un segmento con un amplio potencial de crecimiento en este deporte).

La Tabla 17, con su distribución de licencias por sexo, refleja la misma tendencia creciente observada en todos los valores anteriores, nuevamente hasta el año 2010. Año en el que comienza la caída en cifras en ambas tipologías, reduciéndose incluso a partir de este año, la participación de la mujer en este deporte. En esta categoría conviene señalar también, cómo en el año 2008 se rozaron casi las 100.000 licencias femeninas, superando incluso esa barrera al año siguiente. A finales de 2012 vuelven a descender por debajo de esa cifra, situándose actualmente, en valores registrados en el año 2006 — aunque rondando siempre un porcentaje en torno al 30% sobre el total de licencias—.

En lo referente a las variaciones porcentuales, aunque el crecimiento ha sido parejo en ambas categorías a lo largo de los primeros años, ya a partir del año 2008 (inicio de la crisis económica) se ralentiza el crecimiento en las licencias femeninas frente a las masculinas, registrando en aquellas, variaciones negativas bastante significativas en los dos últimos años (-4,65% y -6,90%), siendo incluso el descenso en ellas, bastante más pronunciado que en las licencias masculinas (Gráfico 8).

---

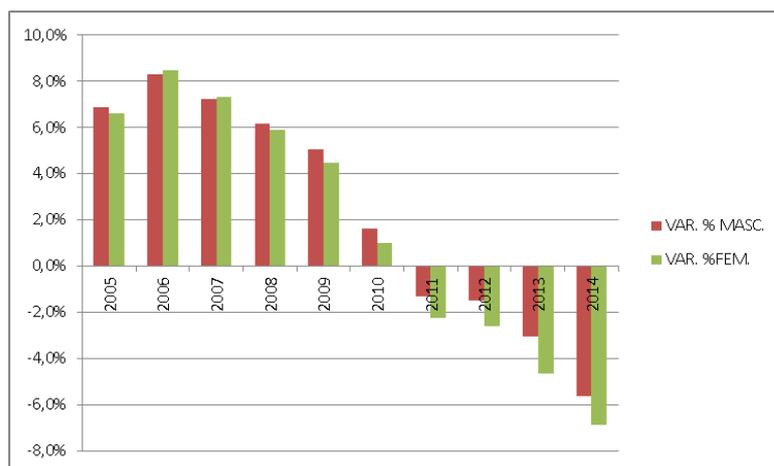
<sup>60</sup> Población Masculina: 22.874.155 habitantes y Femenina: 23.633.605 habitantes (INE, 2014).

**Tabla 17. Evolución de licencias masculinas y femeninas en España**

| AÑO  | LIC.       | VAR.     | VAR.       | LIC.      | VAR.     | VAR.       |
|------|------------|----------|------------|-----------|----------|------------|
|      | MASCULINAS | ABSOLUTA | PORCENTUAL | FEMENINAS | ABSOLUTA | PORCENTUAL |
| 2004 | 165.016    | -        | -          | 75.465    | -        | -          |
| 2005 | 176.402    | 11.386   | 6,90%      | 80.446    | 4.981    | 6,60%      |
| 2006 | 191.089    | 14.687   | 8,33%      | 87.275    | 6.829    | 8,49%      |
| 2007 | 204.930    | 13.841   | 7,24%      | 93.684    | 6.409    | 7,34%      |
| 2008 | 217.597    | 12.667   | 6,18%      | 99.220    | 5.536    | 5,91%      |
| 2009 | 228.593    | 10.996   | 5,05%      | 103.665   | 4.445    | 4,48%      |
| 2010 | 232.276    | 3.683    | 1,61%      | 104.710   | 1.045    | 1,01%      |
| 2011 | 229.192    | -3.084   | -1,33%     | 102.341   | -2.369   | -2,26%     |
| 2012 | 225.752    | -3.440   | -1,50%     | 99.651    | -2.690   | -2,63%     |
| 2013 | 218.868    | -6.884   | -3,05%     | 95.017    | -4.634   | -4,65%     |
| 2014 | 206.528    | -12.340  | -5,64%     | 88.459    | -6.558   | -6,90%     |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c)<sup>61</sup>.

**Gráfico 8. Variaciones porcentuales de licencias masculinas y femeninas en España**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c).

Completando esta diferenciación por sexo en las licencias amateurs con un desglose por grupos de edad<sup>62</sup> en su progreso a lo largo de los últimos años (Tabla 18), podemos destacar la evolución más positiva (midiendo la variación global desde el año 2001 al 2014) en el grupo de mayores de 50-55 años (senior) con un incremento superior al 275%, aunque la agrupación de benjamines y alevines presenta un crecimiento

<sup>61</sup> Las cifras en rojo señalan valores que aporta la propia RFEG en diferentes listados, que no son coincidentes entre sí (RFEG, 2014c; RFEG, 2014h).

<sup>62</sup> Senior masculino (mayor de 55 años), Senior femenino (mayor de 50 años), Mayor (entre 22 y 50/55 años), Junior (entre 17 y 21 años) Cadete (15-16 años) Infantil (13-14 años) Alevín (11-12 años) y Benjamín (10 años o menos).

conjunto medio de casi el 60%. A la vista de los datos, significativas son las cifras que se alcanzan en el año 2014 en las licencias para menores de 21 años, ya que retroceden a niveles próximos a los alcanzados en el año 2006.

Teniendo en cuenta la variación porcentual del último año, la categoría senior vuelve a dominar sobre todas ellas, ya que ha sido la única que ha experimentado un descenso mínimo e insignificante en 2014 (-0,02%) anulando el crecimiento continuado que venía manteniendo incluso después del año 2010. El resto de categorías, sin embargo, sostienen el descenso en cifras iniciado en la última década, siendo el más destacado, el experimentado por la categoría mayores y las agrupaciones cadete y alevín —abriendo así, una brecha de preocupación en torno al desarrollo futuro de este deporte en España y la formación de nuevos jugadores—.

**Tabla 18. Evolución de licencias amateurs por edades**

| AÑO            | SENIOR  | MAYOR   | JUNIOR | CADETE | INFANTIL | ALEVIN | BENJAMIN | TOTAL <sup>63</sup> |
|----------------|---------|---------|--------|--------|----------|--------|----------|---------------------|
| 2001           | 29.896  | 121.437 | 8.302  | 4.123  | 4.271    | 3.640  | 4.749    | 176.418             |
| 2002           | 36.306  | 134.497 | 8.878  | 4.651  | 4.657    | 4.113  | 5.347    | 198.449             |
| 2003           | 43.117  | 147.637 | 9.555  | 5.096  | 5.064    | 4.502  | 6.117    | 221.088             |
| 2004           | 50.260  | 157.934 | 10.235 | 5.246  | 5.455    | 4.779  | 6.572    | 240.481             |
| 2005           | 58.788  | 164.112 | 10.808 | 5.475  | 5.647    | 5.147  | 6.871    | 256.848             |
| 2006           | 67.241  | 174.198 | 11.520 | 5.931  | 6.160    | 5.590  | 7.724    | 278.364             |
| 2007           | 76.220  | 183.051 | 12.208 | 6.298  | 6.659    | 6.104  | 8.074    | 298.614             |
| 2008           | 84.952  | 190.302 | 12.901 | 6.701  | 6.990    | 6.330  | 8.640    | 316.816             |
| 2009           | 92.733  | 193.787 | 13.466 | 7.065  | 7.393    | 6.498  | 9.329    | 330.271             |
| 2010           | 98.912  | 193.457 | 13.761 | 7.199  | 7.366    | 6.609  | 9.682    | 336.986             |
| 2011           | 103.427 | 184.523 | 13.682 | 7.160  | 7.044    | 6.478  | 9.219    | 331.533             |
| 2012           | 109.134 | 173.898 | 13.465 | 6.783  | 6.907    | 6.365  | 8.758    | 325.310             |
| 2013           | 112.279 | 161.541 | 12.965 | 6.246  | 6.480    | 6.095  | 8.181    | 313.787             |
| 2014           | 112.251 | 145.296 | 12.096 | 5.823  | 6.112    | 5.602  | 7.708    | 294.888             |
| Var. % 2013-14 | -0,02%  | -10,06% | -6,70% | -6,77% | -5,68%   | -8,09% | -5,78%   | -6,02%              |
| Var. % 2001-14 | 275,47% | 19,65%  | 45,70% | 41,23% | 43,10%   | 53,90% | 62,31%   | 67,15%              |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c).

Marcando los porcentajes de licencias por edades sobre el total de licencias amateurs (Tabla 19) en el año 2014, se percibe una distribución bastante sesgada hacia el grupo de los mayores —que acapara casi el 50% de las licencias (49,27%)— mientras que el grupo senior representa un 38,07% del total de licencias, y la agrupación de todos

<sup>63</sup> Los totales se han obtenido como suma de las categorías aquí recogidas, aunque de forma puntual, alguno de los valores globales no se corresponde con el recogido en la tabla de datos aportada por la RFEG.

aquellos menores de 21 años, engloba el 12,66% restante. Esto da idea del potencial de crecimiento que dispone todavía España en estos dos últimos grupos de edad más extremos, pudiendo considerarse ambos, mercados emergentes para este deporte, junto al ya destacado golf femenino.

**Tabla 19. Distribución de licencias por grupos de edad (2014)**

| 2014              | SENIOR  | MAYOR   | JUNIOR | CADETE | INFANTIL | ALEVÍN | BENJAMÍN | TOTAL   |
|-------------------|---------|---------|--------|--------|----------|--------|----------|---------|
| <b>TOTAL</b>      | 112.251 | 145.296 | 12.096 | 5.823  | 6.112    | 5.602  | 7.708    | 294.888 |
| <b>Porcentaje</b> | 38,07%  | 49,27%  | 4,10%  | 1,97%  | 2,07%    | 1,90%  | 2,61%    | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c).

Tomando los datos recogidos para 2014 en su distribución conjunta por sexo y por grupos de edad (Tabla 20) se aprecia en la categoría masculina, un porcentaje superior al 50% en las licencias mayores, lo que unido a las licencias senior suman un total de 88,19% de licencias masculinas asociadas al grupo de mayores de 21 años (10,18 licencias por cada mil hombres)<sup>64</sup>. Mientras que, por el contrario, el número de licencias masculinas medido en las categorías de menores de 21 años no alcanza el 12% (4,90 licencias por cada mil jóvenes)<sup>65</sup>.

Por su parte, en el grupo de licencias femeninas (Tabla 20) se registra un número más elevado de licencias senior que mayores, quedando la suma de ellas algo por debajo del registro masculino (85,34%), mientras que el porcentaje de menores de 21 años femenino que juega al golf es superior al de los hombres (14,66%)<sup>66</sup>. Es decir, hay un bajón importante en el juego de las mujeres entre los 21 y 50 años, que sin embargo, vuelven a incorporarse a la práctica del golf, en la etapa de madurez.

<sup>64</sup> El total de población masculina mayor de 21 años en el año 2014 es de 17.900.298 habitantes (INE, 2014).

<sup>65</sup> La población masculina menor de 21 años asciende a un total de 4.973.854 habitantes (INE, 2014).

<sup>66</sup> Teniendo en cuenta la distribución de la población femenina por edades recogida en INE (2014) —18.948.603 mujeres mayores de 21 años y 4.685.004 menores de 21 años— de cada mil mujeres mayores de 21 años, 3,98 juega al golf, mientras que únicamente 2,77 de cada mil mujeres menor de 21 años practica este deporte.

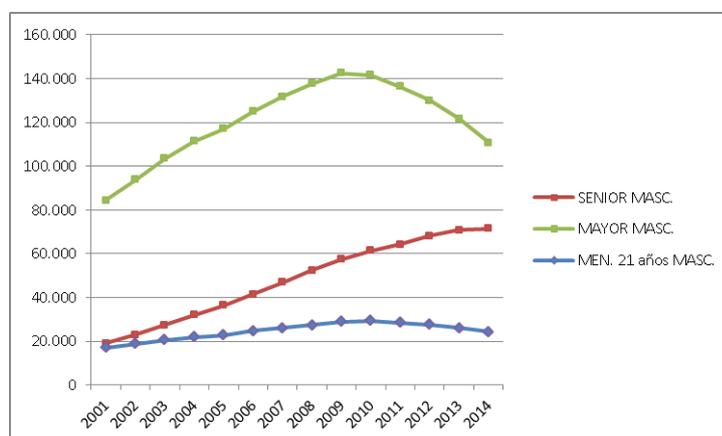
**Tabla 20. Distribución de licencias por grupos de edad y sexo (2014)**

| 2014          | SENIOR | MAYOR   | JUNIOR | CADETE | INFANTIL | ALEVÍN | BENJAMÍN | TOTAL   |
|---------------|--------|---------|--------|--------|----------|--------|----------|---------|
| MASCULINAS    | 71.521 | 110.622 | 8.265  | 3.838  | 3.890    | 3.469  | 4.923    | 206.528 |
| % Total Masc. | 34,63% | 53,56%  | 4,00%  | 1,86%  | 1,88%    | 1,68%  | 2,38%    | 100,00% |
| FEMENINAS     | 40.730 | 34.674  | 3.831  | 1.985  | 2.222    | 2.133  | 2.785    | 88.360  |
| % Total Fem.  | 46,10% | 39,24%  | 4,34%  | 2,25%  | 2,51%    | 2,41%  | 3,15%    | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c).

Tomando la evolución a lo largo de los últimos años, de las licencias masculinas por grupos de edad, y diferenciando entre licencias senior y mayores, aunque agrupando todas las categorías de menores de 21 años, vemos en el Gráfico 9 variaciones contenidas para las licencias más jóvenes, alteraciones siempre al alza para las licencias seniors, y descenso pronunciado en las licencias mayores a partir del 2010 (aunque estas no llegan en ningún momento a disminuir hasta el nivel de las licencias senior). Destacable también, la diferencia entre los valores medidos en ambas categorías a lo largo de los primeros años de la década; diferencia que poco a poco va reduciéndose, provocado por el fuerte descenso de las licencias de mayores.

**Gráfico 9. Evolución de licencias masculinas por edades**

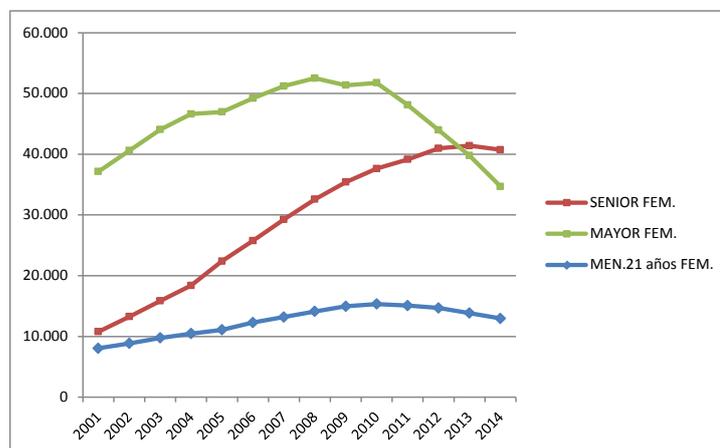


Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c).

Agrupando las licencias femeninas bajo los mismos criterios (Gráfico 10), se observa cómo sobresale el crecimiento continuo en el tiempo de la categoría senior (insinuando sin embargo, un leve descenso en el último año) frente a la importante caída registrada en las licencias para mayores (entre 22 y 50 años) a partir del año 2010, que se

colocan por debajo incluso, de la agrupación de mayor edad. Sin embargo, para las categorías inferiores, el crecimiento es más moderado en el tiempo, aunque mantienen asimismo, la tendencia generalizada decreciente desde el año 2010.

**Gráfico 10. Evolución de licencias femeninas por edades**



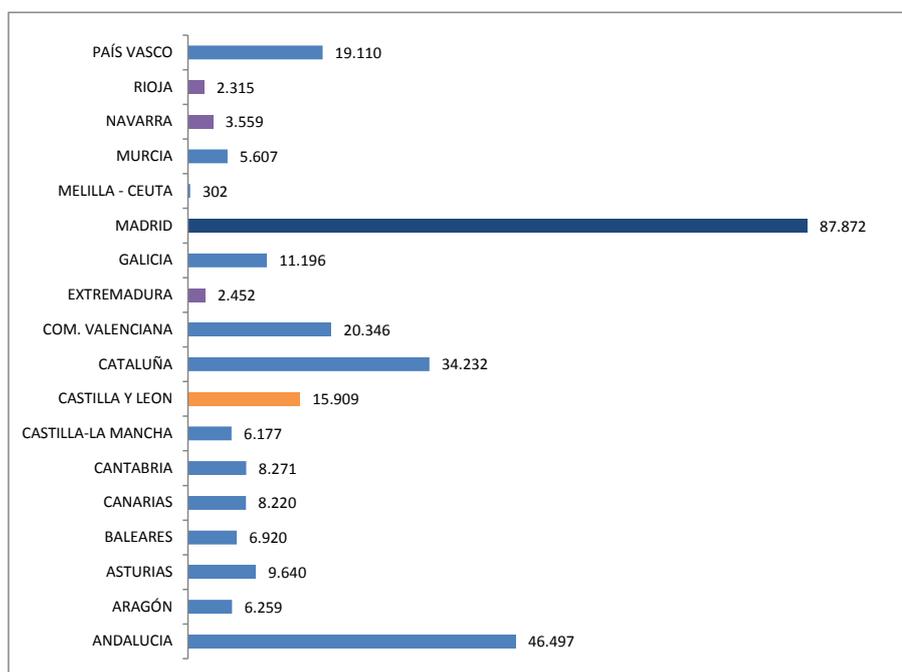
Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c).

### 2.3.3. LICENCIAS DE GOLF POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

El análisis de la distribución de licencias de golf desglosado por federaciones territoriales (Gráfico 11) muestra una elevada concentración del número de licencias amateurs en Madrid (87.872, el 29,79%), situándose por detrás Andalucía (46.497, un 15,76%) y Cataluña (34.232, un 11,60%), aunque con menos de la mitad de licencias que registra la primera. En valores intermedios (entre 16.000 y 20.000 licencias) encontramos la Comunidad Valenciana (6,90%), País Vasco (6,48%) y Castilla y León (5,39%), seguidas de cerca por las regiones que conforman la cornisa cantábrica y las islas<sup>67</sup>, con un número de licencias entre 7000 y 11.000, mientras que el resto de federaciones territoriales presentan valores por debajo de todas ellas, sobresaliendo en este sentido Navarra, Extremadura y La Rioja, junto a Melilla-Ceuta<sup>68</sup>, con valores alrededor del 1% de licencias, reflejando el bajo impulso de este deporte en ellas.

<sup>67</sup> Galicia (3,80%), Asturias (3,27%), Cantabria (2,80%), Baleares (2,35%) y Canarias (2,79%).

<sup>68</sup> Consideramos de manera conjunta ambos territorios, al ser considerada Ceuta una delegación territorial de golf.

**Gráfico 11. Distribución de licencias amateurs por federaciones territoriales (2014)**

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014d).

Analizando la progresión de las licencias por federaciones territoriales desde 1986<sup>69</sup>, cabe destacar la variación porcentual observada en Castilla y León a lo largo de la década 1986-95, ya que, de un total de 25 licencias en 1986, pasa a registrar 3170 licencias en 1995. El resto de federaciones ofrece en ese periodo una variación porcentual en torno a los valores medios registrados para todo el territorio español (189,57%). Las comunidades turísticas de Andalucía, Baleares, Canarias y Comunidad Valenciana vuelven a despuntar, al posicionarse en valores por encima de la media, mientras que Aragón, Madrid y Navarra mantienen los valores más bajos, aunque fomentan su crecimiento en el periodo siguiente, junto a Castilla-La Mancha, Cantabria y Murcia.

Sin embargo, a lo largo de la última década, la ralentización de los incrementos ha sido llamativo en todas las federaciones territoriales, manteniendo algunas de ellas leves aumentos, frente a otras que han dado la vuelta completamente a la suma de licencias, volviendo a cifras cercanas a las registradas en la década anterior (Cantabria y

<sup>69</sup> No todas las federaciones territoriales estaban registradas o disponían de datos en esa fecha inicial. Algunas de ellas comienzan a registrar licencias a partir de 1988, 1989, 1992 o 1994, tal y como aparece reflejado en las tablas aportadas por la RFEG (RFEG, 2014d).

Extremadura) o incluso inferiores (Baleares, Cataluña y Navarra). Todo ello conduce a una variación media positiva de licencias españolas, únicamente del 5,97%, frente a incrementos que, en el periodo anterior, superaban el 160%. Como vimos con anterioridad, estos significativos cambios y recesiones, iniciados a partir del año 2010, se han acentuado principalmente, en los dos últimos años, 2013 y 2014.

Desglosando con más detalle la evolución anual en el número de licencias durante el último periodo 2007-14 (Tabla 21) y recogiendo los valores de las variaciones porcentuales en dos subperiodos desde el año 2007 —antes y después de la crisis económica registrada— nuevamente se destaca, frente al crecimiento plural del periodo 2007-10 (media de crecimiento en España del 12,85%), una caída generalizada —más o menos acentuada— en el registro de licencias para el periodo 2010-14 en todas las comunidades autónomas, y que da la vuelta, como hemos comentado, a los valores medios medidos en el periodo anterior, obteniendo una reducción media española del 12,46%.

**Tabla 21. Evolución de licencias amateurs por federaciones territoriales**

| TERRITORIAL            | 2007           | 2010           | 2014           | VAR. %<br>2007-10 | VAR. %<br>2010-14 | VAR. %<br>2007-14 |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ANDALUCIA              | 45.160         | 52.118         | 46.497         | 15,41%            | -10,79%           | 2,96%             |
| ARAGÓN                 | 4.638          | 6.394          | 6.259          | 37,86%            | -2,11%            | 34,95%            |
| ASTURIAS               | 8.741          | 10.482         | 9.640          | 19,92%            | -8,03%            | 10,28%            |
| BALEARES               | 7.852          | 8.147          | 6.920          | 3,76%             | -15,06%           | -11,87%           |
| CANARIAS               | 7.775          | 9.383          | 8.220          | 20,68%            | -12,39%           | 5,72%             |
| CANTABRIA              | 8.502          | 9.573          | 8.271          | 12,60%            | -13,60%           | -2,72%            |
| CASTILLA-LA MANCHA     | 6.314          | 7.115          | 6.177          | 12,69%            | -13,18%           | -2,17%            |
| <b>CASTILLA Y LEON</b> | <b>15.894</b>  | <b>18.541</b>  | <b>15.909</b>  | <b>16,65%</b>     | <b>-14,20%</b>    | <b>0,09%</b>      |
| CATALUÑA               | 46.793         | 46.374         | 34.232         | -0,90%            | -26,18%           | -26,84%           |
| COM. VALENCIANA        | 20.686         | 23.407         | 20.346         | 10,46%            | -13,08%           | -1,64%            |
| EXTREMADURA            | 2.495          | 2.756          | 2.452          | 16,82%            | -11,03%           | -1,72%            |
| GALICIA                | 10.921         | 12.758         | 11.196         | 16,99%            | -12,24%           | 2,52%             |
| MADRID                 | 83.145         | 97.275         | 87.872         | 30,27%            | -9,67%            | 5,69%             |
| MELILLA-CEUTA          | 263            | 306            | 302            | 16,35%            | -1,31%            | 14,83%            |
| MURCIA                 | 5.455          | 6.905          | 5.607          | 5,84%             | -18,80%           | 2,79%             |
| NAVARRA                | 3.748          | 3.967          | 3.559          | 25,57%            | -10,28%           | -5,04%            |
| LA RIOJA               | 2.096          | 2.632          | 2.315          | 13,15%            | -12,04%           | 10,45%            |
| PAÍS VASCO             | 18.123         | 20.422         | 19.110         | 12,69%            | -6,42%            | 5,45%             |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>298.614</b> | <b>336.986</b> | <b>294.987</b> | <b>12,85%</b>     | <b>-12,46%</b>    | <b>-1,21%</b>     |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014d).

Corresponden a las comunidades autónomas de Cataluña, Murcia y Baleares los mayores porcentajes de reducción entre los años 2010-2014 —bastante por encima del descenso medio en España (12,46%)— mientras que Melilla, Aragón o País Vasco presentan descensos más controlados. Esto conduce a unas variaciones porcentuales globales negativas para el periodo 2007-14 (-1,21%). Sobresalen por encima de todas las comunidades, Cataluña y Baleares (descensos del 26,84% y 11,87% respectivamente), mientras que Aragón mantiene un crecimiento positivo de sus licencias (34,95%), ajustando más estas variaciones globales positivas las regiones de Melilla (14,83%), La Rioja (10,45%) y Asturias (10,28%).

Es significativo el debilitamiento experimentado en las licencias por federaciones territoriales, en una comparativa únicamente, de los dos últimos años —2013 y 2014— como se recoge en la Tabla 22, ya que si bien, en el año 2013 se advierten descensos generalizados en todas ellas —aunque más o menos controlados (Cataluña y Murcia presentan disminuciones por encima de todas las demás)— en el 2014 estas reducciones se acentúan sobremanera en muchas de ellas.

**Tabla 22. Variaciones porcentuales de licencias por federaciones territoriales**

| TERRITORIAL        | VAR. %<br>2012-13 | VAR. %<br>2013-14 |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| ANDALUCIA          | -2,79%            | -5,10%            |
| ARAGÓN             | -2,17%            | -2,78%            |
| ASTURIAS           | -2,97%            | -6,52%            |
| BALEARES           | -3,21%            | -4,85%            |
| CANARIAS           | -2,75%            | -5,44%            |
| CANTABRIA          | -3,97%            | -6,76%            |
| CASTILLA-LA MANCHA | -3,68%            | -8,65%            |
| CASTILLA Y LEON    | <b>-4,10%</b>     | <b>-7,04%</b>     |
| CATALUÑA           | -7,17%            | -9,67%            |
| COM. VALENCIANA    | -2,61%            | -6,28%            |
| EXTREMADURA        | -1,77%            | -3,99%            |
| GALICIA            | -3,76%            | -6,43%            |
| MADRID             | -2,52%            | -5,30%            |
| MELILLA-CEUTA      | 0,31%             | -6,50%            |
| MURCIA             | -8,85%            | -7,57%            |
| NAVARRA            | -4,45%            | -5,37%            |
| LA RIOJA           | -3,42%            | -5,82%            |
| PAÍS VASCO         | -2,77%            | -3,48%            |
| <b>ESPAÑA</b>      | <b>-3,54%</b>     | <b>-6,02%</b>     |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014d).

Así por ejemplo, las únicas regiones que mantienen equilibrados sus descensos son Aragón y País Vasco, mientras que Cataluña, Castilla-La Mancha, Murcia y Castilla y León ven estos debilitamientos acentuados en el último registro elaborado por la RFEG, contribuyendo a la relevante minoración registrada en la media española (un -6,02% frente al -3,54% del año anterior). Destacable es también, la reducción en las comunidades del norte de España (Asturias, Cantabria y Galicia), superior al 6% en 2014, casi duplicando la mengua registrada en el año anterior.

Para concluir el análisis a nivel territorial, podríamos desagregar las licencias amateurs por grupos de edad y sexo en cada una de ellas, solo para el último año disponible, 2014. A partir de la Tabla 23, y obteniendo sus porcentajes respecto a los totales territoriales y a los totales nacionales, no se observan cifras significativamente diferentes de las recogidas en términos de licencias globales. Si bien, podemos afirmar cómo aunque en general el número de licencias mayores se sitúa por encima de las licencias senior, no ocurre así para las comunidades autónomas de Baleares, Murcia, Comunidad Valenciana o Andalucía, en las que predominan las licencias senior sobre las licencias mayores. Esto se explica debido a las agradables condiciones climáticas que ofrecen estas comunidades (buen clima y temperatura), en las que suele residir una gran parte de la población jubilada española durante largos periodos de tiempo, aprovechando así su tiempo de ocio en la realización de actividades y prácticas deportivas adecuadas.

Tabla 23. Distribución territorial de licencias amateurs por grupos de edad y sexo (2014)

| TERRITORIAL            | SENIOR<br>MASC. | SENIOR<br>FEM. | MAYOR<br>MASC. | MAYOR<br>FEM. | JUNIOR<br>MASC. | JUNIOR<br>FEM. | CADETE<br>MASC. | CADETE<br>FEM. | INFANTIL<br>MASC. | INFANTIL<br>FEM. | ALEVIN<br>MASC. | ALEVIN<br>FEM. | BENJ.<br>MASC. | BENJ.<br>FEM. |
|------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|
| ANDALUCÍA              | 12.755          | 7.258          | 16.320         | 3.966         | 1.399           | 462            | 679             | 291            | 693               | 345              | 602             | 361            | 919            | 447           |
| ARAGÓN                 | 1.423           | 879            | 2.296          | 846           | 163             | 99             | 66              | 40             | 69                | 44               | 69              | 60             | 117            | 88            |
| ASTURIAS               | 2.101           | 1.307          | 3.525          | 1.285         | 289             | 145            | 127             | 89             | 130               | 88               | 136             | 77             | 220            | 121           |
| BALEARES               | 2.183           | 1.407          | 1.973          | 643           | 134             | 49             | 65              | 32             | 100               | 46               | 68              | 38             | 126            | 56            |
| CANARIAS               | 2.168           | 1.132          | 3.006          | 870           | 213             | 105            | 91              | 47             | 120               | 55               | 85              | 69             | 161            | 98            |
| CANTABRIA              | 1.990           | 1.139          | 3.070          | 963           | 283             | 123            | 118             | 52             | 121               | 58               | 104             | 60             | 123            | 67            |
| CASTILLA-LA MANCHA     | 1.558           | 640            | 2.724          | 610           | 176             | 79             | 71              | 30             | 70                | 41               | 51              | 27             | 69             | 31            |
| <b>CASTILLA Y LEON</b> | <b>3.987</b>    | <b>2.146</b>   | <b>6.270</b>   | <b>1.839</b>  | <b>462</b>      | <b>172</b>     | <b>183</b>      | <b>83</b>      | <b>183</b>        | <b>95</b>        | <b>153</b>      | <b>79</b>      | <b>183</b>     | <b>74</b>     |
| CATALUÑA               | 9.101           | 4.502          | 13.152         | 3.808         | 935             | 462            | 399             | 191            | 366               | 207              | 283             | 177            | 403            | 246           |
| COM. VALENCIANA        | 6.252           | 3.419          | 6.506          | 1.970         | 458             | 212            | 219             | 116            | 225               | 151              | 218             | 122            | 306            | 172           |
| EXTREMADURA            | 583             | 298            | 987            | 246           | 75              | 19             | 33              | 13             | 30                | 23               | 37              | 23             | 55             | 30            |
| GALICIA                | 2.625           | 1.321          | 4.368          | 1.268         | 304             | 152            | 165             | 70             | 156               | 105              | 154             | 84             | 247            | 177           |
| MADRID                 | 17.338          | 10.648         | 35.769         | 12.668        | 2.527           | 1.270          | 1.195           | 674            | 1.190             | 714              | 1.102           | 664            | 1.354          | 759           |
| MELILLA-CEUTA          | 77              | 53             | 119            | 37            | 3               | 1              | 2               | 3              | 2                 | 2                | 1               | 0              | 2              | 0             |
| MURCIA                 | 1.800           | 861            | 1.984          | 490           | 116             | 47             | 54              | 24             | 66                | 25               | 52              | 23             | 46             | 19            |
| NAVARRA                | 690             | 449            | 1.305          | 434           | 117             | 66             | 63              | 54             | 64                | 37               | 62              | 51             | 103            | 64            |
| LA RIOJA               | 545             | 361            | 816            | 267           | 63              | 28             | 32              | 12             | 33                | 19               | 39              | 18             | 46             | 36            |
| PAÍS VASCO             | 4.345           | 2.910          | 6.432          | 2.464         | 548             | 336            | 276             | 164            | 272               | 167              | 253             | 200            | 443            | 300           |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>71.521</b>   | <b>40.730</b>  | <b>110.622</b> | <b>34.674</b> | <b>8.265</b>    | <b>3.827</b>   | <b>3.838</b>    | <b>1.985</b>   | <b>3.890</b>      | <b>2.222</b>     | <b>3.469</b>    | <b>2.133</b>   | <b>4.923</b>   | <b>2.785</b>  |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014i).

## 2.4. INDICADORES DESCRIPTIVOS DEL MERCADO DEL GOLF

Finalmente, para poder concluir el análisis de este sector deportivo en el ámbito nacional, es preciso conjugar los datos ofrecidos sobre la oferta y la demanda (campos y licencias) a fin de conocer el equilibrio que puede darse en el mercado del golf español. Empezaremos este estudio con el índice de saturación que, recordemos, nos da idea de la masificación o no de las instalaciones afincadas en cada comunidad autónoma (ratio licencias/campo).

Observando la Tabla 24, sobresalen especialmente las comunidades del País Vasco y Madrid con unas cifras de jugadores por campo que prácticamente duplican o triplican la media española (705,71). Les siguen algo más distanciadas Navarra, Cataluña, La Rioja y Cantabria con unos valores inclusive por encima de la media europea (607,01), lo que refleja o puede darnos idea de la congestión de jugadores que son capaces de alcanzar estos campos, frente a los ubicados en otras comunidades autónomas donde este índice desciende en gran manera (Castilla-La Mancha, Murcia y Melilla, por ejemplo).

**Tabla 24. Índice de saturación territorial (2014)**

| TERRITORIAL            | LICENCIAS      | CAMPOS     | IND. SATURACIÓN |
|------------------------|----------------|------------|-----------------|
| ANDALUCÍA              | 46.497         | 92         | 505,40          |
| ARAGÓN                 | 6.259          | 10         | 625,90          |
| ASTURIAS               | 9.640          | 17         | 567,06          |
| BALEARES               | 6.920          | 21         | 329,52          |
| CANARIAS               | 8.220          | 22         | 373,64          |
| CANTABRIA              | 8.271          | 11         | 751,91          |
| CASTILLA-LA MANCHA     | 6.177          | 19         | 325,11          |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>15.909</b>  | <b>41</b>  | <b>388,02</b>   |
| CATALUÑA               | 34.232         | 42         | 815,05          |
| COM. VALENCIANA        | 20.346         | 34         | 598,41          |
| EXTREMADURA            | 2.452          | 7          | 350,29          |
| GALICIA                | 11.196         | 23         | 486,78          |
| MADRID                 | 87.872         | 35         | 2.510,63        |
| MELILLA-CEUTA          | 302            | 1          | 302,00          |
| MURCIA                 | 5.607          | 20         | 280,35          |
| NAVARRA                | 3.559          | 4          | 889,75          |
| LA RIOJA               | 2.315          | 3          | 771,67          |
| PAÍS VASCO             | 19.110         | 16         | 1.194,38        |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>294.987</b> | <b>418</b> | <b>705,71</b>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEF (2014b, 2014g).

No obstante, conviene señalar el hecho de que estas cifras son meramente teóricas (aunque orientativas en el estudio) y excesivamente globalizadas, ya que se encuentran calculadas sobre el total de licencias registradas por cada federación (cifras que no coinciden exactamente con el número de jugadores que realmente practica este deporte) y se dividen además, en la misma proporción entre todos los campos federados en dicho territorio, a pesar de la diferente tipología que muestran, o la localización de los propios campos (más o menos cercanos a amplios núcleos de población).

Para poder disponer sin embargo, de datos más próximos a la realidad de juego, sería necesario calcular no solo el número de socios o abonados de cada campo, sino el número de jugadores que lo utiliza realmente, junto con la media de utilización de estos (por ejemplo el número de *green-fees* vendidos, los días de la semana más frecuentados, las horas de mayor concentración de juego, etc.), e incluso disponer de la capacidad efectiva de cada campo (teniendo en cuenta las horas de luz disponibles para poder jugar, la época del año de juego, o la localización de los campos). Todo ello nos daría una idea más acertada de la saturación real que puede experimentar cada instalación, y por ende, cada comunidad autónoma, ya que es posible encontrar campos situados en la misma región que mantengan índices reales de saturación bastante diferenciados. No obstante, y debido a la disponibilidad de datos que hemos podido recabar por parte de la RFEG, seguiremos empleando estas cifras generalizadas y globalizadas en los cálculos y comparativas de nuestro trabajo.

Poniendo en relación por otra parte, el número de licencias en cada comunidad autónoma con el tamaño de la población en ellas (Tabla 25), se obtiene el índice de penetración, lo que permite ofrecer una idea del nivel de desarrollo e introducción de esta actividad deportiva en cada área considerada.

Tabla 25. Índice de penetración y ratio población/licencias por federaciones territoriales

| TERRITORIAL                 | LICENCIAS      | POBLACIÓN         | IND. PENETRACIÓN<br>por 1000 hab | POBL./LIC.    |
|-----------------------------|----------------|-------------------|----------------------------------|---------------|
| ANDALUCIA                   | 46.497         | 8.390.723         | 5,54                             | 180,46        |
| ARAGÓN                      | 6.259          | 1.331.943         | 4,70                             | 212,80        |
| ASTURIAS                    | 9.640          | 1.058.976         | 9,10                             | 109,85        |
| BALEARES                    | 6.920          | 1.115.374         | 6,20                             | 161,18        |
| CANARIAS                    | 8.220          | 2.114.989         | 3,89                             | 257,30        |
| CANTABRIA                   | 8.271          | 587.686           | 14,07                            | 71,05         |
| CASTILLA-LA MANCHA          | 6.177          | 2.076.833         | 2,97                             | 336,22        |
| <b>CASTILLA Y LEON</b>      | <b>15.909</b>  | <b>2.495.765</b>  | <b>6,37</b>                      | <b>156,88</b> |
| CATALUÑA                    | 34.232         | 7.411.869         | 4,62                             | 216,52        |
| COM. VALENCIANA             | 20.346         | 4.963.027         | 4,10                             | 243,93        |
| EXTREMADURA                 | 2.452          | 1.096.951         | 2,24                             | 447,37        |
| GALICIA                     | 11.196         | 2.747.207         | 4,08                             | 245,37        |
| MADRID                      | 87.872         | 6.368.706         | 13,80                            | 72,48         |
| MELILLA-CEUTA <sup>70</sup> | 302            | 168.193           | 1,80                             | 556,93        |
| MURCIA                      | 5.607          | 1.461.876         | 3,84                             | 260,72        |
| NAVARRA                     | 3.559          | 636.629           | 5,59                             | 178,88        |
| LA RIOJA                    | 2.315          | 314.829           | 7,35                             | 136,00        |
| PAÍS VASCO                  | 19.110         | 2.166.184         | 8,82                             | 113,35        |
| <b>ESPAÑA</b>               | <b>294.884</b> | <b>46.507.760</b> | <b>6,34</b>                      | <b>157,72</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014), RFEG (2014g).

En España, el índice de penetración por cada mil habitantes se sitúa en 6,34 licencias, o dicho de otro modo, si consideramos el inverso de este índice (población/licencias), 1 de cada 158 españoles juega al golf. Las comunidades autónomas de Cantabria y Madrid son las que presentan el índice más alto (14,07 y 13,80), por encima de la media española (esto es, uno de cada 71-73 habitantes es jugador de golf), mientras que Castilla-La Mancha y Extremadura recogen los índices más bajos (2,97 y 2,24), lo que significa un jugador por cada 336/447 habitantes, situándose incluso por debajo de ellas, la federación territorial de Melilla-Ceuta (índice de 1,80, es decir, 1 de cada 557 habitantes es jugador de golf).

A este mínimo nivel de penetración del deporte de golf entre la población española, contribuye también el escaso porcentaje de campos públicos afincados en nuestro país (un exiguo 9%), ya que aunque en los últimos años se ha venido percibiendo un pequeño incremento en cuanto a licencias recogidas en estos campos, estas

<sup>70</sup> La suma de licencias de la Federación de Golf de Melilla, corresponde a las registradas en esta federación territorial y su delegación territorial en Ceuta (238+64).

únicamente rondan el 12% sobre el total de licencias en España (en 2004 se situaban incluso, en el 8,84%). Concretamente, para el año 2014 se registran 35.197 licencias en campos públicos, lo que supone el 11,93% sobre el total de licencias (RFEG, 2014f).

Otro dato adicional que es preciso conocer para la caracterización del mercado, es el índice de densidad, que mide la relación entre la población y el número de campos en un territorio. En la Tabla 26 se observan los índices de densidad más bajos en las comunidades de Baleares y Cantabria, prevaleciendo como índices más altos los de Madrid y Cataluña.

Hemos de reseñar sin embargo, cómo los ratios de Baleares y Cantabria —además de alguna otra comunidad autónoma considerada tradicionalmente turística— se encuentran algo sesgados, ya que los valores de población registrados en ellas no recogen la cuantía de población externa (turistas, sobre todo internacionales) que habita por temporadas o visita estas zonas tomando como pretexto la práctica del golf (turismo de golf), lo que ha originado una mayor construcción de campos en ellas, a fin de atender esa demanda nacional o internacional de jugadores ajenos a su propia población.

**Tabla 26. Índice de densidad y ratio de campos por superficie (2014)**

| TERRITORIAL            | POBLACIÓN         | CAMPOS     | SUPERFICIE (kms <sup>2</sup> ) | IND. DENSIDAD por 1000 hab. | CAMPOS/1000 kms <sup>2</sup> |
|------------------------|-------------------|------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| ANDALUCÍA              | 8.390.723         | 92         | 87.597,71                      | 91,20                       | 1,05                         |
| ARAGÓN                 | 1.331.943         | 10         | 47.720,25                      | 133,19                      | 0,21                         |
| ASTURIAS               | 1.058.976         | 17         | 10.603,57                      | 62,29                       | 1,60                         |
| BALEARES               | 1.115.374         | 21         | 4.991,66                       | 53,11                       | 4,21                         |
| CANARIAS               | 2.114.989         | 22         | 7.446,95                       | 96,14                       | 2,95                         |
| CANTABRIA              | 587.686           | 11         | 5.321,34                       | 53,43                       | 2,07                         |
| CASTILLA-LA MANCHA     | 2.076.833         | 19         | 79.461,97                      | 109,31                      | 0,24                         |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>2.495.765</b>  | <b>41</b>  | <b>94.225,96</b>               | <b>60,87</b>                | <b>0,44</b>                  |
| CATALUÑA               | 7.411.869         | 42         | 32.090,54                      | 176,47                      | 1,31                         |
| COM. VALENCIANA        | 4.963.027         | 34         | 23.254,52                      | 145,97                      | 1,46                         |
| EXTREMADURA            | 1.096.951         | 7          | 41.581,98                      | 156,71                      | 0,17                         |
| GALICIA                | 2.747.207         | 23         | 29.574,38                      | 119,44                      | 0,78                         |
| MADRID                 | 6.368.706         | 35         | 8.027,69                       | 181,96                      | 4,36                         |
| MELILLA-CEUTA          | 168.193           | 1          | 32,89                          | 168,19                      | 30,40                        |
| MURCIA                 | 1.461.876         | 20         | 11.313,11                      | 73,09                       | 1,77                         |
| NAVARRA                | 636.629           | 4          | 10.390,36                      | 159,16                      | 0,38                         |
| LA RIOJA               | 314.829           | 3          | 5.045,25                       | 104,94                      | 0,59                         |
| PAÍS VASCO             | 2.166.184         | 16         | 7.235,13                       | 135,39                      | 2,21                         |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>46.507.760</b> | <b>418</b> | <b>505.915,26</b>              | <b>111,26</b>               | <b>0,83</b>                  |

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2012, 2014), RFEG (2014b).

Los datos anteriores se completan además, con una relación de la distribución de campos por superficie territorial (medida en kms<sup>2</sup>) debido a la disparidad en la distribución de aquellos en nuestro territorio. Así, en la Tabla 26 obtenemos una media nacional de 0,83 campos por cada mil kms<sup>2</sup>, situándose Madrid y Baleares muy por encima de esta media (4,36 y 4,21 respectivamente<sup>71</sup>), lo que apunta a una alta concentración de campos en su territorio. Sin embargo, al considerar el índice de densidad calculado con anterioridad, cada una de ellas se situaba precisamente en los valores máximos y mínimos respectivamente de este índice. Vemos pues, que aunque el número de campos construidos en estas zonas puede ser considerado alto para la superficie territorial que ocupan, Baleares ha conseguido alcanzar los menores índices de densidad, mientras que Madrid, dado el elevado volumen de habitantes que acapara, registra unos índices de densidad excesivamente superiores. El hecho de que Baleares disponga de un número elevado de campos de golf por cada mil kms<sup>2</sup> refuerza la idea expuesta anteriormente de que el turismo de golf es extremadamente destacado en esta comunidad. Entre las ratios de campos por superficie más bajas encontramos Extremadura (0,17), Aragón (0,21) y Castilla-La Mancha (0,24), todas ellas zonas de interior.

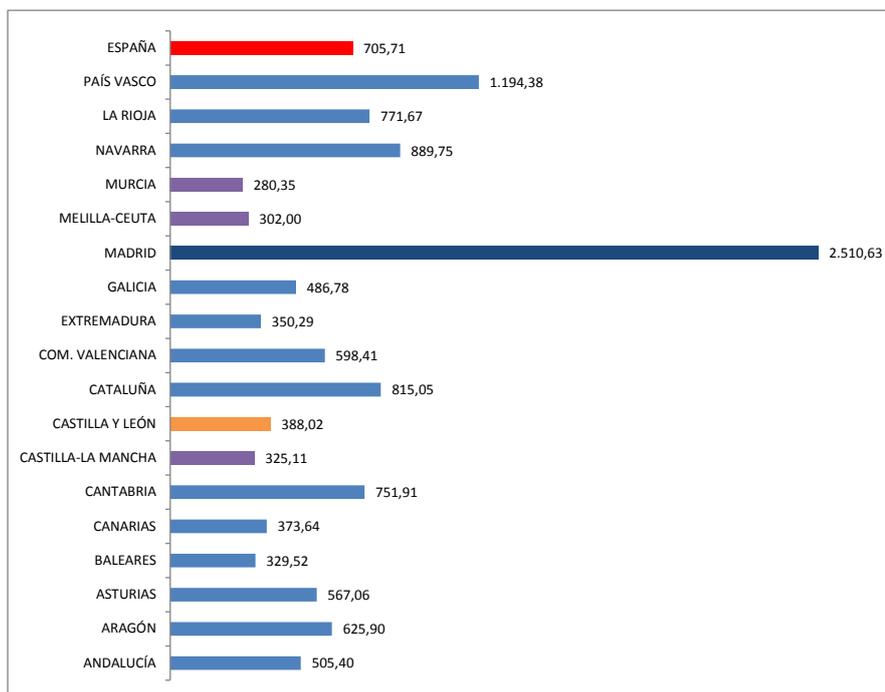
Abarcando la totalidad de indicadores calculados a lo largo de este trabajo a nivel de federaciones territoriales, podemos establecer una correlación y comparativa entre todos ellos, como cierre de este análisis del mercado de golf en España.

Se percibe inicialmente, una gran disparidad entre las federaciones territoriales respecto a los índices de saturación (Gráfico 12), índices de densidad (Gráfico 13) y ratio de campos por superficie, calculados en ellas (Gráfico 14).

---

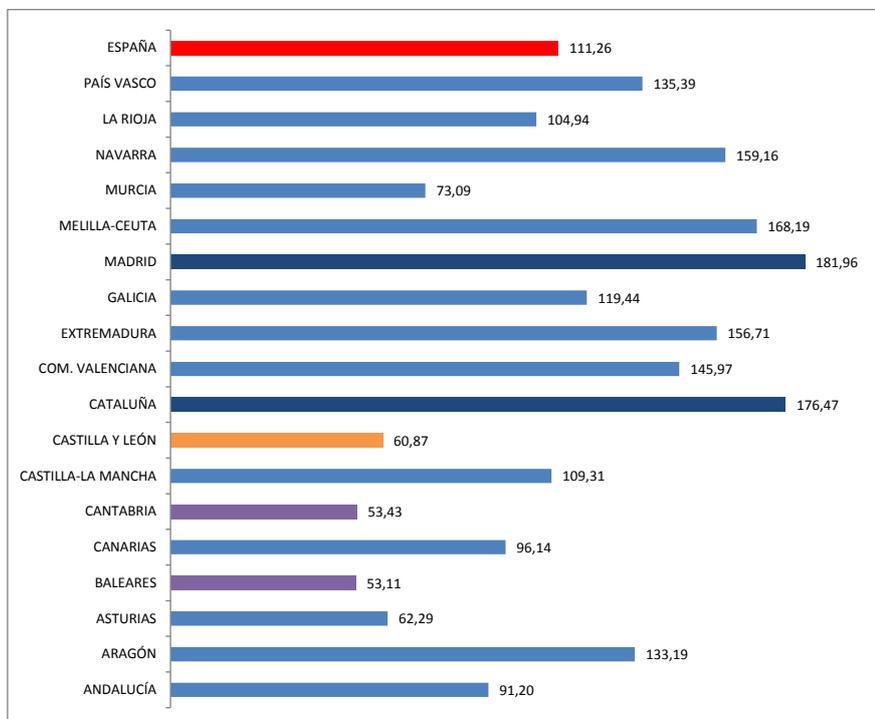
<sup>71</sup> Sobresale por encima de todas las demás la provincia de Melilla —con su delegación Ceuta— al disponer de un único campo en su territorio, y dada su escasa superficie territorial en comparativa con el resto de comunidades.

**Gráfico 12. Índice de saturación territorial (2014)**

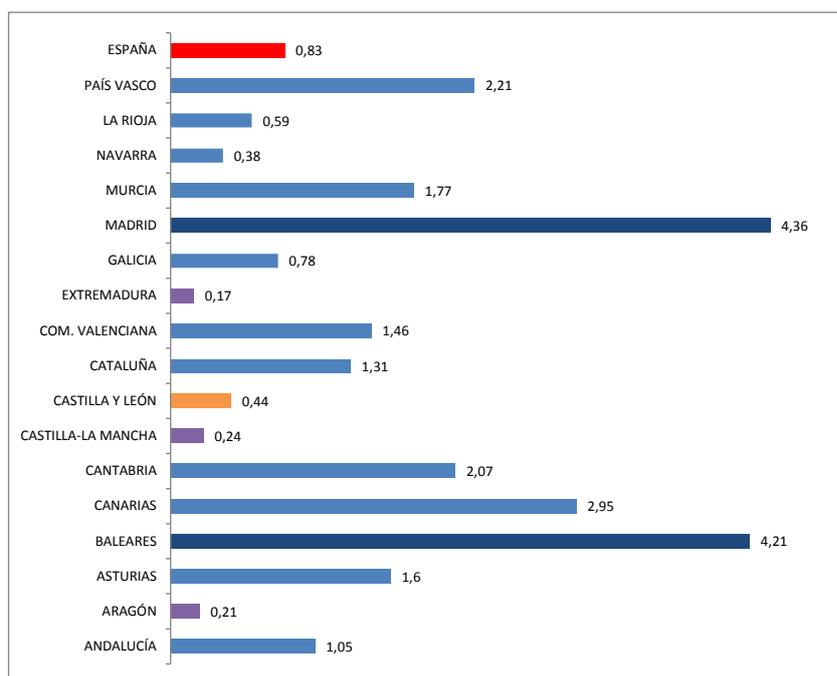


Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b, 2014g).

**Gráfico 13. Índice de densidad territorial por 1000 hab. (2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014), RFEG (2014b).

**Gráfico 14. Ratio de campos por superficie territorial (2014)**

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2012), RFEG (2014b).

Así por ejemplo, comunidades autónomas como Andalucía, Asturias, Baleares, Canarias o Murcia (en las que como veremos más adelante, el turismo de golf supone una parte sustancial y primordial de este mercado) mantienen bajos índices de saturación en sus campos (por debajo de la ratio media nacional 705,71) y bajos índices de densidad, mientras que sin embargo, recogen ratios elevadas de campos por superficie (superiores al valor 0,83 que se colige como media en nuestro país), lo que vuelve a incidir en la proyección de este deporte hacia el turismo nacional o internacional en estas zonas, y la recepción de jugadores externos a su propia población.

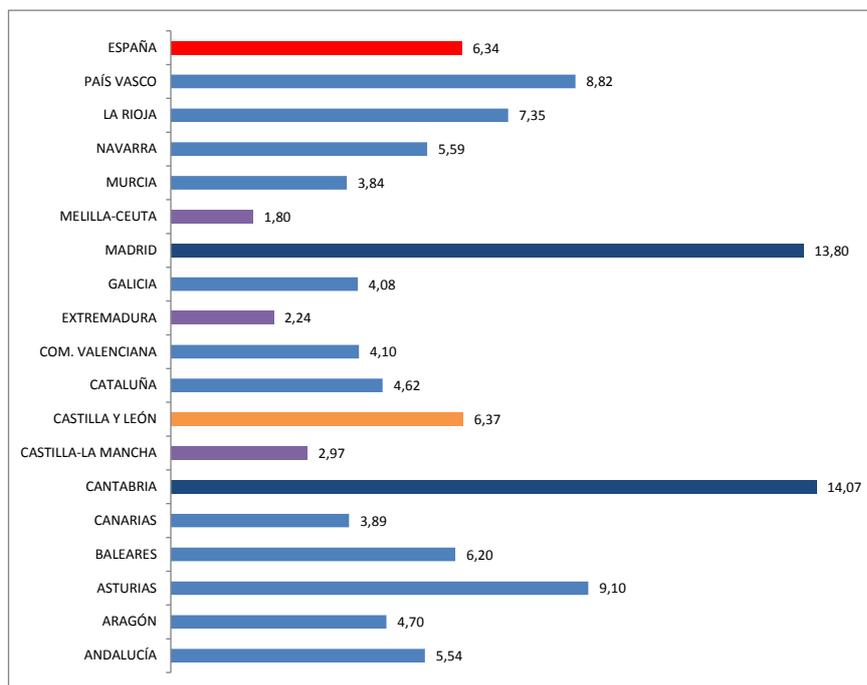
Por el contrario, comunidades autónomas como Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana o País Vasco —parte de la zona este de nuestro litoral, junto con la capital española—, aunque absorben los mayores índices de saturación por campos, acompañados de valores elevados en la ratio de campos por superficie, son comunidades que presentan cifras destacadas en sus índices de densidad, lo que revela cómo el deporte de golf en estas regiones, aunque sustentado asimismo en el turismo, se encuentra bastante más extendido y difundido entre su propia población. En este sentido, las comunidades de Navarra y La Rioja, que presentan también elevados índices

de saturación y densidad, mantienen sin embargo, valores mínimos en su ratio de campos por superficie, por lo que son regiones que todavía conservan cierto margen de creación de nuevos campos de golf en su territorio.

Entre las comunidades que anotan ratios de campos por superficie relativamente bajas se encuentran también Castilla-La Mancha, Extremadura y Aragón. De todas ellas, solamente esta última presenta además un índice de saturación algo más elevado, pero sin ser preocupante (625,90 licencias/campo), mientras que el resto no superan las 351 licencias por campo, por lo que difícilmente puede considerarse la posibilidad de ampliación y construcción de nuevos campos de golf en estos territorios (a pesar de la superficie disponible), si no va acompañado de un incremento en el número de licencias y jugadores que puedan sustentarlo.

Respecto al índice de penetración (Gráfico 15), ya vimos cómo destacan Cantabria (14,07), Madrid (13,80), Asturias (9,10) y País Vasco (8,82) sobre el resto de comunidades autónomas, con índices bastante por encima de la media española (6,34), revelando el alcance e introducción de este deporte entre su población, gracias principalmente al apoyo de las administraciones públicas en las regiones del norte. Ello acompañado además, de altos índices de campos por superficie (valores entre 1,60 y 4,36) siempre por encima de la media española (0,83).

Observando sin embargo sus índices de densidad y saturación, parece ser solo Asturias la que presenta ratios más equilibradas, ya que Madrid y País Vasco —dado el elevado nivel de población en ella afincada— ofrecen índices de densidad y saturación muy elevados, mientras que Cantabria rebaja su índice de densidad (población/campos), no así el de saturación (licencias/campos), explicado por el alto índice de penetración medido en ella (licencias/población).

**Gráfico 15. Índice de penetración territorial por 1000 hab. (2014)**

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014), RFEG (2014g).

Índices de penetración más moderados los encontramos, como ya vimos, tanto en regiones turísticas (Canarias, Comunidad Valenciana y Murcia) como en regiones que no disponen aparentemente de atractivo para este deporte, ni tampoco realizan especial esfuerzo en su difusión o fomento entre su población (Castilla-La Mancha y Extremadura), corroborado ello también, por los bajos índices de saturación y la mínima ratio de campos por superficie medida en estas últimas.

Aunque la mayor parte de comunidades autónomas presentan, por lo general, ratios equilibradas entre sí, sobresale por encima de todas las demás, la Comunidad de Madrid con un importante desajuste entre sus índices de penetración, saturación, densidad y ratio de campos por superficie. Pese a que este sea el mayor índice de densidad medido en España, la notable introducción de este deporte entre su población y el elevado índice de saturación registrado en sus campos conduce por parte de los jugadores y administraciones, a la petición de creación y construcción de nuevos campos de golf en su región, aunque la ratio de campos por superficie no sea actualmente pequeña.

Vemos pues, cómo todos los indicadores medidos en el mercado del golf (Tabla 27) reflejan claramente la heterogeneidad y diversidad que se advierte en nuestro país. Por una parte, la introducción, apoyo y fomento de este deporte —ya sea entre su propia población o destinado a cubrir una demanda de jugadores exteriores— en zonas de costa y en la capital española, y por otra, el escaso impulso recibido y la mínima introducción de este deporte en regiones de interior.

**Tabla 27. Índices territoriales en el mercado del golf español**

| TERRITORIAL            | IND. DENSIDAD<br>por 1000 hab. | CAMPOS/<br>1000 kms <sup>2</sup> | IND.<br>SATURACIÓN | IND. PENETRACIÓN<br>por 1000 hab |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| ANDALUCÍA              | 91,20                          | 1,05                             | 505,40             | 5,54                             |
| ARAGÓN                 | 133,19                         | 0,21                             | 625,90             | 4,70                             |
| ASTURIAS               | 62,29                          | 1,60                             | 567,06             | 9,10                             |
| BALEARES               | 53,11                          | 4,21                             | 329,52             | 6,20                             |
| CANARIAS               | 96,14                          | 2,95                             | 373,64             | 3,89                             |
| CANTABRIA              | 53,43                          | 2,07                             | 751,91             | 14,07                            |
| CASTILLA-LA MANCHA     | 109,31                         | 0,24                             | 325,11             | 2,97                             |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>60,87</b>                   | <b>0,44</b>                      | <b>388,02</b>      | <b>6,37</b>                      |
| CATALUÑA               | 176,47                         | 1,31                             | 815,05             | 4,62                             |
| COM. VALENCIANA        | 145,97                         | 1,46                             | 598,41             | 4,10                             |
| EXTREMADURA            | 156,71                         | 0,17                             | 350,29             | 2,24                             |
| GALICIA                | 119,44                         | 0,78                             | 486,78             | 4,08                             |
| MADRID                 | 181,96                         | 4,36                             | 2.510,63           | 13,80                            |
| MELILLA-CEUTA          | 168,19                         | 30,40                            | 302,00             | 1,80                             |
| MURCIA                 | 73,09                          | 1,77                             | 280,35             | 3,84                             |
| NAVARRA                | 159,16                         | 0,38                             | 889,75             | 5,59                             |
| LA RIOJA               | 104,94                         | 0,59                             | 771,67             | 7,35                             |
| PAÍS VASCO             | 135,39                         | 2,21                             | 1.194,38           | 8,82                             |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>111,26</b>                  | <b>0,83</b>                      | <b>705,71</b>      | <b>6,34</b>                      |

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2012, 2014), RFEG (2014b, 2014g).

## **CAPÍTULO 3: EL SECTOR DEL GOLF EN CASTILLA Y LEÓN**

---



Castilla y León es la comunidad autónoma de España más extensa en superficie y con mayor número de provincias, un total de nueve: Ávila, Burgos, León, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid y Zamora. Con una población global de 2.495.765 habitantes, según se recoge en INE (2014), y una superficie de cerca de 95.000 kms<sup>2</sup> (INE, 2012), presenta una densidad media de población bastante baja (26,49 hab/kms<sup>2</sup>), lo que muestra un territorio escasamente poblado (principalmente en las zonas rurales y pequeñas ciudades) junto a una población envejecida y con una baja natalidad. En la Tabla 28 quedan recogidas estas cifras globales, así como su distribución provincial.

**Tabla 28. Superficie, población y densidad de población en Castilla y León (2014)**

| PROVINCIA              | POBLACIÓN        | SUPERFICIE (kms <sup>2</sup> ) | DENSIDAD DE POBLACIÓN |
|------------------------|------------------|--------------------------------|-----------------------|
| ÁVILA                  | 167.344          | 8.050                          | 20,79                 |
| BURGOS                 | 365.382          | 14.291                         | 25,57                 |
| LEÓN                   | 484.770          | 15.582                         | 31,11                 |
| PALENCIA               | 167.319          | 8.053                          | 20,78                 |
| SALAMANCA              | 344.448          | 12.350                         | 27,89                 |
| SEGOVIA                | 158.877          | 6.923                          | 22,95                 |
| SORIA                  | 92.553           | 10.307                         | 8,98                  |
| VALLADOLID             | 528.647          | 8.110                          | 65,18                 |
| ZAMORA                 | 186.424          | 10.561                         | 17,65                 |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>2.495.765</b> | <b>94.227</b>                  | <b>26,49</b>          |

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2012, 2014).

Estos sencillos datos nos ayudan a comprender el estado actual del mercado de golf en esta región, pues como veremos más adelante, Castilla y León se caracteriza por ubicar en su territorio un alto porcentaje de campos rústicos —asentados en pequeñas zonas rurales— que dan servicio a reducidos focos de población situados próximos a los campos, que precisan escasos servicios y prestaciones, y que mantienen bajos costes de mantenimiento. Por el lado de la demanda del mercado, se resaltarán el alto porcentaje de licencias senior —que cubren y sostienen la mayor parte de los campos de golf de la región— además de la baja proporción de licencias menores de 21 años.

Por otra parte, la extensión geográfica de esta región supone, en ocasiones, un inconveniente para la práctica de este deporte, ya que ello dificulta el desplazamiento habitual de jugadores entre los diferentes campos asentados en todas las provincias que la componen, o entorpece el desarrollo de competiciones autonómicas, frente a otras regiones uniprovinciales donde puede resultar más cómodo para los jugadores la organización de estos eventos. Si bien, esto también ofrece a los jugadores una mayor posibilidad y variedad de juego en un entorno relativamente próximo entre sí (distancias medias entre provincias de 45 a 90 kms las más cercanas, hasta los 280 o 318 las más alejadas entre sí) y con disponibilidad de campos de diferentes tipologías.

Otro aspecto a tener en cuenta para el desarrollo del juego, es la incómoda climatología de la región, dado que los inviernos largos y fríos que se soportan en esta zona —con temperaturas medias diurnas entre 3°C y 6°C— junto a veranos áridos, cortos y calurosos —que registran temperaturas medias máximas de 26°C a 30°C— dificulta la práctica del golf de una manera continuada y frecuente a lo largo de todo el año. Habitual es que los jugadores en invierno rompan sus partidas semanales debido a las heladas, al frío o al viento, debiendo posponer sus entrenamientos o juego, o incluso anularlo durante ese periodo invernal. Lo mismo sucede en los meses de verano, el número de horas de luz es mayor y facilita la ampliación del horario de juego, pero el calor seco de mediodía y las altas temperaturas en las horas centrales del día obliga al jugador a aplazar su recorrido hasta el final de la jornada o adelantarlo a primeras horas de la mañana, provocando cierta congestión de juego durante esas horas en los campos de golf.

### 3.1. TIPOLOGÍA DE CAMPOS DE GOLF EN CASTILLA Y LEÓN

Por lo que respecta a la situación que presenta la comunidad de Castilla y León en este sector deportivo, y analizando en primer lugar el lado de la oferta en el mercado del golf, recogemos en las tablas siguientes, datos acerca de la tipología y del número de campos en dicha comunidad, así como sobre su distribución provincial.

Castilla y León mantiene registrados en 2013 un total de 39 campos de golf<sup>72</sup> y 50 clubes federados<sup>73</sup>. Si construimos la Tabla 29 con la distribución de campos de golf federados por provincias en nuestra comunidad<sup>74</sup> destacamos la mayor oferta de la provincia de Segovia (ocho campos), frente a Palencia y Zamora que disponen únicamente de dos. El hecho de emerger Segovia sobre el resto de las provincias de esta comunidad viene motivado por su proximidad y cercanía a la Comunidad de Madrid, lo que permite un cierto desahogo de los campos situados en esta última, a favor de los campos segovianos que acaparan parte de la población golfística ubicada en la capital española.

**Tabla 29. Distribución provincial de campos de golf en Castilla y León (2013)**

| PROVINCIAS             | CAMPOS    | %      |
|------------------------|-----------|--------|
| ÁVILA                  | 6         | 15,38% |
| BURGOS                 | 6         | 15,38% |
| LEÓN                   | 3         | 7,69%  |
| PALENCIA               | 2         | 5,13%  |
| SALAMANCA              | 4         | 10,26% |
| SEGOVIA                | 8         | 20,51% |
| SORIA                  | 4         | 10,26% |
| VALLADOLID             | 4         | 10,26% |
| ZAMORA                 | 2         | 5,13%  |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>39</b> |        |

*Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013c).*

<sup>72</sup> Según datos globales aportados por la RFEG en 2014, Castilla y León registra un total de 41 campos de golf y no 39 como aparece recogido en 2013. Esto se debe al cambio de tipología de dos clubes sin campo, a campo rústico; si bien, en el momento de realización de este trabajo, no se ha publicado la nueva relación específica y listado de campos por parte de la RFEG, por lo que para nuestro análisis utilizaremos los últimos datos oficiales de 2013 ofrecidos por la RFEG.

<sup>73</sup> En este recuento se incluyen también los clubes sin campo —o sin campo valorado por la RFEG— y las escuelas o canchas de prácticas (RFEG, 2014a).

<sup>74</sup> A partir de esta descripción, y para todas las tablas que recogen la distribución provincial de campos en nuestra comunidad autónoma, utilizaremos datos a 1 de enero de 2013, dado que es el último listado de campos federados ofrecido por la RFEG en el que se especifica el nombre del campo, provincia y tipología. Aunque se ha publicado el nuevo listado de campos por tipologías a nivel autonómico global en enero de 2014, no se recoge en él, sin embargo, su distribución provincial particular.

Por otra parte, detallando el tipo y las características de los campos de golf (Tabla 30), destaca en esta comunidad, como ya hemos comentado en epígrafes anteriores, el mayor número de campos de 9 hoyos respecto a otras comunidades autónomas (13 de un total de 87 campos en España), así como de campos rústicos (9 de un total de 20 campos en España). Como complemento a estos, en Castilla y León se encuentran ubicados 17 campos de 18 hoyos o más (entre los que se incluyen 4 campos de 18 hoyos con otro pequeño campo complementario de 9 hoyos par 3), y sin embargo ningún campo específico calificado como par 3 o pitch&putt<sup>75</sup>.

**Tabla 30. Distribución de campos de golf en Castilla y León según su tipología (2013)**

|                 | 18 HOYOS<br>o más | 9 HOYOS | PAR 3 | Pitch&Putt | RÚSTICO | TOTAL |
|-----------------|-------------------|---------|-------|------------|---------|-------|
| CASTILLA Y LEÓN | 17                | 13      | 0     | 0          | 9       | 39    |
| ESPAÑA          | 261               | 85      | 19    | 29         | 19      | 413   |
| Porcentaje      | 6,51%             | 15,29%  | 0,00% | 0,00%      | 47,37%  | 9,44% |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013c).

Completan el total de 50 clubes federados en Castilla y León, las cuatro escuelas o canchas de prácticas, y los siete clubes sin campo valorado por la RFEG<sup>76</sup>.

Desplegando la tipología de clubes federados por provincias en Castilla y León se completa la Tabla 31 que presentamos a continuación, mientras el Gráfico 16 recoge, únicamente, los campos federados por provincias. En él se distinguen Burgos, Salamanca y Valladolid con el mayor número de campos de 18 hoyos o más en su territorio,

<sup>75</sup> Comparados los listados ofrecidos por la RFEG en los años 2012 y 2013, se ha observado una recalificación en un campo de 9 hoyos contabilizado como rústico, que ha pasado a ser considerado campo de 9 hoyos, lo que no modifica la totalidad de campos, sino el reparto entre tipologías. Si bien, este campo —*El Maderal*, en la provincia de Zamora— es considerado campo de pitch&putt por la Federación de Golf de Castilla y León y las competiciones en él organizadas, y así aparece descrito en su propia página web. No obstante, al no estar sí quiera incluido en el listado específico de campos de pitch&putt ofrecido por la RFEG (RFEG, 2013b) seguiremos considerándolo como campo de 9 hoyos, tal y como en ellos se recoge.

<sup>76</sup> Las cifras no se corresponden con el total de campos registrado en enero de 2014 (tabla en la que se recogen datos globales por federaciones territoriales, y no su distribución provincial), dado que se ha producido en nuestra comunidad una redistribución entre los clubes sin campo (de 7 han descendido a 5 en 2014) y los campos rústicos (en 2014 se contabilizan 11 en lugar de 9), lo que a efectos de recuento de campos de golf —y no de clubes— supone un total de 41 en lugar de 39. Consultada la Federación de Golf de Castilla y León, nos han confirmado que son el *Club de Golf de Arévalo* y el *Club deportivo Hierro 3 de León* los que han obtenido la calificación de campo rústico, abandonando la tipología de club sin campo. Esta información sin embargo, no se encuentra recogida en los listados de la RFEG, ni en la guía de campos publicada por esta en 2014, y por ello mantendremos los últimos datos oficiales específicos de 2013 de la RFEG.

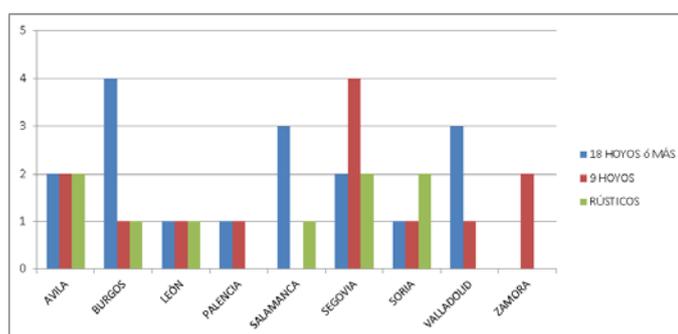
mientras que Zamora no registra ninguno, y dispone únicamente de un par de campos de 9 hoyos. Siete de las nueve provincias disponen de campos rústicos, y en todas ellas, salvo en Salamanca, se registran recorridos de 9 hoyos (en los que se realiza una doble vuelta con diferentes *tees* de salida para poder completar el trayecto de 18 hoyos). Ávila muestra un número equilibrado según la tipología de sus campos, mientras que Segovia, a pesar del número total de campos que ofrece, muestra cierta escasez de campos de 18 hoyos, frente al total de campos de 9 hoyos en ella ubicados (cuatro campos de 9 hoyos, y dos de 9 hoyos rústicos).

**Tabla 31. Distribución provincial de clubes de golf según su tipología (2013)**

| PROVINCIAS             | 18 HOYOS o más | 9 HOYOS   | RÚSTICOS | Canchas/ Escuelas | Sin campo | TOTAL CLUBES |
|------------------------|----------------|-----------|----------|-------------------|-----------|--------------|
| AVILA                  | 2              | 2         | 2        | 0                 | 1         | 7            |
| BURGOS                 | 4              | 1         | 1        | 1                 | 1         | 8            |
| LEÓN                   | 1              | 1         | 1        | 1                 | 2         | 6            |
| PALENCIA               | 1              | 1         | 0        | 0                 | 1         | 3            |
| SALAMANCA              | 3              | 0         | 1        | 0                 | 0         | 4            |
| SEGOVIA                | 2              | 4         | 2        | 0                 | 0         | 8            |
| SORIA                  | 1              | 1         | 2        | 0                 | 0         | 4            |
| VALLADOLID             | 3              | 1         | 0        | 1                 | 1         | 6            |
| ZAMORA                 | 0              | 2         | 0        | 1                 | 1         | 4            |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>17</b>      | <b>13</b> | <b>9</b> | <b>4</b>          | <b>7</b>  | <b>50</b>    |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013c).

**Gráfico 16. Distribución provincial de campos de golf según su tipología (2013)**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013c).

De forma más detallada, el listado de campos de golf que conforman la oferta de este tipo de instalaciones en Castilla y León es el siguiente:

Tabla 32. Relación de campos de golf en Castilla y León por tipología (2013)

| PROVINCIA  | CAMPO de GOLF  | LOCALIDAD               | TIPOLOGÍA               |
|------------|--|-------------------------|-------------------------|
| AVILA      | Club deportivo La Almarza                            | Sanchidrián             | 18 hoyos+par3           |
| SALAMANCA  | Campo de Golf de Villamayor                          | Villamayor              | 18 hoyos+par3           |
| SEGOVIA    | Los Angeles de San Rafael                            | San Rafael              | 18 hoyos+par3           |
| VALLADOLID | Aldeamayor Club de Golf                              | Aldeamayor San Martín   | 18 hoyos+par3           |
| AVILA      | Club de Golf El Fresnillo                            | Ávila                   | 18 hoyos (público)      |
| BURGOS     | Club de Golf de Lerma                                | Lerma                   | 18 hoyos                |
| BURGOS     | Riocerezo Club de Golf                               | Riocerezo               | 18 hoyos                |
| BURGOS     | Valdorros Club de Golf                               | Valdorros               | 18 hoyos (CERRADO)      |
| BURGOS     | Club deportivo Golf Saldaña                          | Saldaña de Burgos       | 18 hoyos                |
| LEON       | León Club de Golf-Prosacyr Ocio                      | San Miguel del Camino   | 18 hoyos                |
| PALENCIA   | Campo Municipal de Golf Isla dos Aguas <sup>77</sup> | Palencia                | 18 hoyos (público)      |
| SALAMANCA  | Club La Valmuza Golf Resort                          | Doñinos                 | 18 hoyos (CERRADO)      |
| SALAMANCA  | Campo de Golf de Salamanca                           | Zarapicos               | 18 hoyos                |
| SEGOVIA    | Club deportivo La Faisanera Golf                     | Palazuelos de Eresma    | 18 hoyos                |
| SORIA      | Club de Golf de Soria                                | Soria                   | 18 hoyos (público)      |
| VALLADOLID | Sotoverde Golf                                       | Arroyo de la Encomienda | 18 hoyos (ejecutivo)    |
| VALLADOLID | Club de Golf de Entrepinos                           | Simancas                | 18 hoyos                |
| AVILA      | Club de Golf Navaluenga                              | Navaluenga              | 9 hoyos (público)       |
| AVILA      | Club de Golf Candeleda                               | Candeleda               | 9 hoyos (público)       |
| BURGOS     | Club de Golf Villarias                               | Villarias               | 9 hoyos                 |
| LEON       | Club de Golf El Bierzo                               | Congosto                | 9 hoyos                 |
| PALENCIA   | Grijota Golf S.L.                                    | Grijota                 | 9 hoyos                 |
| SEGOVIA    | Club de Golf Villa de Cuéllar                        | Cuéllar                 | 9 hoyos                 |
| SEGOVIA    | Club de Golf Las Llanás                              | Grajera                 | 9 hoyos (público)       |
| SEGOVIA    | Club de Campo El Tiro                                | San Ildefonso           | 9 hoyos                 |
| SEGOVIA    | Club deportivo La Valdenarra <sup>78</sup>           | Bercial                 | 9 hoyos                 |
| SORIA      | Club de Golf La Dehesa de Morón                      | Morón de Almazán        | 9 hoyos (público)       |
| VALLADOLID | Club de campo La Galera                              | Valladolid              | 9 hoyos                 |
| ZAMORA     | Campo de Golf de Villarrín                           | Villarrín de Campos     | 9 hoyos (público)       |
| ZAMORA     | Club deportivo Golf El Maderal <sup>79</sup>         | El Maderal              | 9 hoyos                 |
| AVILA      | Casino Abulense                                      | Ávila                   | 9 hoyos rústico         |
| AVILA      | Club de Golf Navarrevisca                            | Navarrevisca            | 9 hoyos rústico         |
| BURGOS     | Club de Golf Salas de los Infantes                   | Salas de los Infantes   | 9 hoyos rústico (públ.) |
| LEON       | Club deportivo La Cota                               | La Cota-Villapadierna   | 9 hoyos rústico         |
| SALAMANCA  | Club de Golf de Béjar                                | Béjar                   | 9 hoyos rústico         |
| SEGOVIA    | Club de Golf El Espinar                              | El Espinar              | 9 hoyos rústico         |
| SEGOVIA    | Club de Golf Valdemazo                               | Cabezuela               | 9 hoyos rústico         |
| SORIA      | Club de Golf Navagrulla                              | San Leonardo de Yagüe   | 9 hoyos rústico         |
| SORIA      | Club deportivo La Cerrada de Rioseco <sup>80</sup>   | Rioseco de Soria        | 18 hoyos rústico        |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013c).

<sup>77</sup> Campo calificado de 18 hoyos por la RFEG, aunque su recorrido consta únicamente de 9 hoyos.

<sup>78</sup> El *Campo de golf de Valdenarra* (Bercial-Segovia) junto al *Campo del Tiro* (San Ildefonso-Segovia) aparecen recogido en los listados de la RFEG como campos de 9 hoyos, ya que, aunque por su estructura serían considerados campos rústicos, no así por las condiciones de riego que marca la RFEG.

<sup>79</sup> Campo calificado de 9 hoyos por la RFEG, aunque la Federación de Golf de Castilla y León lo considera campo de pitch&putt.

<sup>80</sup> Campo calificado de 18 hoyos por la RFEG, aunque su recorrido consta únicamente de 9 hoyos.

Respecto a la titularidad pública o privada de los campos castellano-leoneses, recordemos que el 21,95% de los campos de golf existentes en esta comunidad presentan titularidad pública, y suponen además, el 24,32% del total de campos públicos existentes en España.

Recogiendo en otro listado (Tabla 33) la distribución de campos públicos en las diferentes provincias de esta comunidad autónoma, observamos un reparto bastante equitativo entre ellas (uno o dos campos por provincia), aunque se distinguen por una parte, Ávila con tres campos públicos, y por otra, León, Salamanca y Valladolid<sup>81</sup> con ninguno.

**Tabla 33. Distribución provincial de campos de golf públicos (2014)**

| PROVINCIAS             | CAMPOS PÚBLICOS |
|------------------------|-----------------|
| AVILA                  | 3               |
| BURGOS                 | 1               |
| LEÓN                   | 0               |
| PALENCIA               | 1               |
| SALAMANCA              | 0               |
| SEGOVIA                | 1               |
| SORIA                  | 2               |
| VALLADOLID             | 0               |
| ZAMORA                 | 1               |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>9</b>        |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>37</b>       |
| Castilla y León/España | 24,32%          |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014g).

<sup>81</sup> Valladolid dispone sin embargo, de una escuela o cancha de prácticas de titularidad pública, asociada a la Federación de Golf de Castilla y León; y el *Complejo Deportivo Sotoverde* —campo de 18 hoyos ejecutivo— está siendo gestionado en la actualidad por una entidad pública, el Ayuntamiento de Arroyo de la Encomienda, aunque es de propiedad privada.

### 3.2. LICENCIAS DE GOLF EN CASTILLA Y LEÓN Y SU DISTRIBUCIÓN

Por lo que respecta a la demanda en el mercado del golf en esta comunidad, y tomando las cifras aportadas por la RFEG a nivel territorial desde el año 1986, podemos construir la Tabla 34 en la que se recoge la evolución anual de licencias amateurs en Castilla y León y sus variaciones porcentuales. En ella se pueden observar las discrepancias en dichas variaciones anuales, principalmente a lo largo de la primera década. Así, junto a variaciones cercanas al 100% —o incluso doblando este porcentaje (año 1991)— se registran incrementos más suaves, en torno al 20-50%. Los incrementos tan destacados de los años 1988 y 1991 cabe asociarlos a la construcción e inauguración de nuevos campos de golf en algunas de las ciudades más pobladas de Castilla y León<sup>82</sup>. Así, en 1988 se abre el *Campo de Golf de Salamanca* (Zarapicos) y en 1989, el *Club de Golf Entrepinos* (Simancas, Valladolid). Anteriormente aparecen registrados en nuestra comunidad, el *Club de Campo La Galera* (Valladolid) en 1980 y *Casino Abulense* (Ávila) en 1985. La proliferación de campos continúa con la apertura en 1991 del *Club de Golf de Lerma* (Burgos), y a partir de entonces, con la inauguración de, incluso, varios campos anuales (1993: *Club de Golf El Cueto-León*; *Valdorros Club de Golf-Burgos*; *Club de Golf El Bierzo-León*; 1995: *Club de Golf Villa de Cuéllar-Segovia*; 1996: *Club de Golf Villarias-Burgos* y *Club de Golf Valdemazo-Segovia*), todo lo cual, permite alimentar el crecimiento en el número de licencias amateurs asociado a la población cercana a los nuevos campos de golf.

**Tabla 34. Evolución de licencias amateurs en Castilla y León. Variaciones porcentuales**

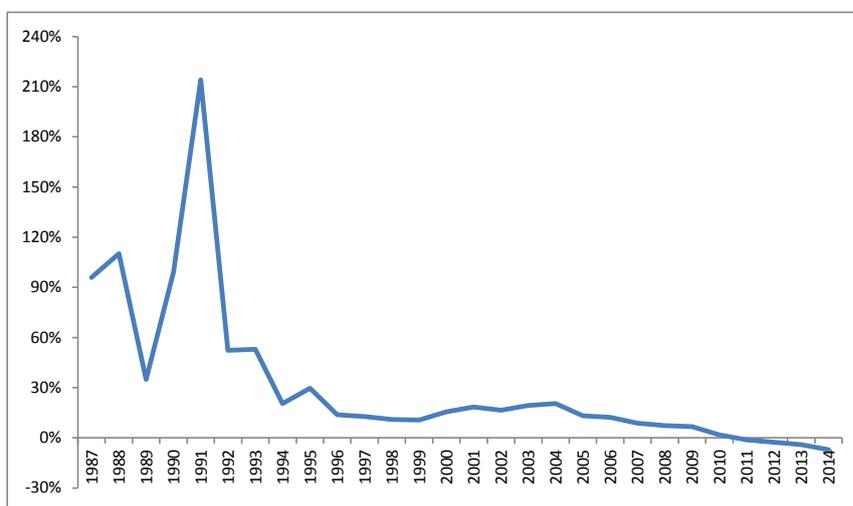
| AÑO  | LICENCIAS | VAR. %  | AÑO  | LICENCIAS | VAR. % | AÑO  | LICENCIAS | VAR. % |
|------|-----------|---------|------|-----------|--------|------|-----------|--------|
| —    | —         | —       | 1995 | 3.170     | 29,71% | 2005 | 13.012    | 13,29% |
| 1986 | 25        | —       | 1996 | 3.608     | 13,82% | 2006 | 14.605    | 12,24% |
| 1987 | 49        | 96,00%  | 1997 | 4.069     | 12,78% | 2007 | 15.894    | 8,83%  |
| 1988 | 103       | 110,20% | 1998 | 4.516     | 10,99% | 2008 | 17.052    | 7,29%  |
| 1989 | 139       | 34,95%  | 1999 | 5.000     | 10,72% | 2009 | 18.209    | 6,79%  |
| 1990 | 277       | 99,28%  | 2000 | 5.784     | 15,68% | 2010 | 18.541    | 1,82%  |
| 1991 | 870       | 214,08% | 2001 | 6.853     | 18,48% | 2011 | 18.315    | -1,22% |
| 1992 | 1.325     | 52,30%  | 2002 | 7.988     | 16,56% | 2012 | 17.845    | -2,57% |
| 1993 | 2.028     | 53,06%  | 2003 | 9.533     | 19,34% | 2013 | 17.114    | -4,10% |
| 1994 | 2.444     | 20,51%  | 2004 | 11.486    | 20,49% | 2014 | 15.909    | -7,04% |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b).

<sup>82</sup> Información obtenida a partir del listado de clubes en España aportado por la Real Federación Española de Golf (RFEG, 2009), en el que se recoge el año de fundación de los clubes de golf.

Las variaciones porcentuales anuales (Gráfico 17) a partir de 1996 hasta el año 2006, se mantienen estabilizadas en torno a valores medios del 15%; si bien, despuntan algo más las cifras en torno a los años 2001-04, asociado nuevamente a la apertura de campos de golf en diversas provincias: en el año 2000 surgen los campos de *Isla dos Aguas* (Palencia), *Escuela de Golf de los Ángeles de San Rafael* (Segovia), *Campo de Golf Villamayor* (Salamanca), y *Club de Golf Salas de los Infantes* (Burgos), a los que se unen en 2001 *Riocerezo Club de Golf* (Burgos) y *Club de Golf Navalunga* (Ávila), y más adelante, *Aldeamayor Club de Golf* (2002, Valladolid), *Club de Golf Candeleda* (2003, Ávila) y *Grijota Golf S.L.* (2004, Palencia).

**Gráfico 17. Variaciones porcentuales anuales de licencias amateurs en Castilla y León**

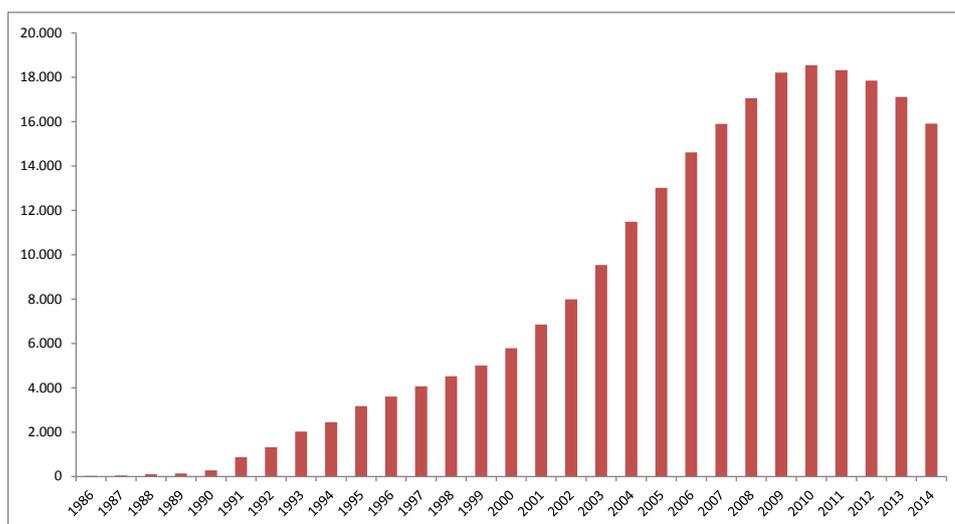


Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b).

Ya en la última década, las cifras porcentuales anuales se ralentizan, e incluso dan la vuelta en sus variaciones. A los estancamientos en el sector de la construcción e inmobiliario (asociado en exceso a la apertura de nuevos campos de golf, utilizados como reclamo para la venta de parcelas, chalets y edificaciones individuales en torno a estas instalaciones deportivas) se une el periodo de crisis económica generalizada a partir del año 2010, lo que empuja a un descenso continuado de las variaciones porcentuales en los últimos años registrados. Años, en que a pesar del crecimiento absoluto en cifras, estas se acrecientan en menor cuantía que en periodos anteriores, alcanzando sus valores máximos en 2010 (18.541 licencias amateurs). A partir de aquí, comienza un descenso gradual los dos años siguientes (reducciones entre el 1-3%) que se acentúa los

dos años posteriores (descensos del 4% y 7% respectivamente), acercando el registro de licencias amateurs a valores del año 2007 (al igual que sucede a nivel nacional, como ya hemos comentado). Recogemos en el Gráfico 18 la evolución de licencias amateurs en términos absolutos en Castilla y León.

**Gráfico 18. Evolución del número de licencias amateurs en Castilla y León**



*Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b).*

En términos comparativos con la evolución de licencias amateurs a nivel nacional, y tomando datos únicamente de la última década, elaboramos la Tabla 35 con las licencias anuales registradas en Castilla y León y en España, así como sus variaciones porcentuales respectivas. Vemos cómo Castilla y León presenta valores de variación porcentual inicialmente superiores a la media nacional (años en los que el crecimiento de licencias en nuestra comunidad —que parten de valores inferiores— va parejo a la construcción de nuevos campos de golf), para poco a poco ir acercándose y reduciendo diferencias con las cifras medias nacionales. A partir del año 2010, muestran variaciones similares tanto de crecimiento como de reducción en el número de licencias, aunque Castilla y León comienza de nuevo a desviarse en este último año 2014, esta vez en forma de mayores descensos porcentuales.

**Tabla 35. Evolución de licencias a nivel autonómico y nacional. Variaciones porcentuales**

| AÑO  | LICENCIAS       | VAR. %          | LICENCIAS | VAR. % |
|------|-----------------|-----------------|-----------|--------|
|      | Castilla y León | Castilla y León | España    | España |
| 2005 | 13.012          | 13,29%          | 256.848   | 6,81%  |
| 2006 | 14.605          | 12,24%          | 278.364   | 8,38%  |
| 2007 | 15.894          | 8,83%           | 298.614   | 7,27%  |
| 2008 | 17.052          | 7,29%           | 316.817   | 6,10%  |
| 2009 | 18.209          | 6,79%           | 332.256   | 4,87%  |
| 2010 | 18.541          | 1,82%           | 336.986   | 1,42%  |
| 2011 | 18.315          | -1,22%          | 331.533   | -1,62% |
| 2012 | 17.845          | -2,57%          | 325.403   | -1,85% |
| 2013 | 17.114          | -4,10%          | 313.885   | -3,54% |
| 2014 | 15.909          | -7,04%          | 294.987   | -6,02% |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b).

Si analizamos el porcentaje de licencias de Castilla y León que corresponden a campos públicos (Tabla 36) observamos que, a pesar de presentar en esta comunidad el mayor porcentaje de campos públicos sobre el total español (23,68%), las licencias recogidas en ellos rondan apenas el 8% de las licencias públicas a nivel nacional, mientras que con respecto al total regional (15.909 licencias) suponen un 17,81% en este último año. Estas se reparten entre los nueve campos públicos de la región según se muestra en la Tabla 37, acaparando el mayor número de licencias los campos de 18 hoyos de Ávila y Soria, junto al campo de golf de *Isla dos Aguas* en Palencia<sup>83</sup>, situados todos ellos muy cerca de la capital de provincia, mientras que el resto de campos (9 hoyos) rondan las 200 licencias, lo que permite cubrir la escasa demanda de golf de los habitantes cercanos al lugar de ubicación del campo.

**Tabla 36. Evolución de licencias en campos públicos de Castilla y León**

| AÑO  | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Licencias Campos Públicos<br>CASTILLA Y LEÓN | 3.058  | 3.233  | 3.344  | 3.371  | 3.323  | 3.153  | 3.007  | 2.833  |
| Licencias Campos Públicos<br>ESPAÑA          | 34.843 | 38.490 | 39.326 | 39.879 | 39.681 | 39.371 | 38.364 | 35.197 |
| Porcentaje CyL/España                        | 8,77%  | 8,39%  | 8,50%  | 8,45%  | 8,37%  | 8,00%  | 7,83%  | 8,04%  |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014d).

<sup>83</sup> Recordemos que este campo aparece calificado en los listados de la RFEG como campo de 18 hoyos, aunque su recorrido es de 9 hoyos con dos tees de salida en cada hoyo.

**Tabla 37. Distribución de licencias en campos públicos de Castilla y León (2014)**

| CAMPO de GOLF PÚBLICO         | Tipología  | LICENCIAS    |
|-------------------------------|------------|--------------|
| ÁVILA –CANDELEDA              | 9 hoyos    | 290          |
| ÁVILA –EL FRESNILLO           | 18 hoyos   | 617          |
| ÁVILA –NAVALUENGA             | 9 hoyos    | 256          |
| BURGOS –SALAS DE LOS INFANTES | 9h rústico | 42           |
| PALENCIA –ISLA DOS AGUAS      | 18 hoyos   | 603          |
| SEGOVIA –LAS LLANÁS           | 9 hoyos    | 169          |
| SORIA –DEHESA DE MORÓN        | 9 hoyos    | 110          |
| SORIA –CLUB DE GOLF DE SORIA  | 18 hoyos   | 545          |
| ZAMORA –VILLARÍN              | 9 hoyos    | 201          |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b>        |            | <b>2.833</b> |

*Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014d).*

Examinando por otra parte, la evolución de licencias amateurs según su distribución provincial (Tabla 38) en los últimos diez años, se advierte cómo se mantiene la tendencia general creciente de las cifras, nuevamente hasta el año 2010 en el que comienza a percibirse la caída en el número de licencias registradas en casi todas las provincias (excepción de Segovia y Soria que mantienen, ambas, un pequeño incremento hasta el año 2014, en el que se inicia también el descenso en ellas).

Tabla 38. Distribución provincial y evolución de licencias amateurs en Castilla y León, variaciones porcentuales y porcentaje sobre el total español

| PROVINCIAS             | 2005           | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | VAR.%<br>2005-14 | VAR. %<br>2012-13 | VAR.%<br>2013-14 | VAR. %<br>2012-14 |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| AVILA                  | 1.321          | 1.455          | 1.548          | 1.634          | 1.730          | 1.802          | 1.787          | 1.664          | 1.581          | 1.505          | 13,93%           | -4,99%            | -4,81%           | -9,56%            |
| BURGOS                 | 2.750          | 2.998          | 3.151          | 2.935          | 3.031          | 3.055          | 2.924          | 2.754          | 2.588          | 2.398          | -12,80%          | -6,03%            | -7,34%           | -12,93%           |
| LEÓN                   | 1.363          | 1.506          | 1.673          | 1.892          | 2.128          | 2.184          | 2.219          | 2.172          | 2.069          | 1.910          | 40,13%           | -4,74%            | -7,68%           | -12,06%           |
| PALENCIA               | 705            | 862            | 983            | 1.100          | 1.156          | 1.136          | 1.095          | 1.068          | 1.015          | 958            | 35,89%           | -4,96%            | -5,62%           | -10,30%           |
| SALAMANCA              | 1.205          | 1.402          | 1.638          | 1.766          | 1.940          | 2.038          | 1.982          | 1.955          | 1.879          | 1.732          | 43,73%           | -3,89%            | -7,82%           | -11,41%           |
| SEGOVIA                | 1.081          | 1.194          | 1.282          | 1.400          | 1.548          | 1.591          | 1.641          | 1.746          | 1.776          | 1.678          | 55,23%           | 1,72%             | -5,52%           | -3,89%            |
| SORIA                  | 626            | 657            | 725            | 792            | 849            | 881            | 903            | 914            | 871            | 787            | 25,72%           | -4,70%            | -9,64%           | -13,89%           |
| VALLADOLID             | 3.694          | 4.196          | 4.536          | 5.172          | 5.434          | 5.424          | 5.341          | 5.198          | 4.913          | 4.522          | 22,41%           | -5,48%            | -7,96%           | -13,01%           |
| ZAMORA                 | 267            | 311            | 358            | 361            | 393            | 430            | 423            | 420            | 422            | 419            | 56,93%           | 0,48%             | -0,71%           | -0,24%            |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>13.012</b>  | <b>14.581</b>  | <b>15.894</b>  | <b>17.052</b>  | <b>18.209</b>  | <b>18.541</b>  | <b>18.315</b>  | <b>17.891</b>  | <b>17.114</b>  | <b>15.909</b>  | <b>22,26%</b>    | <b>-4,34%</b>     | <b>-7,04%</b>    | <b>-11,08%</b>    |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>258.081</b> | <b>279.660</b> | <b>300.047</b> | <b>318.331</b> | <b>333.818</b> | <b>338.588</b> | <b>333.013</b> | <b>326.905</b> | <b>313.885</b> | <b>294.987</b> | <b>14,30%</b>    | <b>-3,98%</b>     | <b>-6,02%</b>    | <b>-9,76%</b>     |
| % CyL/España           | 5,04%          | 5,21%          | 5,30%          | 5,36%          | 5,45%          | 5,48%          | 5,50%          | 5,47%          | 5,45%          | 5,39%          |                  |                   |                  |                   |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014e).

Teniendo en cuenta las variaciones porcentuales recogidas para el año 2013 y 2014, se refleja una caída generalizada por provincias en 2013 (más pronunciada, si cabe, en Burgos y en Valladolid), aunque Zamora y Segovia mantienen sus cifras relativamente constantes. Esta última provincia incluso, percibe un suave incremento a lo largo de todos los años de crisis económica, motivado por la anotación de licencias de la población localizada en la Comunidad de Madrid y la apertura de un nuevo campo de 18 hoyos en su territorio (*La Faisanera Golf*, noviembre de 2010). Sin embargo, en el año 2014, las caídas porcentuales se acentúan y acrecientan en todas las provincias, registrando descensos bastante significativos las provincias de Soria, Valladolid y Salamanca. Caídas que sumadas a las percibidas en el año anterior, provocan variaciones porcentuales negativas en solo dos años, superiores al 10% en casi todas las provincias. Segovia logra equilibrar este declive, como hemos comentado, con los aumentos de licencias anotados hasta el año 2013, y Zamora, apenas muestra variaciones en sus cifras, dado que el bajo número de licencias amateurs registradas, unido a la existencia de únicamente dos campos de 9 hoyos, implica un ajuste bastante preciso entre el número de jugadores reales y federados, adaptados a la oferta de campos en su territorio. Todo esto provoca una caída en el número de licencias en los dos últimos años en Castilla y León, del 11,08%, superior a la registrada a nivel nacional (9,76%).

Observando por otra parte, la evolución de las licencias de golf de Castilla y León respecto al total español (Tabla 38), los porcentajes a lo largo de los últimos años se mantienen relativamente constantes en torno al 5,3% de media, siendo escasas las variaciones anuales, pero experimentando cada año un pequeño incremento sobre el total (del 5,04% al 5,50%), hasta el periodo 2012 en el que se registra un leve descenso en estos porcentajes, acentuado de nuevo en el 2014, para alcanzar la cifra del 5,39% de licencias con respecto al global en España.

Desglosando los porcentajes de licencias por provincias respecto al total de licencias en España en el año 2014 (Tabla 39), se aprecia cómo los mayores porcentajes los acapara Valladolid (1,53% respecto al total español) seguida de Burgos y León (con un 0,81% y 0,65% respectivamente), situándose Zamora, Soria y Palencia en los niveles inferiores de la tabla de valores.

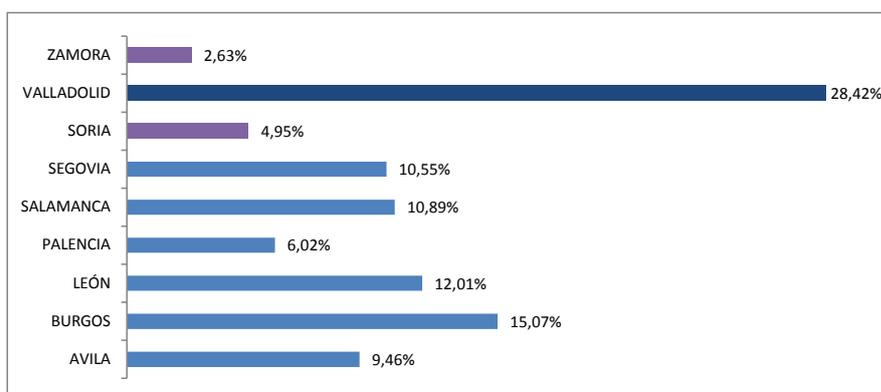
**Tabla 39. Porcentaje de licencias provinciales/nacional (2014)**

| PROVINCIAS             | % PROV./<br>ESPAÑA |
|------------------------|--------------------|
| AVILA                  | 0,51%              |
| BURGOS                 | 0,81%              |
| LEÓN                   | 0,65%              |
| PALENCIA               | 0,32%              |
| SALAMANCA              | 0,59%              |
| SEGOVIA                | 0,57%              |
| SORIA                  | 0,27%              |
| VALLADOLID             | 1,53%              |
| ZAMORA                 | 0,14%              |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>5,39%</b>       |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014e).

El Gráfico 19 representa a su vez, los porcentajes de licencias provinciales respecto al total de licencias medido en Castilla y León, destacando por encima de todas las demás, Valladolid, y registrando Zamora los menores porcentajes.

**Gráfico 19. Porcentaje de licencias provinciales en Castilla y León (2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014e).

### 3.2.1. EVOLUCIÓN DE LICENCIAS POR SEXO

Considerando nuevamente el total de licencias amateurs registradas a nivel autonómico, pero estableciendo la diferencia entre licencias masculinas y femeninas, elaboramos la Tabla 40. En ella se percibe una caída generalizada en el crecimiento de las

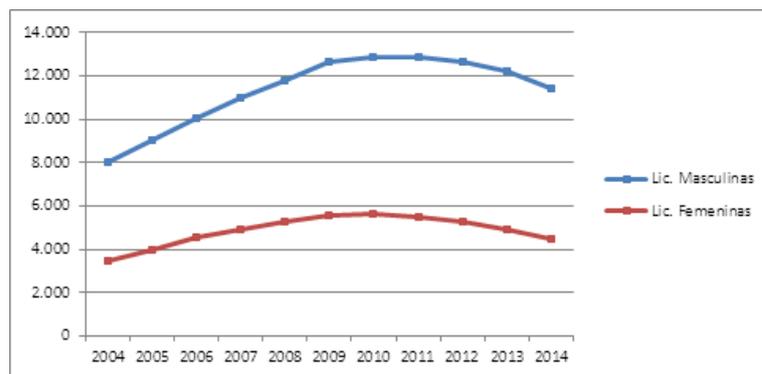
licencias, a lo largo de todo el periodo —tremendamente acusada a partir del 2010 en ambas categorías— para comenzar un crecimiento negativo en el año 2011, bastante más pronunciado, si cabe, en el 2014, lo que les lleva a perder incluso, puntos de porcentaje sobre las mismas categorías a nivel nacional.

**Tabla 40. Evolución de licencias amateurs en Castilla y León por sexo y variaciones porcentuales**

|                                   | 2004           | 2005           | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Castilla y León MASCULINAS</b> | <b>8.007</b>   | <b>9.030</b>   | <b>10.026</b>  | <b>10.964</b>  | <b>11.787</b>  | <b>12.616</b>  | <b>12.892</b>  | <b>12.838</b>  | <b>12.606</b>  | <b>12.190</b>  | <b>11.421</b>  |
| <b>Var.% MASC.</b>                |                | 12,78%         | 11,03%         | 9,36%          | 7,51%          | 7,03%          | 2,19%          | -0,42%         | -1,81%         | -3,30%         | -6,31%         |
| <b>España MASC.</b>               | <b>165.016</b> | <b>176.402</b> | <b>191.089</b> | <b>204.930</b> | <b>217.597</b> | <b>228.593</b> | <b>232.276</b> | <b>229.192</b> | <b>225.752</b> | <b>218.868</b> | <b>206.528</b> |
| <b>% CyL / España MASCULINAS</b>  | 4,85%          | 5,12%          | 5,25%          | 5,35%          | 5,42%          | 5,52%          | 5,55%          | 5,60%          | 5,58%          | 5,57%          | 5,53%          |
|                                   | 2004           | 2005           | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           |
| <b>Castilla y León FEMENINAS</b>  | <b>3.479</b>   | <b>3.982</b>   | <b>4.555</b>   | <b>4.930</b>   | <b>5.265</b>   | <b>5.593</b>   | <b>5.606</b>   | <b>5.477</b>   | <b>5.239</b>   | <b>4.924</b>   | <b>4.488</b>   |
| <b>Var.% FEM.</b>                 |                | 14,46%         | 14,39%         | 8,23%          | 6,80%          | 6,23%          | 0,23%          | -2,30%         | -4,35%         | -6,01%         | -8,85%         |
| <b>España FEM.</b>                | <b>75.465</b>  | <b>80.446</b>  | <b>87.275</b>  | <b>93.684</b>  | <b>99.220</b>  | <b>103.665</b> | <b>104.710</b> | <b>102.341</b> | <b>99.651</b>  | <b>95.017</b>  | <b>88.459</b>  |
| <b>% CyL / España FEMENINAS</b>   | 4,61%          | 4,95%          | 5,22%          | 5,26%          | 5,31%          | 5,40%          | 5,35%          | 5,35%          | 5,26%          | 5,18%          | 5,07%          |
|                                   | 2004           | 2005           | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           |
| <b>Castilla y León TOTAL</b>      | <b>11.486</b>  | <b>13.012</b>  | <b>14.581</b>  | <b>15.894</b>  | <b>17.052</b>  | <b>18.209</b>  | <b>18.498</b>  | <b>18.315</b>  | <b>17.845</b>  | <b>17.114</b>  | <b>15.909</b>  |
| <b>Var.% TOTAL</b>                |                | 13,29%         | 12,06%         | 9,00%          | 7,29%          | 6,79%          | 1,59%          | -0,99%         | -2,57%         | -4,10%         | -7,04%         |
| <b>España TOTAL</b>               | <b>240.481</b> | <b>256.848</b> | <b>278.364</b> | <b>298.614</b> | <b>316.817</b> | <b>332.258</b> | <b>336.986</b> | <b>331.533</b> | <b>325.403</b> | <b>313.885</b> | <b>294.987</b> |
| <b>% CyL / España TOTAL</b>       | 4,78%          | 5,07%          | 5,24%          | 5,32%          | 5,38%          | 5,48%          | 5,49%          | 5,52%          | 5,48%          | 5,45%          | 5,39%          |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c).

Por lo que se refiere al porcentaje de licencias masculinas y femeninas respecto al total de licencias en Castilla y León, las primeras suponían en 2010 un 69,69% del total, mientras que en 2014 amplían este porcentaje (71,79%) en detrimento de las licencias femeninas. Estas últimas pasan del 30,31% en 2010, al 28,21% en 2014, lo que muestra un mayor ajuste entre el abono de licencias y jugadores reales en el grupo femenino, siguiendo la misma trayectoria que a nivel nacional.

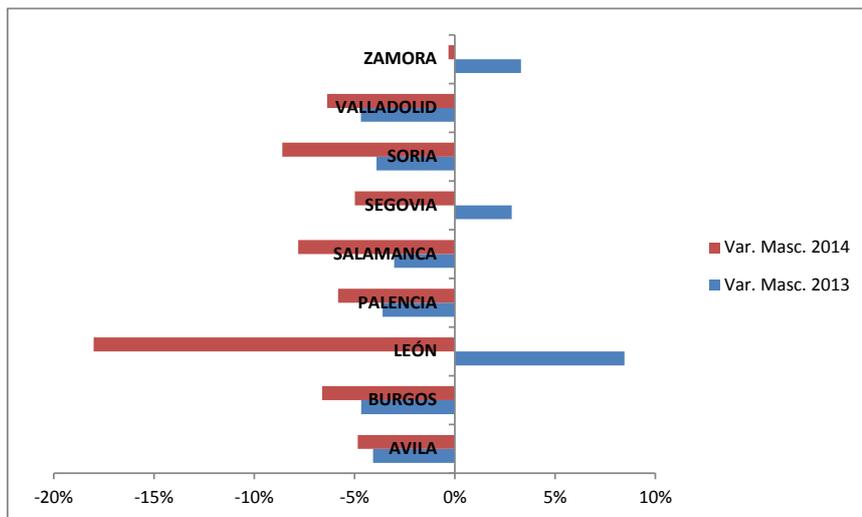
**Gráfico 20. Evolución de licencias masculinas y femeninas en Castilla y León**

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014c).

Si nos centramos en una distribución provincial de las licencias amateurs masculinas y femeninas en estos tres últimos años<sup>84</sup> (Tabla 41) y sus variaciones porcentuales (Gráfico 21 y Gráfico 22) vemos cómo la provincia de León muestra un cambio sorprendente en el registro de licencias masculinas: de una variación positiva del 8,46%, se ve abocada a una reducción del 18,00% en este último año, modificación que no se advierte, sin embargo, en los asientos de licencias femeninas (ambos periodos registran un descenso de licencias en torno al 6-8%). Estas diferencias de valores en licencias masculinas se advierten también en las provincias de Segovia y Zamora —a incrementos en torno al 3% en ambas, les suceden descensos del 4,99% en Segovia, y más controlado (0,32%) en Zamora—. Por su parte, las licencias femeninas descienden en mayor proporción en Segovia durante el periodo 2013-14 (6,98% frente al 2,87% anterior) que en Zamora (1,83% frente al 6,03% previo). El resto de provincias acumulan variaciones negativas en ambos periodos, tanto en licencias masculinas como en femeninas, acrecentadas en mayor o menor medida en el último año. Excepción sin embargo, del registro de licencias femeninas en Ávila, Palencia y Zamora que contienen este descenso en el 2014.

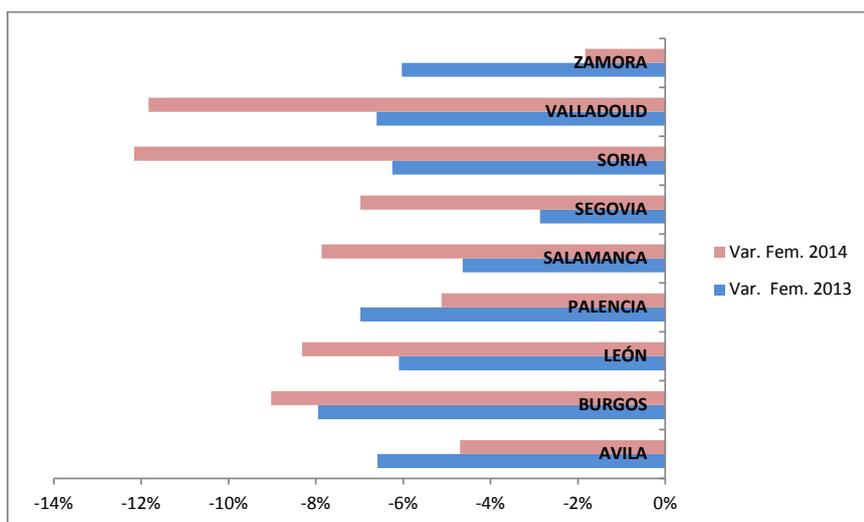
<sup>84</sup> Datos calculados como suma de las cifras aportadas por la RFEG en su clasificación por edades y por sexo, todos ellos con fecha 31 de diciembre del año suministrado; si bien, para homogeneizar los años de referencia en nuestro análisis, hemos trasladado estas cifras a fecha de publicación 1 de enero del año siguiente, tal y como tiene recogido la RFEG el resto de listados y tablas que ofrece.

**Gráfico 21. Variaciones porcentuales de licencias masculinas a nivel provincial**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2012, 2013a, 2014f).

**Gráfico 22. Variaciones porcentuales de licencias femeninas a nivel provincial**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2012, 2013a, 2014f).

Con respecto a las variaciones experimentadas a nivel nacional, las licencias masculinas en Castilla y León reprimen algo más su descenso en el primer periodo, aunque en el último año su ajuste negativo es superior al medido a nivel nacional. Cambio que, sin embargo, no se observa en las licencias femeninas de nuestra comunidad, ya que sus descensos son siempre superiores a la media española.

Tabla 41. Evolución provincial de licencias amateurs por sexo y variaciones porcentuales

| PROVINCIAS             | LIC. MASC.<br>2012 | LIC. MASC.<br>2013 | LIC. MASC.<br>2014 | VAR% Masc.<br>2012-13 | VAR% Masc.<br>2013-14 | LIC. FEM.<br>2012 | LIC. FEM.<br>2013 | LIC. FEM.<br>2014 | VAR% Fem.<br>2012-13 | VAR % Fem.<br>2013-14 |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| AVILA                  | 1.249              | 1.198              | 1.140              | -4,08%                | -4,84%                | 410               | 383               | 365               | -6,59%               | -4,70%                |
| BURGOS                 | 1.889              | 1.801              | 1.682              | -4,66%                | -6,61%                | 855               | 787               | 716               | -7,95%               | -9,02%                |
| LEÓN                   | 1.465              | 1.589              | 1.303              | 8,46%                 | -18,00%               | 705               | 662               | 607               | -6,10%               | -8,31%                |
| PALENCIA               | 749                | 722                | 680                | -3,60%                | -5,82%                | 315               | 293               | 278               | -6,98%               | -5,12%                |
| SALAMANCA              | 1.387              | 1.345              | 1.240              | -3,03%                | -7,81%                | 560               | 534               | 492               | -4,64%               | -7,87%                |
| SEGOVIA                | 1.267              | 1.303              | 1.238              | 2,84%                 | -4,99%                | 487               | 473               | 440               | -2,87%               | -6,98%                |
| SORIA                  | 641                | 616                | 563                | -3,90%                | -8,60%                | 272               | 255               | 224               | -6,25%               | -12,16%               |
| VALLADOLID             | 3.656              | 3.485              | 3.263              | -4,68%                | -6,37%                | 1.529             | 1.428             | 1.259             | -6,61%               | -11,83%               |
| ZAMORA                 | 303                | 313                | 312                | 3,30%                 | -0,32%                | 116               | 109               | 107               | -6,03%               | -1,83%                |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>12.606</b>      | <b>12.372</b>      | <b>11.421</b>      | <b>-1,86%</b>         | <b>-7,69%</b>         | <b>5.249</b>      | <b>4.924</b>      | <b>4.488</b>      | <b>-6,19%</b>        | <b>-8,85%</b>         |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>225.680</b>     | <b>218.770</b>     | <b>206.258</b>     | <b>-3,06%</b>         | <b>-5,72%</b>         | <b>99.630</b>     | <b>95.017</b>     | <b>88.356</b>     | <b>-4,63%</b>        | <b>-7,01%</b>         |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2012, 2013a, 2014f).

### **3.2.2. EVOLUCIÓN DE LICENCIAS POR GRUPOS DE EDAD**

Continuando con el análisis provincial, y centrándonos en la evolución de licencias en esta comunidad autónoma por grupos de edad a lo largo de los últimos tres años (Tabla 42), destaca solamente León con un pequeño incremento de licencias entre sus grupos de mayor edad (senior y mayores). El resto de provincias mantienen, de manera general, la reducción ya comentada en todas sus categorías de edad, salvo en el grupo senior (en el que se mide un leve incremento en casi todas ellas), y en el grupo de alevines y benjamines que logra mínimos aumentos en algunas de ellas. Estas categorías son dos de los mercados emergentes en estas provincias: el grupo de jugadores de mayor edad (senior) —población numerosa en esta comunidad autónoma— junto con el colectivo de niños entre ocho y doce años que podrán ir alimentando en los años posteriores las categorías superiores, siempre y cuando se logre mantener la afición de estos jóvenes jugadores a lo largo de su adolescencia, contribuyendo a su avance y progreso técnico y de aprendizaje, y fomentando el juego entre ellos, en competiciones y torneos (individuales o por equipos) que se promuevan desde los propios clubes y las federaciones regionales.

Tabla 42. Evolución de licencias por grupos de edad y provincias (2012-14), totales autonómicos y nacionales, y porcentajes

| PROVINCIAS             | SENIOR<br>2012 | SENIOR<br>2013 | SENIOR<br>2014 | MAYORES<br>2012 | MAYORES<br>2013 | MAYORES<br>2014 | JUNIOR<br>2012 | JUNIOR<br>2013 | JUNIOR<br>2014 | CADETE<br>2012 | CADETE<br>2013 | CADETE<br>2014 |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| AVILA                  | 510            | 535            | 556            | 933             | 857             | 769             | 104            | 92             | 80             | 37             | 32             | 31             |
| LEÓN                   | 682            | 734            | 727            | 1.195           | 1.271           | 960             | 114            | 103            | 91             | 39             | 27             | 26             |
| PALENCIA               | 388            | 396            | 399            | 530             | 477             | 423             | 50             | 47             | 51             | 27             | 30             | 25             |
| SALAMANCA              | 621            | 653            | 656            | 1.092           | 993             | 874             | 76             | 81             | 74             | 45             | 43             | 32             |
| SEGOVIA                | 595            | 630            | 639            | 965             | 957             | 884             | 79             | 81             | 67             | 31             | 21             | 22             |
| SORIA                  | 253            | 277            | 281            | 512             | 470             | 411             | 58             | 47             | 39             | 26             | 24             | 18             |
| VALLADOLID             | 1.632          | 1.672          | 1.677          | 3.026           | 2.790           | 2451            | 195            | 169            | 139            | 80             | 65             | 61             |
| ZAMORA                 | 142            | 162            | 175            | 236             | 224             | 213             | 16             | 14             | 12             | 6              | 13             | 11             |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>5.851</b>   | <b>6.083</b>   | <b>6.133</b>   | <b>9.910</b>    | <b>9.335</b>    | <b>8.109</b>    | <b>807</b>     | <b>739</b>     | <b>634</b>     | <b>335</b>     | <b>296</b>     | <b>266</b>     |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>109.134</b> | <b>112.279</b> | <b>112.251</b> | <b>173.898</b>  | <b>161.541</b>  | <b>145.296</b>  | <b>13.465</b>  | <b>12.965</b>  | <b>12.092</b>  | <b>6.783</b>   | <b>6.246</b>   | <b>5.823</b>   |
| % CyL/España           | 5,36%          | 5,42%          | 5,46%          | 5,70%           | 5,78%           | 5,58%           | 5,99%          | 5,70%          | 5,24%          | 4,94%          | 4,74%          | 4,57%          |

| PROVINCIAS             | INFANTIL<br>2012 | INFANTIL<br>2013 | INFANTIL<br>2014 | ALEVIN<br>2012 | ALEVIN<br>2013 | ALEVIN<br>2014 | BENJAMIN<br>2012 | BENJAMIN<br>2013 | BENJAMIN<br>2014 |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| AVILA                  | 43               | 29               | 28               | 21             | 22             | 17             | 10               | 15               | 24               |
| BURGOS                 | 48               | 41               | 39               | 37             | 42             | 37             | 46               | 44               | 54               |
| LEÓN                   | 38               | 36               | 48               | 44             | 55             | 24             | 47               | 36               | 34               |
| PALENCIA               | 26               | 22               | 19               | 15             | 20             | 25             | 23               | 28               | 16               |
| SALAMANCA              | 41               | 32               | 28               | 30             | 31             | 32             | 41               | 47               | 36               |
| SEGOVIA                | 29               | 30               | 22               | 28             | 25             | 29             | 30               | 29               | 15               |
| SORIA                  | 19               | 19               | 15               | 13             | 18             | 12             | 27               | 21               | 11               |
| VALLADOLID             | 71               | 73               | 76               | 65             | 83             | 52             | 98               | 79               | 66               |
| ZAMORA                 | 12               | 4                | 3                | 5              | 4              | 4              | 3                | 0                | 1                |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>327</b>       | <b>286</b>       | <b>278</b>       | <b>258</b>     | <b>300</b>     | <b>232</b>     | <b>325</b>       | <b>299</b>       | <b>257</b>       |
| <b>ESPAÑA</b>          | <b>6.907</b>     | <b>6.480</b>     | <b>6.112</b>     | <b>6.095</b>   | <b>6.365</b>   | <b>5.602</b>   | <b>8.758</b>     | <b>8.181</b>     | <b>7.708</b>     |
| % CyL/España           | 4,73%            | 4,41%            | 4,55%            | 4,23%          | 4,71%          | 4,14%          | 3,71%            | 3,65%            | 3,33%            |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2012, 2013a, 2014f)

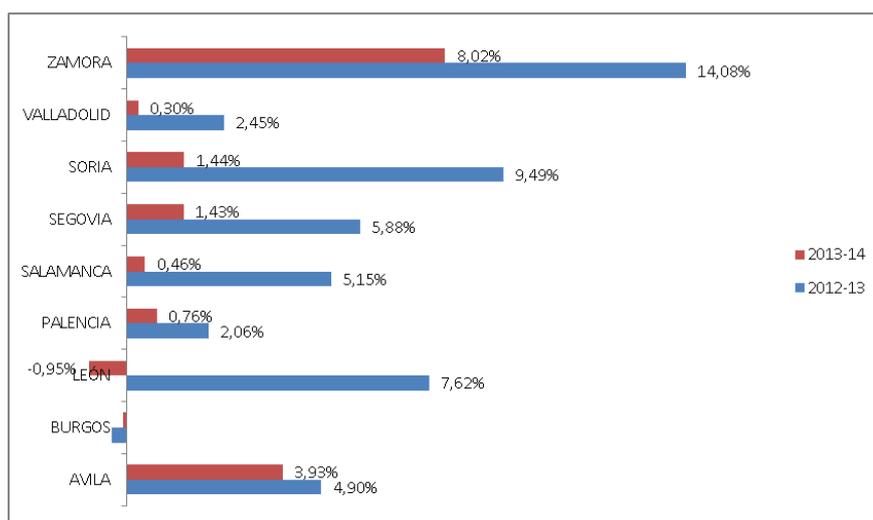
Los Gráfico 23, Gráfico 24 y Gráfico 25 muestran las variaciones porcentuales de licencias por grupos de edad a nivel provincial, desagregando por una parte las licencias para mayores de 21 años (senior y mayores), y agrupando sin embargo, todos los menores de 21 años en el último gráfico.

En la categoría de licencias senior se observan variaciones positivas anuales en casi todas las provincias; si bien, en el último año, moderan su valor, a excepción de las provincias de León —que registra variaciones negativas para el año 2014— y de Burgos, con registros negativos en ambos periodos de 0,39% y 0,10%.

Por su parte, las variaciones porcentuales registradas para el grupo de licencias mayores son siempre negativas, aunque significativamente más grandes para el año 2014 que para el 2013, destacando nuevamente por encima de todas las provincias, León, ya que es la única que registra un incremento en sus licencias durante el año 2013, para anotar un descenso significativamente superior al resto de provincias en el año siguiente.

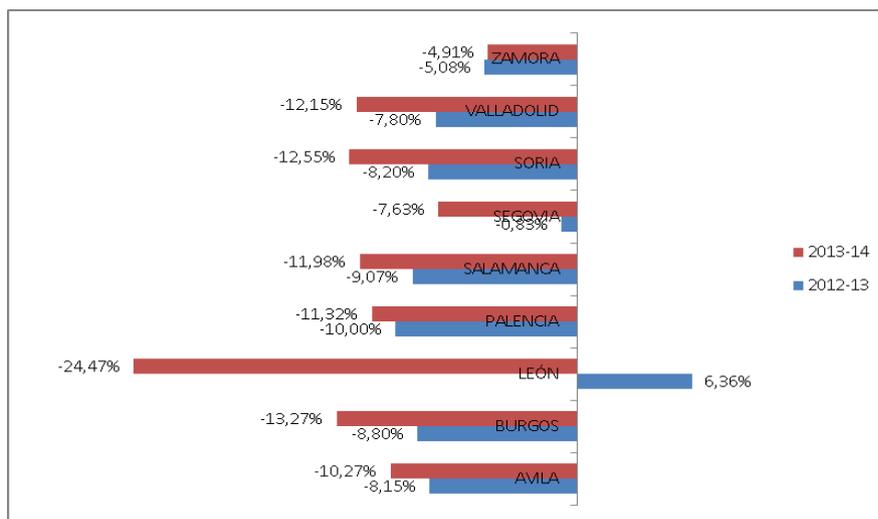
En la categoría de licencias para menores de 21 años se soportan variaciones negativas importantes en ambos periodos, salvo Palencia y Salamanca que consiguen contener estos descensos en el año 2013, gracias a sus categorías alevines y benjamines, aunque anulados sin embargo, a lo largo del año siguiente.

**Gráfico 23. Variaciones porcentuales de licencias senior por provincias (2012-14)**



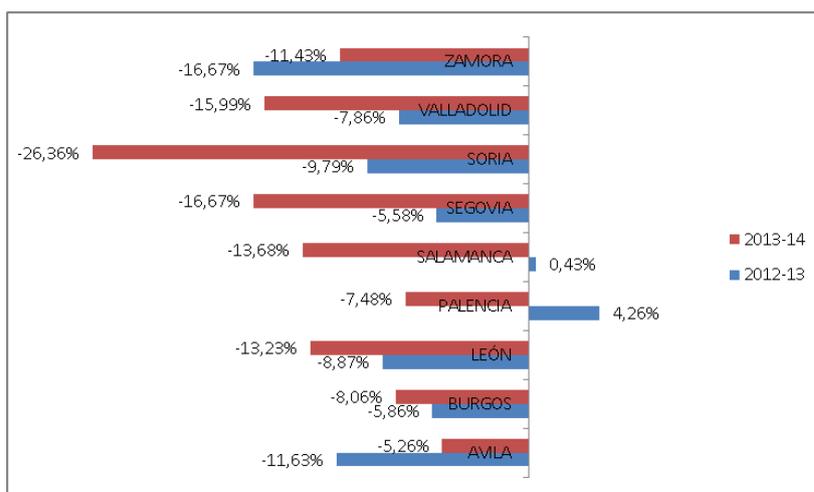
Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2012, 2013a, 2014f).

**Gráfico 24. Variaciones porcentuales de licencias mayores por provincias (2012-14)**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEF (2012, 2013a, 2014f).

**Gráfico 25. Variaciones porcentuales de licencias menores 21 años por provincias (2012-14)**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEF (2012, 2013a, 2014f).

En términos globales, Castilla y León muestra para el año 2014 un porcentaje del 50,97% para las licencias mayores, un 38,55% para las licencias senior y un escaso 10,48% para las licencias más jóvenes, similar a las cifras registradas a nivel nacional (49,27% mayores, 38,07% senior y 12,65% menores de 21 años).

Recogiendo por otra parte, las cifras de licencias de 2014 por grupos de edad a nivel autonómico, y calculando el porcentaje de cada una de las categorías sobre sus cifras a nivel nacional (Tabla 42) se perciben porcentajes similares en casi todas ellas, en torno al 5,5% (mayores y senior representan el 5,58% y 5,46% de las licencias correspondientes en España), aunque estos valores van en disminución casi con la edad de los jugadores, dado que las cifras más bajas las brinda la categoría de benjamines, aportando solo un 3,33% al total nacional (junior 5,24%, cadete 4,57%, infantil 4,55% y alevín 4,14%), lo que nos muestra, nuevamente, la escasez de licencias de menores de 21 años en nuestra región, y la necesidad del fomento y apoyo de este deporte en estas edades escolares.

La Tabla 43 ofrece los porcentajes de licencias por grupos de edad sobre el total de licencias a nivel provincial para el año 2014, situándose en valores superiores las licencias mayores sobre las licencias senior en todas las provincias, aunque Burgos y Palencia muestran valores bastante similares para ambas categorías. Por lo que respecta a las categorías de menores de 21 años, Zamora aporta mínimos puntos en las divisiones de jugadores de menor edad, mientras Ávila, Palencia y Soria mantienen mayor número de jugadores entre 14 y 21 años.

**Tabla 43. Porcentajes de licencias por grupos de edad sobre total provincial (2014)**

| PROVINCIAS             | SENIOR        | MAYORES       | JUNIOR       | CADETE       | INFANTIL     | ALEVIN       | BENJAMIN     |
|------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AVILA                  | 36,94%        | 51,10%        | 5,32%        | 2,06%        | 1,86%        | 1,13%        | 1,59%        |
| BURGOS                 | 42,66%        | 46,87%        | 3,38%        | 1,67%        | 1,63%        | 1,54%        | 2,25%        |
| LEÓN                   | 38,06%        | 50,26%        | 4,76%        | 1,36%        | 2,51%        | 1,26%        | 1,78%        |
| PALENCIA               | 41,65%        | 44,15%        | 5,32%        | 2,61%        | 1,98%        | 2,61%        | 1,67%        |
| SALAMANCA              | 37,88%        | 50,46%        | 4,27%        | 1,85%        | 1,62%        | 1,85%        | 2,08%        |
| SEGOVIA                | 38,08%        | 52,68%        | 3,99%        | 1,31%        | 1,31%        | 1,73%        | 0,89%        |
| SORIA                  | 35,71%        | 52,22%        | 4,96%        | 2,29%        | 1,91%        | 1,52%        | 1,40%        |
| VALLADOLID             | 37,09%        | 54,20%        | 3,07%        | 1,35%        | 1,68%        | 1,15%        | 1,46%        |
| ZAMORA                 | 41,77%        | 50,84%        | 2,86%        | 2,63%        | 0,72%        | 0,95%        | 0,24%        |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>38,55%</b> | <b>50,97%</b> | <b>3,99%</b> | <b>1,67%</b> | <b>1,75%</b> | <b>1,46%</b> | <b>1,62%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014f).

Para completar este apartado, incluimos también la distribución de licencias por grupos de edad y sexo, en su reparto provincial (Tabla 44 y Tabla 45) para el año 2014.

**Tabla 44. Distribución provincial de licencias masculinas por grupos de edad (2014)**

| PROVINCIAS             | SENIOR<br>MASC | MAYORES<br>MASC | JUNIOR<br>MASC | CADETE<br>MASC | INFANTIL<br>MASC | ALEVIN<br>MASC | BENJAMIN<br>MASC |
|------------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| AVILA                  | 391            | 614             | 63             | 25             | 17               | 11             | 19               |
| BURGOS                 | 658            | 858             | 63             | 27             | 27               | 17             | 32               |
| LEÓN                   | 460            | 705             | 61             | 12             | 28               | 15             | 22               |
| PALENCIA               | 251            | 334             | 32             | 18             | 14               | 22             | 9                |
| SALAMANCA              | 421            | 671             | 52             | 25             | 17               | 23             | 31               |
| SEGOVIA                | 405            | 714             | 56             | 17             | 17               | 20             | 9                |
| SORIA                  | 181            | 315             | 29             | 11             | 10               | 6              | 11               |
| VALLADOLID             | 1.098          | 1.895           | 97             | 37             | 50               | 37             | 49               |
| ZAMORA                 | 122            | 164             | 9              | 11             | 3                | 2              | 1                |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>3.987</b>   | <b>6.270</b>    | <b>462</b>     | <b>183</b>     | <b>183</b>       | <b>153</b>     | <b>183</b>       |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014f).

**Tabla 45. Distribución provincial de licencias femeninas por grupos de edad (2014)**

| PROVINCIAS             | SENIOR<br>FEM | MAYORES<br>FEM | JUNIOR<br>FEM | CADETE<br>FEM | INFANTIL<br>FEM | ALEVIN<br>FEM | BENJAMIN<br>FEM |
|------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
| AVILA                  | 165           | 155            | 17            | 6             | 11              | 6             | 5               |
| BURGOS                 | 365           | 266            | 18            | 13            | 12              | 20            | 22              |
| LEÓN                   | 267           | 255            | 30            | 14            | 20              | 9             | 12              |
| PALENCIA               | 148           | 89             | 19            | 7             | 5               | 3             | 7               |
| SALAMANCA              | 235           | 203            | 22            | 7             | 11              | 9             | 5               |
| SEGOVIA                | 234           | 170            | 11            | 5             | 5               | 9             | 6               |
| SORIA                  | 100           | 96             | 10            | 7             | 5               | 6             | 0               |
| VALLADOLID             | 579           | 556            | 42            | 24            | 26              | 15            | 17              |
| ZAMORA                 | 53            | 49             | 3             | 0             | 0               | 2             | 0               |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>2.146</b>  | <b>1.839</b>   | <b>172</b>    | <b>83</b>     | <b>95</b>       | <b>79</b>     | <b>74</b>       |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014f).

Recordemos, que las licencias femeninas en Castilla y León representan el 28,21% del total de licencias, pero en su desagregación por categorías y provincias (Tabla 46), las licencias senior femeninas suponen entre el 29-37% del total provincial (siendo Ávila y Soria las provincias con menores porcentajes, mientras que León y Palencia muestran las cifras más elevadas), descendiendo cerca de 10 puntos al referirnos a las licencias mayores femeninas (19-26%), situándose en este caso Segovia y Ávila en los valores inferiores, mientras que León se coloca de nuevo en los valores más altos. Las proporciones de licencias femeninas para menores de 21 años se emplazan en valores algo superiores (23-38%) en todas las provincias, a excepción de Zamora (únicamente el

16%), destacando otra vez León con un porcentaje superior de licencias femeninas sobre el total.

**Tabla 46. Distribución provincial de licencias por edad y porcentaje de licencias femeninas**

| PROVINCIAS             | SENIOR       | % FEM         | MAYORES      | % FEM         | MEN. 21      | % FEM         |
|------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| AVILA                  | 556          | 29,68%        | 769          | 20,16%        | 180          | 25,00%        |
| BURGOS                 | 1.023        | 35,68%        | 1.124        | 23,67%        | 251          | 33,86%        |
| LEÓN                   | 727          | 36,73%        | 960          | 26,56%        | 223          | 38,12%        |
| PALENCIA               | 399          | 37,09%        | 423          | 21,04%        | 136          | 30,15%        |
| SALAMANCA              | 656          | 35,82%        | 874          | 23,23%        | 202          | 26,73%        |
| SEGOVIA                | 639          | 36,62%        | 884          | 19,23%        | 155          | 23,23%        |
| SORIA                  | 281          | 35,59%        | 411          | 23,36%        | 95           | 29,47%        |
| VALLADOLID             | 1.677        | 34,53%        | 2.451        | 22,68%        | 394          | 31,47%        |
| ZAMORA                 | 175          | 30,29%        | 213          | 23,00%        | 31           | 16,13%        |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>6.133</b> | <b>34,99%</b> | <b>8.109</b> | <b>22,68%</b> | <b>1.667</b> | <b>30,17%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014f).

Vemos pues, cómo en la mayoría de provincias castellano-leonesas, la proporción de licencias femeninas frente a las masculinas muestra valores inferiores a los valores medios nacionales, en todas las categorías (senior: 36,28%, mayores: 23,86% y menores de 21 años: 34,69%), casi más enfatizado si cabe en las categorías de más pequeños, posibles segmentos de mercado sobre los que trabajar por parte de los distintos campos de golf de nuestra comunidad<sup>85</sup>.

### 3.3. INDICADORES DEL MERCADO EN CASTILLA Y LEÓN

Si realizamos un análisis de los indicadores de mercado en la comunidad de Castilla y León similar al efectuado a nivel nacional en epígrafes anteriores podemos obtener en primer lugar, el índice de saturación por provincias (relación entre el número de licencias y campos en cada una de ellas) que se recoge en la Tabla 47. Sobresale por encima de

<sup>85</sup> Recomendaciones que podríamos generalizar a nivel nacional, a tenor de lo recogido, por ejemplo, en el estudio presentado por la Consejería de Turismo y Comercio de la Junta de Andalucía (2012), ya que entre las propuestas y recomendaciones, se propone el «acercamiento a nuevos nichos de mercado ... niños y adolescentes como un garante de renovación generacional» (p. 15).

todas, Valladolid con más de 1100 licencias por campo ubicado en ella, mientras que Zamora y Soria se sitúan en niveles que apenas sobrepasan las 200 licencias por campo. El caso de Segovia es algo diferente, dado que, aunque el menor número de licencias registradas por esta provincia nos marca un índice de saturación relativamente bajo (209,75), su mayor oferta de campos respecto a otras provincias permite cubrir la demanda de jugadores que proceden de la Comunidad de Madrid —altamente saturada como ya vimos—, aunque tal vez, el número de campos de golf segovianos haya proliferado en exceso<sup>86</sup>. Todas las provincias —salvo Valladolid— muestran valores relativamente bajos en su índice de saturación, lo que enfocado a la gestión económica de los campos de golf nos da una idea de la dificultad de estos para poder mantener activas y rentables este tipo de instalaciones. El número de jugadores por campo a nivel provincial y autonómico (407,92<sup>87</sup>) es incluso inferior a la media española (705,71) y se sitúa lejos de comunidades autónomas como Madrid, País Vasco o Cataluña que rondan o incluso superan el millar.

**Tabla 47. Índice de saturación provincial (2014)**

| PROVINCIAS             | LICENCIAS<br>2014 | CAMPOS<br>2013 | IND.<br>SATURACIÓN |
|------------------------|-------------------|----------------|--------------------|
| ÁVILA                  | 1.505             | 6              | 250,83             |
| BURGOS                 | 2.398             | 6              | 399,67             |
| LEÓN                   | 1.910             | 3              | 636,67             |
| PALENCIA               | 958               | 2              | 479,00             |
| SALAMANCA              | 1.732             | 4              | 433,00             |
| SEGOVIA                | 1.678             | 8              | 209,75             |
| SORIA                  | 787               | 4              | 196,75             |
| VALLADOLID             | 4.522             | 4              | 1.130,50           |
| ZAMORA                 | 419               | 2              | 209,50             |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>15.909</b>     | <b>39</b>      | <b>407,92</b>      |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013c, 2014e).

<sup>86</sup> Nuevamente habría que considerar el índice de saturación real, valorando el número de jugadores que utiliza cada campo, teniendo en cuenta el número de *green-fees* vendidos en ellos y la capacidad real de cada uno de estos campos.

<sup>87</sup> En el anterior capítulo aparece recogido un valor de 388,02 para el índice de saturación, dado que el número de campos contabilizado para Castilla y León en nuestro análisis autonómico ha sido de 41, según los datos de la RFEG de 2014. Para el análisis provincial sin embargo, hemos utilizado un total de 39 campos, correspondiente al listado de 2013, en el que dos clubes sin campo no aparecen consignados con su nueva tipología asignada en el año 2014.

Completando el análisis de los indicadores de mercado en este sector exponemos en la Tabla 48 el índice de penetración (número de licencias por cada mil habitantes) de este deporte en la comunidad de Castilla y León, cuyo valor autonómico (6,37) es similar al registro medio nacional (6,34 jugadores por cada mil habitantes, o 1 licencia por cada 158 habitantes). A nivel provincial despunta, por una parte, Segovia con el mayor índice de penetración (10,56 jugadores por cada mil habitantes, o viéndolo desde otro punto de vista, 1 licencia por cada 95 habitantes), y por otra, Zamora con la ratio más baja (2,25 jugadores por cada mil habitantes o 1 licencia por cada 445 habitantes). Las provincias a las que corresponden los índices de penetración más bajos (Zamora, León, Salamanca y Palencia) son aquellas en las que también se encuentran situados el menor número de campos de la comunidad<sup>88</sup>, o el menor número de campos de 18 hoyos. Esto nos da idea a su vez, de la importancia de situar los campos en lugares próximos y cercanos a grandes núcleos de población, que faciliten la práctica relativamente cómoda de una gran parte de la población allí ubicada, con desplazamientos cortos en tiempo y distancia, y que atraigan a nuevos jugadores y aficionados.

**Tabla 48. Índice de penetración provincial y ratio población/licencias (2014)**

| PROVINCIA              | LICENCIAS     | POBLACIÓN        | IND<br>PENETRACION<br>por 1000 hab | POBL./LIC.    |
|------------------------|---------------|------------------|------------------------------------|---------------|
| AVILA                  | 1.505         | 167.344          | 8,99                               | 111,19        |
| BURGOS                 | 2.398         | 365.382          | 6,56                               | 152,37        |
| LEÓN                   | 1.910         | 484.770          | 3,94                               | 253,81        |
| PALENCIA               | 958           | 167.319          | 5,73                               | 174,65        |
| SALAMANCA              | 1.732         | 344.448          | 5,03                               | 198,87        |
| SEGOVIA                | 1.678         | 158.877          | 10,56                              | 94,68         |
| SORIA                  | 787           | 92.553           | 8,50                               | 117,60        |
| VALLADOLID             | 4.522         | 528.647          | 8,55                               | 116,91        |
| ZAMORA                 | 419           | 186.424          | 2,25                               | 444,93        |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>15.909</b> | <b>2.495.765</b> | <b>6,37</b>                        | <b>156,88</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014), RFEG (2014e).

<sup>88</sup> Zamora con dos campos de 9 hoyos, León con un total de tres campos, uno solo de 18 hoyos, y Palencia con un campo calificado de 18 hoyos (aunque su recorrido es de 9 hoyos), y otro de 9 hoyos. Salamanca se ha visto obligada a reducir el número de campos de 18 hoyos allí establecidos, con el cierre del *Campo de Golf de La Valmuza* en diciembre de 2013, haciendo constar un total de tres campos en la zona (dos de 18 hoyos y otro rústico), aunque dicho cierre no se encuentra aún reflejado en los datos de la RFEG, dado que durante la redacción de este trabajo, no había sido dado de baja oficialmente.

Si calculamos además, el índice de densidad provincial (Tabla 49) sobresale León por encima de otras provincias —con más de 161.000 habitantes por campo de golf— seguida de Valladolid (con algo más de 132.000), colocándose en el extremo opuesto las provincias de Soria y Segovia<sup>89</sup> que rondan los 20.000 habitantes por campo. Mayor equilibrio presentan las provincias de Burgos, Palencia y Salamanca con un número y tipología de campos más acorde al total de población registrada.

**Tabla 49. Índice de densidad provincial y ratio campos/superficie (2013-14)**

| PROVINCIAS             | POBLACIÓN        | CAMPOS    | IND. DENSIDAD por 1000 hab. | SUPERFICIE (kms <sup>2</sup> ) | Campos por 1000 kms <sup>2</sup> |
|------------------------|------------------|-----------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| ÁVILA                  | 167.344          | 6         | 27,89                       | 8.049,92                       | 0,75                             |
| BURGOS                 | 365.382          | 6         | 60,90                       | 14.291,03                      | 0,42                             |
| LEÓN                   | 484.770          | 3         | 161,59                      | 15.581,81                      | 0,19                             |
| PALENCIA               | 167.319          | 2         | 83,66                       | 8.052,51                       | 0,25                             |
| SALAMANCA              | 344.448          | 4         | 86,11                       | 12.349,95                      | 0,32                             |
| SEGOVIA                | 158.877          | 8         | 19,86                       | 6.922,75                       | 1,16                             |
| SORIA                  | 92.553           | 4         | 23,14                       | 10.307,17                      | 0,39                             |
| VALLADOLID             | 528.647          | 4         | 132,16                      | 8.110,49                       | 0,49                             |
| ZAMORA                 | 186.424          | 2         | 93,21                       | 10.561,26                      | 0,19                             |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>2.495.765</b> | <b>39</b> | <b>63,99</b>                | <b>94.226,91</b>               | <b>0,41</b>                      |

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2012, 2014), RFEG (2013c).

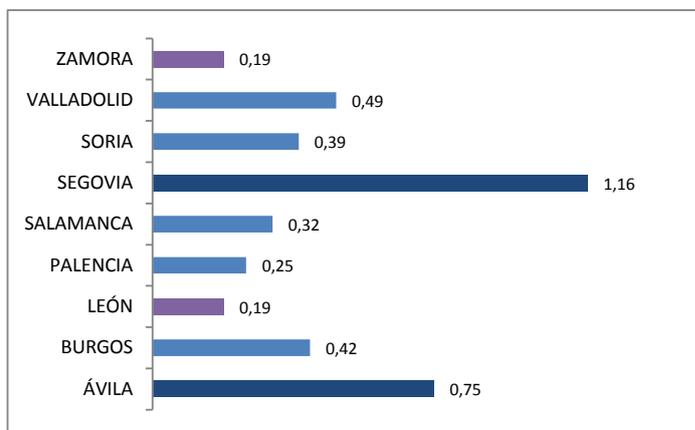
Ultimamos estos datos con la ratio de campos por superficie territorial (Tabla 49), donde vuelve a distinguirse la provincia de Segovia con un índice casi tres veces superior a la media general de la comunidad, mientras que en el extremo opuesto se sitúan León y Zamora con un escaso número de campos por superficie (0,19). Cifras que se mantienen bajas e inferiores a la media española (0,83) en el resto de provincias, a pesar de la extensión territorial de esta comunidad. Esto nos indica cómo la oferta de este mercado parece estar cubierta —en la mayor parte de sus provincias— con campos suficientes en función de la población en ellas registradas e incluso, dado el número de licencias de golf anotadas y la ajustada introducción de este deporte entre su población.

Al respecto, y considerando de una manera conjunta todos los indicadores presentados en este análisis en una comparativa entre ellos a nivel provincial (Gráfico 26

<sup>89</sup> De nuevo la explicación al bajo índice de densidad que se registra en Segovia es asociable al hecho de que la demanda de golf que mantiene esta provincia proviene, en gran parte, de la población de la Comunidad de Madrid y no de su propia población allí registrada.

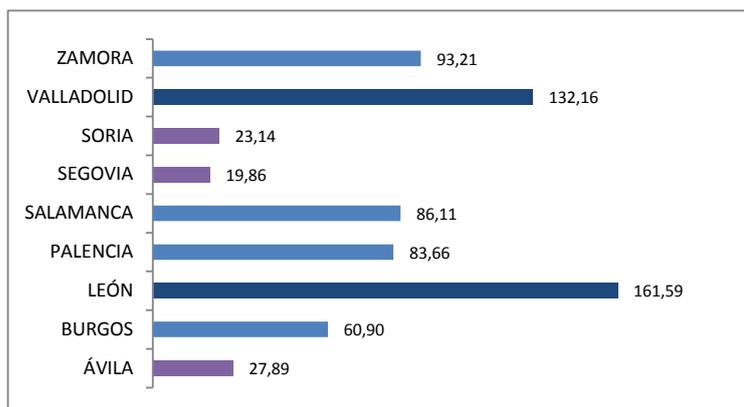
a Gráfico 29) podemos ver cómo a pesar de que las provincias de León y Zamora ofrecen una ratio similar en campos por superficie (los valores inferiores de la comunidad), la situación de ambas es diferente al tener en cuenta otros indicadores. Así, León muestra uno de los más altos índices de saturación y de densidad, lo que en cierta manera refleja la posibilidad de apertura de nuevos campos en la zona, debido al alto número de licencias y habitantes por campo, aunque mantiene sin embargo, niveles medios en sus ratios de penetración (licencias por habitante) que sería conveniente incrementar para así poder cubrir una posible ampliación de campos de golf en su área territorial. Por su parte, Zamora manifiesta uno de los más bajos índices de saturación y de penetración, pero valores intermedios para los índices de densidad, lo que muestra el ajuste en esta provincia entre el número de campos, licencias y población allí registrados. El número de campos de golf en ella ubicados logra satisfacer la escasa demanda de golf de la zona, y se encuentra proporcionado a la población afincada en ella, por lo que un incremento en el número de campos en esta área sería considerado ineficiente.

**Gráfico 26. Ratio provincial de campos por superficie (2013)**



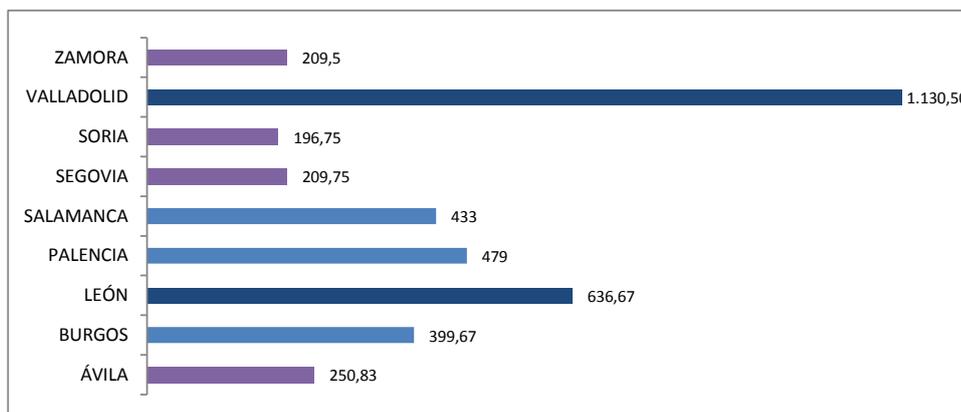
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2012), RFEG (2013c).

**Gráfico 27. Índice de densidad provincial -por 1000 habitantes- (2014)**



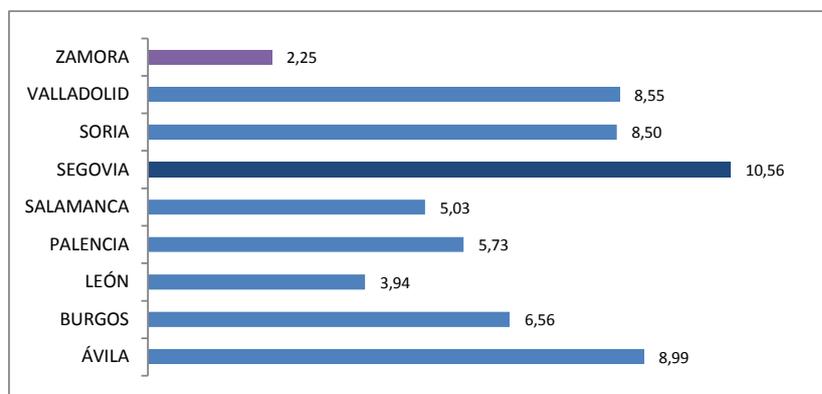
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014), RFEG (2013c).

**Gráfico 28. Índice de saturación provincial (2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013c, 2014e).

**Gráfico 29. Índice de penetración provincial (2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014), RFEG (2014e).

Atendiendo al índice de saturación, Valladolid recoge el valor más elevado de toda la comunidad (cifra que casi duplica el siguiente valor del listado, León), acompañado también de un alto índice de penetración, lo que refleja la introducción de este deporte entre la población vallisoletana, y aunque su índice de densidad es también elevado respecto a otras provincias, muestra, sin embargo, un mayor equilibrio en el número de campos por superficie territorial. Debe tenerse en cuenta además, la situación geográfica central de esta provincia respecto al resto, lo que facilita en gran manera el desplazamiento de los jugadores entre los campos de golf de esta región, o incluso su emplazamiento como socios de otros campos cercanos externos a la provincia (*Club de golf Villa de Cuéllar-Segovia, Grijota Golf-Palencia, Isla dos Aguas-Palencia*, por ejemplo).

Ávila y Segovia por su parte, manifiestan índices de densidad bastante bajos, al igual que sus índices de saturación, mientras que los valores de campos por superficie son los más elevados de la comunidad. La construcción de estos numerosos campos de golf en dichas provincias viene originada no tanto por el tamaño de la población afincada en ellas, ni por el número de licencias registradas (aun así, son provincias que mantienen elevados índices de penetración), sino asociada a la población madrileña cercana a estas provincias, que busca desarrollar su juego en campos algo menos saturados que los de su propia comunidad<sup>90</sup>.

Por lo que respecta a otras provincias, vemos que Soria —con bajos índices de densidad y de saturación— muestra un cierto equilibrio entre su oferta y demanda de golf, ya que aunque dispone de pocos campos en su territorio, estos cubren la demanda existente por parte de jugadores (bajos índices de saturación en sus campos), equilibrada incluso, con el tamaño de la población en ella registrada. Ocurre igual con las provincias de Burgos, Salamanca y Palencia que ofrecen valores similares para todos los indicadores considerados, aunque algo más baja tal vez, la ratio de campos por superficie en Palencia; si bien, no presenta ningún desequilibrio con respecto al resto de relaciones consideradas.

En definitiva, dado el número de licencias registrado en la comunidad castellano-leonesa y la cantidad de campos localizados en ella —en la que predominan

---

<sup>90</sup> Según datos recogidos a través de los cuestionarios enviados a los campos de golf, algunos de estos campos mantienen porcentajes superiores al 80% en el número de abonados madrileños, mientras que sus abonados de origen castellano-leonés apenas rozan el 20%.

los campos rústicos y públicos—, con una gestión comercial en todos ellos —abonados y entrada libre con pago de *green-fee*—, y una tipología preferentemente de 9 hoyos (un total de 22 campos frente a los 15 campos de 18 hoyos que permanecen abiertos en la actualidad), se observa cómo estos se orientan de forma destacada a cubrir la demanda de jugadores de las zonas cercanas a los campos (rústicos y pequeños en áreas rurales, y de largo recorrido en áreas próximas a grandes núcleos urbanos y asociados a proyectos urbanísticos), y se encuentran sin embargo, muy poco abiertos a jugadores externos y turistas (nacionales o extranjeros), siendo escasamente proclives a dirigir sus actividades hacia jugadores foráneos (en general, carecen o limitan las promociones o incentivos para este tipo de jugadores).

Esto conduce a un aparente y ajustado equilibrio entre campos y licencias en la mayor parte de las provincias de la comunidad, aunque con valores inferiores a los registrados en áreas costeras y litorales.

Equilibrio sin embargo, estancado y sustentado en una población senior y con un poder adquisitivo medio que debería buscar un empuje no solo entre su población interior más joven —que alimentará y aguantará el futuro de los campos de golf de la zona— sino también, entre la población externa y turista que busca conocer y practicar este deporte en zonas de interior. Para ello, será necesario fomentar y propiciar acuerdos (adecuados y ventajosos para los usuarios) con campos de golf foráneos a nuestra comunidad, y con entidades y corporaciones paralelas que permitan impulsar el denominado *turismo de golf* en nuestra región, tal y como veremos más adelante.



## **CAPÍTULO 4: EL TURISMO DE GOLF EN ESPAÑA**

---



Como venimos comentando desde el inicio de este trabajo, la práctica del golf ha ido experimentando en estos últimos años un proceso amplio de expansión e inmersión en la sociedad y economía actual. Evolución y desarrollo que se ha visto reflejado no solo en el aspecto meramente deportivo o incluso social, como hemos ido constatando a través de las cifras expuestas en epígrafes anteriores (aumento en el número de licencias federativas, crecimiento en el número de campos, evolución de los índices de penetración y densidad, etc.), sino bajo un punto de vista económico más amplio, dado que todo ello ha permitido el surgimiento de una industria altamente especializada en torno a este deporte y a su práctica deportiva<sup>91</sup>.

Podríamos destacar por ejemplo, además de la explotación y gestión de los propios campos de golf, las inversiones en instalaciones y maquinaria especializada para el mantenimiento de los campos, los suministros y provisión de productos específicos, el material y equipamiento para la práctica del deporte (palos, bolas, carros, guantes, bolsas, etc.), los servicios adicionales y complementarios que se ofrecen en los propios campos (cafetería y restauración, fitness y gimnasios, fisioterapia, etc.), ropa y calzado deportivo específico, publicidad y marketing en los campos y en los torneos, distribuidoras de merchandising, ferias especializadas y convenciones, cursos de formación, medios de comunicación especializados (revistas, canales de TV y radio, páginas web, aplicaciones móviles), etc. No olvidemos tampoco, el enorme desarrollo

---

<sup>91</sup> Como recogen Ritchie y Adair (2004), el golf no es solo un juego, sino un potente negocio con importantes implicaciones para los destinos turísticos que buscan atraer a los grandes mercados del golf (países como Estados Unidos, Japón o Reino Unido).

inmobiliario experimentado en los años 90 en torno a las instalaciones donde se ejercita este deporte<sup>92</sup>, aunque en los últimos años este aspecto se haya visto enormemente ralentizado o incluso anulado.

A lo anterior hay que añadir todas aquellas áreas relacionadas más o menos directamente con los desplazamientos y viajes originados por la práctica de este deporte (ya sea por ocio o por competición), entre los que se distinguen: el alojamiento, la restauración, el comercio, las agencias de viaje, los medios de transporte (avión, tren, coches de alquiler), etc. Esto es lo que ha dado origen al llamado *turismo de golf*<sup>93</sup>, que el Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación Turística (2008) define como «el flujo de personas que se desplazan con la motivación principal de jugar al golf o bien participar, ya sea de forma activa o pasiva, en competiciones deportivas<sup>94</sup>» (p.47). Este tipo de turismo constituye una de las ramas económicas más destacadas de este sector deportivo, que engloba los desplazamientos y movimientos interterritoriales de los jugadores de golf, motivados por la práctica de este deporte en otra zona diferente de la que habitualmente practican. Se organiza así, una importante actividad económica en torno a estos desplazamientos, en aquellas zonas a las que se viaja (hoteles, viajes, gastronomía, compras, salidas nocturnas, etc.), contribuyendo a incrementar el valor de la producción generada por la industria del golf<sup>95</sup>.

El *turismo de golf* en Europa se ha acrecentado un 9,4% en 2012, según la Asociación Internacional de Touroperadores de Golf (IAGTO)<sup>96</sup>, y mantiene una perspectiva positiva para el año 2013<sup>97</sup>, lo que supone 1,6 millones de golfistas, con

---

<sup>92</sup> Los campos de golf han sido utilizados como reclamo de calidad residencial en numerosas promociones inmobiliarias (Hudson y Hudson, 2014).

<sup>93</sup> Según recoge Kiss (2014), Hudson y Hudson en 2010 y Robinson y Gammon en 2004, enmarcan el turismo de golf dentro del ámbito del turismo deportivo (*golf sport tourism*) apoyado en la motivación que empuja al turista, bien sea su realización por motivos de ocio y recreo, bien por su participación activa o pasiva en eventos deportivos de golf.

<sup>94</sup> En aquellos casos en que el golf no constituye el motivo principal del desplazamiento, aunque forme parte de la experiencia del turista en el destino, se considera una actividad complementaria.

<sup>95</sup> Según un informe de SRI International (2012), el golf generó en el año 2011 un impacto económico global de 176,8 billones de dólares, de los que 18 billones corresponden al turismo de golf. Por lo que se refiere a España, y según datos de 2006, recogidos en Aymerich Golf Management (2007), la industria del golf en nuestro país generaba en términos globales 2673 millones de euros al año, lo que incluye 965,25 millones de euros asociados al turismo de golf en ese año. Ello equivale al 0,27% del PIB nacional de ese año —985.547 millones de euros, según datos aportados por INE (<http://goo.gl/vg6bM1> recuperado en febrero de 2015)— correspondiendo únicamente el 0,09% del PIB, al turismo de golf. Las cifras de turismo de golf, sin embargo, se han visto incrementadas en los últimos años hasta los 1030 millones de euros en 2011 (Hosteltur, 2012).

<sup>96</sup> Datos extraídos de Hosteltur (2013).

<sup>97</sup> Según se recoge en la presentación del informe de la IAGTO —Golf Tourism Report 2013— en <http://goo.gl/19kHo1> (recuperado en enero de 2015).

ventas superiores a los 1500 millones de euros, correspondiendo más del 60% de los viajes al extranjero.

En este sentido, España —y principalmente su zona de litoral o costa— se posiciona como uno de los principales receptores de los turistas de golf internacionales<sup>98</sup>, e incluso como primer destino turístico para viajeros procedentes de Reino Unido, Alemania y Escandinavia<sup>99</sup>. Y así lo percibe Turespaña, ya que como recoge Gutiérrez (2012):

«... considera el turismo de golf uno de los productos turísticos con mayor proyección, tradición y oferta dentro del panorama del turismo deportivo en España, tanto por sus efectos directos en los ingresos turísticos, como por la contribución que aporta al desarrollo del turismo de calidad y a la diversificación y desestacionalización de la oferta turística, de modo que lo incluye entre sus líneas de actuación y de promoción internacional del turismo deportivo» (p.2).

Pero bajo este epígrafe —el turismo de golf— no confluyen únicamente aspectos meramente económicos o turísticos, como pueden ser la gestión de los campos e infraestructuras relacionadas con ello, o el análisis del crecimiento de las zonas turísticas, sino que el turismo de golf engloba atributos tan amplios y diversos como el deportivo, el lúdico, el social o incluso el medioambiental, además de los ya mencionados, económico y turístico. Aspectos todos ellos a valorar de manera conjunta, ya que conforman algunos de los motivos o razones que impulsan a los turistas de este deporte a localizar y elegir las zonas geográficas a las que efectuar sus viajes y llevar a cabo la práctica de esta actividad deportiva.

Como ya hemos comentado, el golf es un deporte que, en el transcurso de los años, ha ido adquiriendo un mayor respaldo social (percibido a través del aumento en el número de practicantes y aficionados, o del apoyo de diferentes organismos deportivos, sociales o de la administración pública), a lo que se une la transformación y diversificación que está experimentando la demanda de ocio y tiempo libre en nuestra sociedad actual, la necesidad de ejercitar actividades deportivas relacionadas con el

---

<sup>98</sup> IAGTO Golf Tour Operator Survey Analysis (2013).

<sup>99</sup> Conclusiones que forman parte del documento titulado *European Spotlight on Golf Tourism to Spain*, encargado por Reed Travel Exhibitions y elaborado por Sports Marketing Surveys Inc., según recoge la RFEG en <http://goo.gl/GoqyWe> (recuperado en febrero de 2015).

cuidado de la salud, y la exigencia en la preservación del medioambiente y la protección de nuestro entorno natural. Todas estas facetas convergen en la práctica del golf y contribuyen al análisis del sector y de su vertiente turística, buscando dar satisfacción al practicante de este deporte en cada uno de los aspectos que este persiga. Hemos de remarcar, no obstante, cómo los consumidores de los mercados turísticos en general —y de esta parcela del turismo de golf en particular— son cada vez más exigentes, severos y minuciosos en el consumo de este producto, solicitando y demandando en mayor medida, un turismo de calidad y un turismo que otorgue a sus consumidores una amplia satisfacción en todos sus términos.

El turismo de golf deviene así, una importante estrategia de promoción del turismo español en el exterior. Apoyado en la calidad de los establecimientos hoteleros, las instalaciones deportivas para la práctica de este deporte —repartidos esencialmente en las zonas costeras de nuestro país— y la moderna red de infraestructuras y servicios, este sector despierta un marcado interés en los golfistas europeos con alto poder adquisitivo, lo que reporta importantes ventajas para el sector turístico español, especialmente de cara a la desestacionalización del turismo, ya que las épocas principales en que se desarrolla este tipo de turismo, es fuera de la temporada estival. Sin embargo, no debemos olvidar cuál es la causa y motivo principal que explica precisamente este movimiento de jugadores y practicantes del golf entre diversas regiones o países. Según recoge Villar (2011):

«Un campo de golf es una instalación deportiva especial. No tiene una medida estándar y justamente es esa la clave de su éxito: el juego depende directamente del diseño del campo. La variedad entre los diversos hoyos y las diferencias entre unos campos y otros explica en gran medida el desarrollo del golf, ya que enfrentarse a hoyos y campos distintos motiva el desplazamiento a instalaciones diversas, lo que explica también sus flujos turísticos» (p.141).

Al turismo extranjero de golf en España hay que añadir también, un turismo de golf nacional, practicado durante la mayor parte del año y orientado no solo a la zona del litoral español, sino también (aunque en menor proporción) al interior de nuestro país. El desarrollo y apoyo de este turismo de golf interior es el que nos interesa en la presentación de nuestro trabajo. Si bien, a lo largo de este capítulo mostraremos el perfil

habitual y generalizado del turista de golf (bastante estable a lo largo del tiempo), así como la oferta y demanda turística que se puede observar en nuestro país, en torno a este deporte.

#### **4.1. TURISMO Y DEPORTE**

El turismo —considerado en general, como el desplazamiento de la población a otros lugares diferentes de su residencia habitual, a fin de disfrutar de un periodo de descanso— constituye una de las principales actividades de ocio vacacional para una gran parte de individuos, lo que unido a la intensificación que se advierte de la práctica deportiva en la sociedad actual, da origen al desarrollo de una de las actividades que mayor auge experimenta en los últimos años, el turismo deportivo. Ambos términos (turismo y deporte) describen actividades destacadas en las prácticas de ocio de la población de hoy, y su introducción y creciente popularidad entre la sociedad contemporánea provoca, incluso, una cada vez mayor diferenciación y especialización en ellas.

La implantación y desarrollo de lo que se denomina turismo deportivo se sustenta en el nuevo y más amplio significado del concepto de ocio en la sociedad industrializada. La actitud de los ciudadanos hacia lo que consideran el tiempo de ocio y su disfrute, ha cambiado. Existe una necesidad manifiesta de «ocupar» el tiempo libre, de emplear esos periodos en la realización de actividades o tareas diferentes de las habituales en su jornada laboral. Todo ello, favorecido por la mayor disponibilidad de tiempo de los ciudadanos, el incremento del nivel de renta media, la facilidad y disponibilidad para viajar y efectuar desplazamientos (gracias a la mejora de las infraestructuras de transporte y comunicaciones), y la búsqueda de una forma de vida saludable y confortable. El disfrute y ocupación del tiempo libre se completa y aprovecha de otra manera, no ya solo por el cambio de valores o percepciones en la sociedad, sino también por la ampliación y la diversificación de actividades que se ofrecen a los ciudadanos.

En ellas tiene cabida, de manera esencial y notable como hemos dicho, la práctica deportiva, apoyada principalmente en la creciente preocupación de la población por la

salud, la estética y el bienestar personal. Práctica deportiva asociada además, en múltiples ocasiones, al entorno natural y medioambiental, no solo por ser este elemento necesario y determinante para el desarrollo de muchos de estos deportes, sino por el significado que aporta al ciudadano urbano, en términos de contacto con la naturaleza, huida de la masificación de las ciudades, y búsqueda de entornos abiertos y naturales que favorezcan una vivencia más activa y dinámica de su tiempo de ocio, y de la práctica deportiva. Asociado esto a la posibilidad de viajar y de efectuar esta práctica en un lugar diferente del habitual, da lugar al turismo deportivo.

Bajo este concepto se percibe así, la unión de estas dos grandes dimensiones del ocio actual: el turismo y la práctica deportiva (en nuestro caso, el golf), advirtiendo cómo esta última puede suponer no solo un motivo ocupacional de ocio para los habitantes de la zona, sino un atractivo turístico más para la región, favoreciendo el desarrollo local en dichas áreas.

La actividad deportiva (en términos de práctica de un deporte concreto o de organización de eventos deportivos) deviene entonces, un factor complementario a la oferta turística tradicional de cualquier zona o región a considerar. Como afirman Lisbona, Medina y Sánchez (2008), la práctica deportiva ligada a la oferta turística «puede ser un elemento de significativa importancia ligado a proyectos específicos de desarrollo local, y muy especialmente, en territorios y comarcas de interior, donde su combinación con el turismo cultural, por ejemplo, puede dar frutos interesantes» (p.168). Se advierte pues, una estrecha vinculación entre deporte y oferta turística, ya que gracias a la ampliación y diversificación de la oferta turística tradicional se consigue potenciar un turismo alternativo en las localidades en que se desarrolla, asociado, principalmente, a un entorno natural y al disfrute del medio ambiente. Numerosas son las variantes de este tipo de turismo ya asentadas en la actualidad: turismo de nieve, turismo de golf, turismo verde, turismo náutico, turismo de aventuras, etc. Sin embargo, al ser considerado un turismo alternativo, nunca podrá sustituir al turismo tradicional, masivo y convencional, de sol y playa veraniego. Por el contrario, es un turismo caracterizado por ser algo más disperso en el territorio y en el tiempo, realizado además en menor escala, y asociado a un volumen de mercado más pequeño, estando en muchas ocasiones aunado a otro tipo de elementos o actividades (cultura, gastronomía, artesanía, festivales, etc.).

El turismo deportivo en combinación con otro tipo de factores atractivos y sugerentes para el deportista-viajero, puede ser no ya solo un elemento económico potencialmente elevado, sino también una herramienta de promoción y reposicionamiento de cualquier destino turístico.

La combinación de estos dos componentes (turismo y deporte) pretende perfilarse como factor de avance y desarrollo de los sistemas económicos y sociales de las regiones afectadas, abriendo nuevas posibilidades y expectativas de crecimiento y asentamiento, considerando siempre las posibilidades que se ofrecen en ellas y las limitaciones con que se tropieza. Según recoge Sánchez (2009): «las relaciones entre actividades deportivas y turísticas y el interés por estudiar sus impactos económicos y medioambientales es hoy una realidad difícilmente cuestionable» (p.1). Es indudable que el turismo en general, es considerado una actividad económica capaz de dinamizar e intensificar el desarrollo local, constituyendo un instrumento clave y propulsor del crecimiento económico de las zonas en que se desarrolla. Por otra parte, la actividad físico-deportiva se consolida como actividad de ocio habitual y motivo ocupacional del tiempo libre de los ciudadanos, pero además, se constituye en elemento complementario activo para zonas que disponen de una oferta turística tradicional. Para ello, y según recogen Medina y Sánchez (2005) aquella debe cumplir ciertos requisitos:

- *Integrada*: debe participar de manera cohesionada y complementaria con el resto de ofertas, confirmando la ampliación y diversificación de la oferta turística.
- *Atractiva*: debe ser sugerente e interesante para los usuarios.
- *Recreativa*: debe buscar el deleite y la distracción en el tiempo de ocio de la población.
- *Promocionada*: debe ser publicitada y fomentada entre los usuarios potenciales.

Según afirman estos autores: «la actividad físico-deportiva se convierte sin lugar a dudas, en una oferta turística complementaria que imprime un fuerte carácter diferenciador a la zona donde se lleve a cabo» (Medina y Sánchez, 2004, p.99).

Debemos tener en cuenta por otra parte, que ambos elementos —actividad turística y actividad deportiva— han dejado de ser considerados como algo elitista o esporádico en nuestra sociedad, dirigidos exclusivamente a un sector de la población

privilegiado (Lisbona et al., 2008), pasando a ser reconocidos como actividades habituales, diversificadas y socializadas, enfocadas a un mayor y más amplio segmento de la población, y convirtiéndose en elementos clave de la calidad de vida y del bienestar de los ciudadanos en general.

Esta apertura a la sociedad de la práctica deportiva y turística se ha visto favorecida por la difusión y seguimiento de los grandes eventos deportivos en general (juegos olímpicos, copas del mundo, campeonatos europeos, etc.), por la variedad de acontecimientos deportivos que se ofertan a lo largo del año y no concentrados en un único periodo temporal —lo que facilita la participación activa o espectadora de los asistentes—, por la valoración que comienzan a realizar las administraciones públicas de estos acontecimientos no sólo en el impacto económico, sino en las relaciones interterritoriales que pueden favorecerse, por la facilidad y mejora en las comunicaciones en general (tecnología e infraestructuras), y por la atención y cuidado que la sociedad en general comienza a manifestar por su salud y bienestar, y disfrute de su tiempo de ocio (Gammon y Robinson, 2003).

La demanda creciente de estas actividades de ocio activo y dinámico por parte de la población, y la exigencia que se percibe por parte de los usuarios en el disfrute y aprovechamiento de todos los elementos relacionados con ello, obliga a los diversos sectores implicados en estas actividades, a cuidar cada vez en mayor medida la atención y la satisfacción de los clientes que disfrutan de sus servicios. Es por ello, que a los requisitos anteriormente recogidos cabría añadir un nuevo elemento a tener en cuenta, la *calidad* asociada al servicio ofrecido, y dirigida a atender las necesidades manifiestas por los consumidores. Tal y como afirma Solsona (2000): «mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los destinos turísticos, se configura en uno de los ejes fundamentales para alcanzar un grado de competitividad aceptable» (p.7). Pero, la calidad turística de cualquier lugar, no solo depende de su emplazamiento, sino también de las actividades que se pueden realizar en ellas (García y Rebollo, 1995). Se hace preciso entonces, estudiar, aprovechar y adecuar los recursos que ofrece la zona, para su utilización con fines turísticos, tratando de diversificar la oferta, y ajustarla a las nuevas necesidades de ocio. Es necesario también, la búsqueda de una buena imagen del producto y su diferenciación, para así dotar a los destinos turísticos de una adecuada cualificación que les otorgue una ventaja frente a sus competidores. La competitividad

que se logre alcanzar en este sector, dependerá del grado de ajuste y definición alcanzado por los productos definidos bajo este encuadre.

De esta manera, si se considera el turismo —y concretamente, el turismo deportivo— como una herramienta de desarrollo económico y social para un territorio, es necesario un planteamiento en términos de *calidad* —entendiendo esta como instrumento utilizado para buscar la satisfacción del cliente—. Esto permite garantizar además, una fidelidad y confianza del usuario hacia el destino turístico, repercutiendo de manera positiva en la propia rentabilidad económica de estos territorios.

En ello juega un papel importante, tanto la gestión privada, como la actuación pública, precisando una colaboración estrecha de ambas. Si bien:

«... la decisión de considerar la actividad deportiva como un elemento de actuación turística es una decisión, en primer término, que deben tomar las administraciones públicas, pues en la mayoría de los casos son decisiones estratégicas de los destinos turísticos, que requieren de infraestructuras específicas» (Sánchez, 2009, p.18).

Como recoge el mismo autor: «en la relación turismo-deporte parece imprescindible que la promoción de la imagen turística del destino sea el elemento predominante», aunque, gran parte de las actividades deportivo-turísticas se han desarrollado, por lo general, gracias a una oferta privada —si bien, apoyada en muchas ocasiones en subvenciones o ayudas públicas, al ser consideradas aquellas, instrumento de modernización y desarrollo del área en que se localizan—.

## 4.2. PERFIL DEL TURISTA DE GOLF EN ESPAÑA

Los turistas de golf buscan para sus desplazamientos, zonas geográficas que les permitan disfrutar de una buena y adecuada climatología —luz y sol—, en las que se concentren una variedad de campos de golf con un agradable diseño, y que mantengan una alta calidad de sus instalaciones. Campos cercanos entre sí y que permitan desplazamientos sencillos entre ellos, para lo cual se hace necesaria una moderna red de

infraestructura de comunicaciones que facilite la realización de viajes rápidos y cómodos para estos turistas; lo que unido a una apropiada red hotelera y de restauración, y a una correcta relación calidad-precio de los servicios ofrecidos, posibilitará una estancia agradable y satisfactoria de estos viajeros. Si todo ello se completa además, con actividades suplementarias enfocadas, por ejemplo, al disfrute de la naturaleza (ya sea mar y playa, o montaña y bosque), a la asistencia a actividades culturales, al conocimiento del patrimonio cultural, artístico o histórico de la zona, al deleite de la oferta gastronómica particular de la región, o incluso al disfrute de las compras y del comercio en ese área, se logrará acrecentar la satisfacción del turista, contribuyendo a suscitar y a generar una mayor fidelidad al destino elegido (reflejada esta, no ya únicamente en la repetición del viaje por dichos viajeros, sino en la promoción del mismo entre sus propios amigos y familiares).

Así, el turismo de golf permite —en las zonas en que puede desarrollarse— ampliar su oferta turística tradicional (planificando una oferta característica y específica de golf adecuada a la demanda diversificada que se registra en este deporte), además de diferenciar y extender la rama de actividades y servicios complementarios que pueden ofrecerse a estos viajeros. Con ello, se intenta no solo reforzar el mercado turístico clásico y tradicional —sol y playa— sino captar nuevos segmentos de mercado en expansión y crecimiento, convirtiéndose así, el área específica del turismo del golf, en motor económico de la zona en que logre impulsarse y otorgando además, una nueva llave y herramienta al desarrollo turístico de numerosas regiones y áreas (Hudson y Hudson, 2014). Gracias al mercado del golf y a su práctica turística, se consigue «transmitir una imagen atractiva, acogedora y moderna» de aquellos lugares en que se practica con asiduidad, según afirma uno de los jugadores españoles más representativos en el Circuito Europeo de Golf, el malagueño Miguel Ángel Jiménez<sup>100</sup>.

El turismo de golf es considerado pues, motor de desarrollo económico y social en todas aquellas áreas geográficas en que logra desplegarse, ya que en él convergen aspectos deportivos, ambientales, sociales y económicos, todos ellos esenciales para el crecimiento y dinamismo de estas regiones. La práctica de este deporte puede convertirse así, en un importante incentivo turístico en estas zonas, apoyado, principalmente, en el perfil de turista asociado a ello: personas con un poder adquisitivo

---

<sup>100</sup> <http://goo.gl/9V6sCC> (recuperado en febrero de 2015).

medio o medio-alto<sup>101</sup>, no perezoso en sus viajes y con un índice de movilidad bastante elevado.

En este sentido, y realizando un breve resumen de algunos de los diversos estudios elaborados a lo largo de los últimos años en torno a la demanda del turismo de golf en España y el perfil de este tipo de turista, podríamos generalizar los rasgos básicos de estos viajeros deportistas<sup>102</sup>, estableciendo como características esenciales las de jugadores altamente aficionados al golf (su práctica habitual suele ser más de dos días a la semana), en general hombres de mediana edad (entre 40-65 años), con estudios universitarios y profesiones liberales, y que suelen viajar en pareja o con un grupo reducido de amigos<sup>103</sup> (Turespaña, THR y Global Golf Company, 2004).

Prefieren alojarse en hoteles de cuatro o cinco estrellas cercanos a los campos de golf, o en complejos turísticos en los que el campo se encuentre emplazado en sus propias instalaciones. A pesar de ello, buscan jugar al menos en dos o tres campos diferentes en sus desplazamientos y viajes (Turespaña, 2005), por lo que consideran un factor básico a la hora de elegir los destinos, la concentración y cercanía de los distintos campos entre sí. La duración media del viaje suele situarse entre tres y cinco días para un turista nacional, y algo más largo (entre siete y nueve días) para un turista extranjero.

El medio de transporte más utilizado por los turistas de golf nacionales es su propio vehículo, mientras que los turistas extranjeros suelen desplazarse en avión y utilizar un vehículo de alquiler para los desplazamientos más cortos.

Acostumbran a completar sus estancias con la realización de otro tipo de actividades (gastronomía, compras, turismo, salidas nocturnas, cultura, actividades en la naturaleza, cuidados de belleza o salud, etc.) ya sean los propios jugadores o los acompañantes que no practiquen el golf.

---

<sup>101</sup> A pesar de la popularización y socialización experimentada por este deporte en los últimos años, el turista de golf sigue manteniendo un perfil de viajero con alto poder adquisitivo.

<sup>102</sup> No diferenciaremos entre el perfil de demanda de turismo de golf nacional y extranjero, ya que, en términos generales, presentan bastantes similitudes. Según Hudson y Hudson (2014), el perfil de turista de golf a nivel mundial es hombre, de mediana edad o en sus primeros años de jubilación, aunque poco a poco dicho perfil se va actualizando y modificando gracias a la incorporación de la mujer a este deporte.

<sup>103</sup> Otro perfil diferente es el del turista de golf de negocios, que suele viajar en grupos entre ocho y dieciséis personas, y que utiliza la práctica de este deporte como lanzamiento para sus negocios y actividades empresariales.

El gasto medio diario realizado durante su estancia viene a ser algo más elevado que el gasto del turista tradicional (dos veces más el turista de golf nacional, y hasta cuatro veces más el turista de golf extranjero<sup>104</sup>), situándose en torno a los 171,40€ (Aguirre Newman, 2011a; Aguirre Newman, 2011b). Según cita Hosteltur (2012), en el informe elaborado por la consultora KPGM para la Asociación Internacional de Tour Operadores de Golf (IAGTO)<sup>105</sup> se recoge que el gasto medio diario del turista de golf se sitúa entre 150-180€ para estancias cortas (de uno a tres días), y en torno a los 250€ para viajes más largos (entre siete y nueve días). En el desglose estimado que ofrecen KPMG y Oxford Economics (2008) solo un 26% de dicho gasto se destina específicamente al golf, asignando a las partidas de alojamiento (20%), restauración (18%) y viajes (21%), un 59% global, mientras que el 15% restante se dedica a otras actividades (compras, ocio, etc.).

A estos jugadores turistas les gusta organizar los viajes ellos mismos, utilizando la mayor parte de las veces los mecanismos que ofrece internet, contactando directamente con los clubes o con los propios campos de golf (KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa, 2013b), y aprovechando los acuerdos y alianzas que estos tienen establecidos entre sí o con alojamientos hoteleros en general. Los campos y destinos suelen conocerlos a través de la información facilitada por otros amigos, familiares o conocidos, aunque comienza a predominar también, el uso y utilización de las redes sociales en su búsqueda de información previa a la organización del viaje (Sport Illustrated Golf Group y Sports&Leisure Research Group, 2013). En general, se mantienen bastante fieles a los destinos elegidos si quedan satisfechos con su estancia y viaje, y realizan a su vez, recomendaciones de ello a otros jugadores o incluso, deciden repetir el viaje en los mismos establecimientos e instalaciones.

A la hora de elegir el lugar al que dirigirse para la práctica del golf y el disfrute de unos días de descanso, un elemento clave y condicionante es el clima de la zona escogida, y más concretamente, la meteorología durante el periodo de su desplazamiento, buscando días largos y soleados, sin excesivo calor durante las horas de juego. Es por ello, que la temporada alta para la práctica de este deporte (principalmente en las zonas turísticas de sol y playa) no se corresponde con los meses exclusivos de verano —julio y agosto— sino que, por el contrario, se adiciona a ellos, ya que el jugador

---

<sup>104</sup> El gasto medio de este tipo de turista se sitúa entre un 70% y un 202% por encima del gasto medio de un turista convencional (Hosteltur, 2012).

<sup>105</sup> Estudio *Perspectivas del turismo de golf 2012*.

de golf prefiere desplazarse durante los meses de marzo a junio, y septiembre a noviembre (primavera y otoño esencialmente), ofreciendo así, una estacionalidad diferente y complementaria al turismo tradicional y habitual.

Pero además, en la preparación de estos viajes influyen otros factores como son la calidad de los campos a jugar durante su estancia (KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa, 2012b), el diseño y la tipología de estos (prefieren campos largos —de más de 9 hoyos— y en general, que no sean rústicos), las instalaciones adicionales y servicios de que dispone el propio campo o el complejo hotelero en el que se instalan, y las actividades alternativas que se ofrecen en ellos o en un área cercana, a fin de completar con ello, la jornada deportiva. Sin olvidar de valorar en ningún momento, la relación calidad-precio de todos los servicios a los que tienen acceso.

Otros aspectos a tener en cuenta en la organización de su viaje son la hospitalidad que se brinda al turista, la comunicación fluida y directa con los responsables de la organización del campo y los trabajadores, el entorno natural y el paisaje de la región, así como la red de infraestructuras de transporte y hotelera desplegada en la zona (Turespaña, 2005).

Es importante para estos viajeros y la fidelidad que puedan mostrar a los destinos elegidos, el percibir un recibimiento amable y cordial por parte de los responsables y trabajadores de los campos o instalaciones a los que se desplazan, así como el poder mantener una conversación fácil y fluida en su propio idioma, o en uno de los idiomas utilizados de manera más frecuente en los viajes al extranjero (inglés), facilitando con ello las reservas de salidas al campo, la realización de otras actividades, o el aprovechamiento del resto de instalaciones del complejo deportivo. A ello se une, la facilidad de acceso a los campos y la señalización correcta de estos y su ubicación exacta (incluso a nivel de coordenadas de GPS). Si además, el turista puede aprovechar esos días de descanso para el deleite de los parajes o entornos naturales de la zona escogida para su viaje, y desplazarse a través de ellos utilizando una red de carreteras moderna y renovada, el nivel de satisfacción percibido en ellos se intensificará.

El turista de golf suele ser exigente con la calidad del producto que busca, dado que el desplazamiento no se ocasiona únicamente por la práctica del deporte en sí misma,

sino buscando además, disfrutar de un tiempo de ocio y relax durante su estancia (prefieren zonas sin ruidos ni tráfico, situadas en la naturaleza y que ofrezcan actividades alternativas para el descanso y disfrute del viaje), por lo que en general, este tipo de turista presentará altas expectativas a la hora de preparar su viaje —respecto tanto a los campos de golf, como al lugar elegido—, y en base a ello, considerará satisfactoria o no su estancia. La demanda de este tipo de viajeros en los últimos años va evolucionando hacia un perfil más definido y singular, por lo que la industria de este servicio se ve obligada a satisfacer, cada vez en mayor medida, a un consumidor altamente exigente y que conoce bien el producto deseado, lo que a su vez, genera un efecto recíproco sobre la propia zona turística, ya que ello le permite renovar y enriquecer su propia imagen, asociándola a desarrollo y modernidad, y generando un efecto económico multiplicador sobre ella, además de reducir el impacto estacional del turismo tradicional.

### 4.3. PROMOCIÓN DEL TURISMO DE GOLF EN ESPAÑA

Desde el inicio de este trabajo hemos ido destacando el crecimiento experimentado por el deporte del golf en general, tanto en términos de demanda como de oferta, pero además, y como recoge el Instituto de Turismo de España (Turespaña, 2005), la popularización de la práctica del golf «da lugar al desarrollo de un nuevo sector turístico dedicado a vender, crear y operar viajes de placer orientados al golf» (p.1).

Numerosos artículos y estudios<sup>106</sup> corroboran cómo el turismo de golf es un elemento en constante crecimiento tanto a nivel mundial como europeo<sup>107</sup>, convirtiéndose en pieza clave como factor impulsor y complementario del turismo tradicional vigente hasta ahora en muchos países, y concretamente, en el caso español, suplemento idóneo o alternativa rentable para el denominado turismo de «sol y playa».

---

<sup>106</sup> Aguirre Newman (2011a); Golf Business Partners (2012); Hosteltur (2006); Hosteltur (2007); Hosteltur (2012); Hosteltur (2013); KPMG y Oxford Economics (2013); KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa (2012a); KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa (2013a); Scottish Golf Tourism (2012); Sports Marketing Surveys INC (2013).

<sup>107</sup> Se prevé que en el año 2020 el número de jugadores alcance aproximadamente los 120 millones, llegando incluso a duplicar el volumen actual (Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación Turística. Cámara de Málaga, 2008).

Según el anterior informe citado (Turespaña, 2005), en Europa el turismo de golf representaba ya en esa fecha más de 1,6 millones de viajes anuales, siendo un 60% de ellos viajes internacionales<sup>108</sup>, y acaparando España una cuota de mercado cercana al 35%. Cuota que en los últimos años ha ido creciendo hasta situarse en el 40%<sup>109</sup>, con una recepción de 880.000 turistas extranjeros anuales, lo que representa ya un volumen de negocio en torno a los 1030 millones de euros en el año 2011<sup>110</sup>. Esta cantidad —y según cálculos realizados a partir de los datos aportados por INE en su publicación *España en cifras*— suponía el 0,89% del PIB turístico en ese año, o el 0,09% del PIB nacional a precios de mercado<sup>111</sup>. Cifras que han ido en constante aumento y crecimiento desde el inicio de este sector turístico en nuestro país, según constata Aymerich Golf Management (2007), ya que en 1996 se asocia al turismo de golf un valor de 188,5 millones de euros, valor que aumenta considerablemente en el 2003 (673 millones de euros), continuando su incremento en el 2006 hasta alcanzar los 965,2 millones.

El turismo de golf se convierte así, en uno de los productos con mayor empuje dentro del turismo deportivo<sup>112</sup> en nuestro país, no solo por su contribución a los ingresos turísticos en general, sino por su aportación al avance y progreso de un turismo de calidad, y a la diversificación que genera en la oferta turística tradicional de España, favoreciendo principalmente la desestacionalización de aquella. «España es líder europeo como destino de golf, y el segundo país que más turistas de este tipo recibe en todo el mundo» (Hosteltur, 2012, p.3).

Si tomamos los datos aportados por Hudson y Hudson (2014) acerca de los destinos turísticos de los principales países promotores del golf se observa cómo los jugadores británicos eligen España (21,2%) como destino preferido en sus viajes turísticos de golf, situando por detrás a Portugal (13,1%) y a Escocia (11,7%), mientras que un 26,5% realiza estos viajes por el interior de sus fronteras.

---

<sup>108</sup> Cifras coincidentes con el informe de la IAGTO de 2012, según recoge Hosteltur (2013).

<sup>109</sup> Turespaña (2011), recogido en Hosteltur (2013).

<sup>110</sup> Datos extraídos de Hosteltur (2012).

<sup>111</sup> Valor del PIB p.m. en 2011 es de 1.063.348,5 millones de euros, representando el turismo un 10,8% del PIB en ese año. Porcentaje que ha ido creciendo en los tres últimos años, ya que en 2010 el turismo representaba el 10,4% del PIB español, y en 2012, equivale al 10,9% del PIB (según recoge Turespaña en su informe *España, potencia turística mundial*, recuperado de <http://goo.gl/HVYJ9> en febrero de 2015).

<sup>112</sup> La Confederación de Empresarios Andaluces, en su *Informe de Turismo de Golf en 1999* —citado en Riquel y Vargas (2012)— diferencia entre el concepto de *turismo deportivo* (aquel que surge para la práctica del deporte por los propios jugadores y aficionados) y el concepto de *deporte turístico* (turismo que se genera motivado por la celebración de espectáculos deportivos).

Otro de los países destacados en el turismo de golf es Suecia, dado que sus jugadores presentan una alta disponibilidad para viajar, ya sea en el interior de su propio país (41,3%) o eligiendo destinos de juego como España (15,7%), o en menor medida Túnez (7,2%), Irlanda (6,9%) o Dinamarca (5,3%).

Los turistas golfistas franceses, sin embargo, tienden a viajar por el interior de su país principalmente (47,7%), y en caso de realizar salidas al extranjero, prefieren países en los que se hable su lengua materna (Marruecos 19,3% y Túnez 7,3%), mientras que solo un 4,7% decide cruzar hacia España.

Los alemanes por su parte, rebajan el número de viajes en el interior de su país (19%) frente a los desplazamientos al exterior, siendo nuevamente España el destino favorito para ellos (21,9%), seguido de Austria, país colindante (10,5%)<sup>113</sup>.

Según se afirma en el informe elaborado por Sports Marketing Surveys Inc (2013) tal y como recoge Hosteltur<sup>114</sup>:

«... los factores que contribuyen al liderazgo de España como destino de golf entre los turistas europeos son el nivel de excelencia y cantidad de sus campos de golf, el alto nivel de calidad de sus hoteles y un clima benigno a lo largo de todo el año».

En este sentido, ya vimos cómo el deporte de golf presenta un comportamiento temporal diferente al clásico turismo de «sol y playa» que ofrece España, ya que los desplazamientos de los jugadores de golf se concentran, especialmente, en los meses de primavera y otoño, lo que permite complementar la temporada alta tradicional de los meses de julio-agosto, en las zonas turísticas españolas. De esta manera, el turismo de golf puede convertirse en elemento adicional y rentable para estas zonas turísticas, donde su mayor elemento de atracción es la buena climatología de la que se disfruta la mayor parte del año.

Si a esto se le añade las recientes tendencias que se observan en la sociedad actual respecto a la demanda de ocio y vacacional —en la que destacan nuevas motivaciones en

---

<sup>113</sup> Británicos y alemanes muestran cierta tendencia incluso a viajar hacia Estados Unidos (5,1% y 5,0% respectivamente), frente al escaso 1,6% o 1,3% de viajes que realizan suecos o franceses a este país, potencia mundial del golf (Hudson y Hudson, 2014).

<sup>114</sup> <http://goo.gl/Nhn1LF> (recuperado en febrero 2015).

la organización de los viajes, alteraciones en la duración y frecuencia de los mismos, mayor fragmentación de los periodos vacacionales, exigencia de amplia calidad de los servicios a disfrutar, etc.— el turismo de golf debe considerarse una de las áreas a fomentar dentro del turismo en general, a fin de contribuir al impulso de estas zonas turísticas españolas. «Tras el producto de sol y playa, lo más demandado es el turismo activo con principal énfasis en el segmento del golf, el turismo cultural y el turismo gastronómico» (El País, 2015<sup>115</sup>). Por ello, la administración turística pública española a través del Instituto de Turismo de España (Turespaña, 2005; Turespaña, Aymerich Golf Management y IGTM, 2005) incluye entre sus líneas principales de actuación la promoción del turismo deportivo y de naturaleza, destacando esencialmente el turismo de golf, en el que España despliega una posición líder y de referencia frente a otros países europeos<sup>116</sup>. Por otra parte, como complemento a estas medidas de ámbito nacional, las diversas agencias y entidades autonómicas responsables de las políticas de promoción del turismo en sus correspondientes regiones han iniciado a su vez, acciones paralelas y particulares (Andalucía, Baleares, Canarias, Comunidad Valenciana).

En este sentido, dentro de las políticas de promoción internacional del turismo deportivo que diseña Turespaña, se distinguen —con un marcado acento prioritario— las promociones en torno al turismo de golf, al ser considerado este un producto turístico de gran proyección y de alta calidad (Hosteltur, 2007). Promociones que se han visto reflejadas en acciones como viajes de prensa, presentaciones de los productos y servicios a los agentes de viajes y touroperadores, promociones en ferias y torneos, marketing a través de la red, publicidad en revistas especializadas y programas deportivos, etc.

Si bien, junto a esta política de promoción nacional en el extranjero, es importante también la labor de divulgación singular que realizan las diversas comunidades autónomas de su oferta específica como destino turístico de golf, detallando la tipología de sus campos, sus ofertas hoteleras y actividades complementarias, su red de

---

<sup>115</sup> <http://goo.gl/ov8v8j> (nota de prensa, recuperado en julio de 2015).

<sup>116</sup> Estados Unidos no obstante, es el líder por excelencia en el turismo de golf, generando en torno a los 9400 millones de euros anuales (Aymerich Golf Management, 2007). Según recoge Hudson y Hudson (2014), de los 30 millones de golfistas estadounidenses, aproximadamente 11 millones viajan en el interior de su país (National Golf Foundation, 2008), siendo los destinos más populares Florida, Carolina del Norte y Carolina del Sur, California y Las Vegas (Sport Illustrated Golf Group y Sport&Leisure Research Group, 2013). Por otra parte, la industria del golf americana es considerada la más avanzada del mundo, y genera casi 50.000 millones de euros anuales (Conselleria de Turisme, Comunitat Valenciana, 2009).

comunicaciones y transporte, etc., lo que posibilitará a los turistas de golf, cubrir con satisfacción el tiempo libre y de ocio de sus periodos vacacionales.

Esta labor conjunta de promoción, permitirá consolidar el liderazgo que España mantiene como destino turístico de golf, y afrontar los años venideros al frente de los destinos elegidos por los principales países europeos emisores de turistas de golf<sup>117</sup>.

No obstante, y aunque esta publicidad y promoción pública y de instituciones nacionales o regionales es necesaria, no es considerada suficiente para el fomento de la práctica de este deporte como turismo deportivo. El producto que se ofrece a estos turistas ha de mejorar en calidad y diversificación, definiendo una oferta personalizada y profesionalizada de los servicios, que se ajuste a las características cada vez más exigentes y específicas que se perciben en los demandantes y consumidores de estos productos. Y todo ello, porque la mejor publicidad o el mejor reclamo del que puede beneficiarse un área determinada o un campo de golf concreto, son los propios jugadores y viajeros que practican este deporte, rigurosos y minuciosos con la satisfacción que buscan en el disfrute de sus vacaciones asociadas a la práctica de uno de sus deportes favoritos.

Así por ejemplo, uno de los aspectos que a lo largo del año 2013 ha incidido de manera negativa en este sector en España, ha sido el incremento experimentado por el IVA asociado a este tipo de producto (del 8% al 21%), ya que el sector del golf no ha sido considerado un área a incluir dentro del sector turístico español, sino únicamente una mera actividad deportiva<sup>118</sup>. Esto ha provocado que una gran parte de los campos de golf hayan tenido que acometer una subida de sus tarifas y de los precios de sus servicios en general, con el consiguiente rechazo por parte de los clientes y abonados del campo. Otros campos de golf sin embargo, han preferido asumir parte de este incremento de impuestos en sus propios presupuestos, con el ulterior desajuste de otras partidas de costes, o reducciones o eliminaciones directas de otros gastos, afectando de manera negativa a la calidad y el mantenimiento de sus instalaciones deportivas, lo que vuelve nuevamente a incidir en perjuicio de sus usuarios habituales o potenciales. Este es el

---

<sup>117</sup> Entre los 140 países que disponen de instalaciones y campos de golf, destacan como destinos preferidos a nivel mundial, Escocia, Norteamérica, España y Portugal (Hudson y Hudson, 2014).

<sup>118</sup> «Las empresas e instituciones de ocio cierran 2013 con resultados negativos, a un 54,8% de ellas les bajan las ventas y a un 52,8% los beneficios, en gran parte condicionados por la atonía de la demanda interna y el efecto añadido de la subida del IVA del 8% al 21%.... en los campos de golf descienden las ventas en el 71,1% ...» según recoge (Exceltur, 2014, p.15).

verdadero peligro para el sector del turismo de golf en nuestro país, el descuido o deterioro del producto en términos de calidad, lo que dejaría el camino abierto a otras zonas emergentes como destinos turísticos de golf. Países como Túnez, Turquía, Marruecos, Tailandia o Vietnam aparecen como nuevos escenarios atractivos y a precios más competitivos que los destinos españoles (Hosteltur, 2013).

España debe afrontar así, una mejora en la calidad de sus servicios orientados al turismo de golf, al objeto de reforzar el liderazgo que ha logrado mantener durante los últimos años en este sector (Revista Savia, 2008). Para ello, la gestión de los campos de golf e instalaciones en torno a este deporte será decisiva en el afianzamiento de este segmento turístico.

#### 4.4. OFERTA TURÍSTICA DE GOLF EN ESPAÑA

Nuestro país se posiciona —tal y como recoge la consultora Aguirre Newman (2011a) en su informe *Campos de golf en España*— como el segundo país del mundo (detrás de EEUU) en recepción de turistas de golf internacionales (cerca del millón de turistas<sup>119</sup>), generando un ingreso anual de 1200 millones de euros, lo que aproximadamente supone una media de 1200 euros por jugador y estancia. Según este informe, se ha estimado también el gasto medio diario de estos jugadores en 171,40€, lo que equivale a una estancia media en torno a los siete días. Las comunidades autónomas que logran acaparar el mayor número de turistas de golf y son consideradas destinos turísticos por excelencia son: Andalucía<sup>120</sup> (con unos ingresos por turismo de golf de 400 millones de euros), Canarias (con ingresos de 177 millones de euros), Baleares (con 161 millones de euros), y la Comunidad Valenciana (con 144 millones de euros), a las que también pueden añadirse Cataluña y Madrid.

---

<sup>119</sup> En los años 2005 y 2007 se había superado la cifra del millón de turistas extranjeros de golf, mientras que estos números descendieron algo en el año 2011 (motivado esencialmente, por la crisis económica generalizada), situándose la recepción de turistas en 884.848 (el 58% hombres y el 42% mujeres), aunque se espera volver a recuperar la cifra del millón de turistas en los años venideros (Hosteltur, 2012).

<sup>120</sup> Datos extraídos de Aguirre Newman (2011a) y recogido en el dossier de prensa presentado por Madrid Golf (Feria Internacional de Golf) en 2013.

España se convierte así, en uno de los destinos con mayor capacidad de atracción en este sector turístico a nivel internacional, gracias a su clima, calidad de campos de golf e instalaciones, cultura, gastronomía y hospitalidad. Aspectos todos ellos, altamente valorados por el turista extranjero de golf que elige España como destino principal para unos días de vacaciones en combinación con la práctica de este deporte<sup>121</sup>.

No obstante, a través de diversos estudios y artículos que hemos recabado y leído sobre la realidad de la práctica del golf en España, el análisis de la oferta y la demanda en este mercado, la situación de los campos de golf, la recepción de jugadores externos, etc. hemos podido remarcar cómo España presenta dos zonas claramente diferenciadas para la práctica de este deporte, y que poseen cualidades y características desiguales entre sí, tanto a nivel de campos de juego, como en el perfil de los jugadores adscritos a estos campos. Esto obliga a enfrentarse a una gestión de los campos diferente en cada una de estas zonas. Podríamos hablar entonces, de un *golf de interior* (orientado más al deportista residencial y a cierto turismo nacional) y un *golf de costa* (basado principalmente en el turismo extranjero de golf<sup>122</sup>, aunque apoyado también en cierto turismo de golf nacional).

La mayor parte de los estudios realizados al respecto corresponden a zonas de costa, donde junto a la práctica del golf por parte de jugadores nacionales y residentes, se revela una demanda muy alta de estos servicios deportivos que proviene de jugadores internacionales, incluyéndose la práctica de este deporte como elemento condicionante del turismo de estas zonas costeras, y factor clave en el análisis económico de las mismas.

Es indudable que una de las razones que ha impulsado el crecimiento del turismo vinculado al deporte en estas regiones (principalmente costa mediterránea y sur de España) es la climatología existente (sol, buena temperatura, días largos con luz, etc.), lo que facilita en gran manera, la práctica del golf en nuestro país frente a otros países más

---

<sup>121</sup> Un informe elaborado por Sports Marketing Surveys INC (2013) sobre los hábitos de los golfistas europeos, *European Spotlight on Golf Tourism to Spain* —presentado en la feria IGTM en 2013 en Salou (España) según recoge la RFEG (<http://goo.gl/GoqyWe> recuperado en febrero de 2015)— señala que un 28,5% de golfistas europeos eligieron España como primer destino turístico. Aunque también revela la popularidad de otros destinos: el 17% visitó Portugal, el 16,1% viajó a Gran Bretaña e Irlanda, el 7,5% a Turquía, el 7,1% a Francia y el 6,9% a Estados Unidos.

<sup>122</sup> «Del 28,5% de golfistas europeos que visitaron España en 2012, un 12,7% optó por la Costa del Sol; el 3,9% por la Costa Brava; el 3,2% visitó las Islas Canarias y el 8,7% fueron a otras zonas del país» (<http://goo.gl/Nhn1LF> recuperado en marzo de 2015).

fríos, lluviosos o con menos luz a lo largo de la jornada (Reino Unido, Suecia, Noruega, etc.). A ello unimos la hospitalidad y cordialidad manifestada por la población de estas regiones, la calidad de los campos de golf del sur de España, las infraestructuras y modernas comunicaciones entre regiones (autopistas o autovías, aeropuertos cercanos, estaciones de tren, AVE, etc.) junto a una acertada y amplia oferta hotelera y gastronómica, y dispondremos de los elementos necesarios para poder ofrecer un balance positivo de este sector.

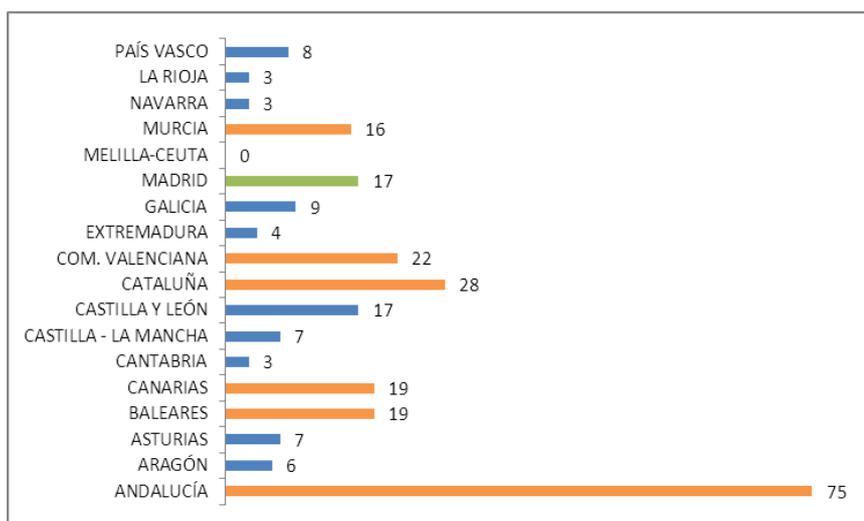
Por otra parte, y en términos generales, el comportamiento de la oferta de instalaciones y campos de golf en nuestro país también ha sabido dar respuesta al desarrollo del turismo de golf, ya que el aumento experimentado en el número de campos españoles a finales de la década de los años 90 ha permitido atender el crecimiento de la demanda que venían percibiendo las áreas turísticas por excelencia, sobre todo Andalucía, Canarias, Región de Murcia y Comunidad Valenciana, en las que se ha registrado el mayor incremento en la construcción de nuevos campos<sup>123</sup>.

El Gráfico 30 recoge la distribución de campos de largo recorrido (18 hoyos) por comunidades autónomas, al ser la tipología de campos preferida y buscada por aquellos jugadores que se desplazan a otros lugares para la práctica de su juego. En él destaca la amplia oferta que cubre este sector en todas las regiones del litoral español —sur y este de España principalmente, aunque sobresale por encima de todas las demás, Andalucía— completado con las regiones de la cornisa cantábrica. Por su parte, las regiones del interior y centro de España muestran mayor contención en el número de campos largos en ellas ubicados, excepción de la capital española y la comunidad castellano-leonesa.

---

<sup>123</sup> Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2010a).

**Gráfico 30. Distribución de campos de golf 18 hoyos- por CCAA (2014)**



Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2014b).

Realizamos a continuación, un breve repaso de las características más destacadas del turismo del golf en las diferentes áreas territoriales que sustentan esta parcela turística.

1. Andalucía presenta la oferta más amplia de campos españoles y ha sido la comunidad que mejor ha sabido aprovechar el crecimiento del golf en España, localizando en ella casi un cuarto del total de la oferta turística de campos de golf (Moral y Orgaz, 2013). Los 92 campos que se contabilizan actualmente (22,01% del total español) se reparten esencialmente en las provincias costeras (el 50% de estos en Málaga y un 20,8% en Cádiz<sup>124</sup>) y se distinguen por la variedad y diversidad de sus instalaciones (campos de 54, 36 o 18 hoyos), lo que a su vez, facilita el juego para todo tipo de nivel o *hándicap* de jugador (iniciación o profesionalización). Los precios marcados en sus instalaciones suelen ser bastante competitivos y adecuados a los servicios que brindan a los jugadores o acompañantes, y a la calidad de sus campos, los cuales presentan un alto nivel de mantenimiento, y diseños atractivos a cualquier jugador. A ello se

<sup>124</sup> «La importancia de la Costa del Sol en el contexto golfístico se remonta a los orígenes de turismo de golf a nivel internacional, en la década de los 60. Es en esta época cuando la calidad de sus campos de golf adquiere fama internacional, empezando a ser conocida como la Costa del Golf» (Borrego, 2001, p.290).

une las excelentes instalaciones con que cuenta su infraestructura hotelera<sup>125</sup> (muchos de ellos hoteles de lujo) y los numerosos servicios que ofrecen los clubes deportivos a sus clientes: profesionales de la enseñanza de golf (maestros o técnicos deportivos), alquiler de material deportivo, servicio de alta restauración, etc. (Hosteltur, 2013). Todo ello le aporta una imagen de marca consolidada, de buena relación calidad/precio reconocida por touroperadores y por clientes, «de oferta en su conjunto rica y variada, pudiendo cubrir necesidades muy diversas de distintos perfiles de turista» (Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Comercio, 2012, p.5), lo que ofrece flexibilidad y adaptación, de acuerdo a las necesidades demandadas por los turistas de golf.

Respecto a la caracterización del turista de golf que acude a esta zona, tienen una marcada presencia en ella los turistas extranjeros, ya que ocho de cada diez turistas de golf son no residentes en esta comunidad, concentrándose el mayor porcentaje de estos en británicos y alemanes, además de jugadores procedentes de países nórdicos, de Irlanda y de Holanda (Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2010). Andalucía se ha consolidado como primer destino peninsular para este tipo de turistas<sup>126</sup> (principalmente británicos), caracterizados por su alta valoración del destino al que acuden y su elevada fidelidad. Destaca también la edad y sexo de dichos visitantes, ya que suelen traspasar los 45 años y son principalmente, hombres<sup>127</sup>.

La estancia media del turista que visita esta zona costera se alarga hasta unos doce-catorce días, incrementando su gasto medio por estancia respecto al turista tradicional (Hosteltur, 2012). «Las dos variables citadas, estancia media y gasto medio diario<sup>128</sup>, confirman la relevancia turística que ofrece este segmento turístico para el destino andaluz, aunque en ambos casos la coyuntura actual les ha afectado a la baja respecto a los valores alcanzados en el periodo

---

<sup>125</sup> Tipo de alojamiento preferido por un 64,3% de los turistas de golf en esta zona (Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2011).

<sup>126</sup> Andalucía recibe alrededor de 425.000 turistas motivados en su viaje por la práctica del golf, según datos de Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Comercio (2012).

<sup>127</sup> El 74,1% de turistas masculinos frente al 25,9% de mujeres (Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Comercio, 2012).

<sup>128</sup> Según se recoge en Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Comercio (2012), la estancia media del turista de golf en Andalucía ha experimentado cierta recuperación, y se estima en 13,3 días. Recuperación también comprobada en su gasto medio diario que ha crecido respecto a años anteriores, situándose en 89,81€ por persona y día (si bien, este incremento puede estar afectado por la subida del IVA aplicado en esta fecha).

anterior a la crisis» (Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Comercio, 2012, p.19). Se observa así, que el turismo de golf ha supuesto un salto cualitativo en la rentabilidad de la actividad turística en general de esta zona, tal y como recoge García (2007). Al respecto, la Consejería de Turismo y Comercio de esta comunidad mantiene su esfuerzo promocional durante todo el año para difundir la oferta y atractivos de la zona y recordar a los turistas porqué es uno de los principales destinos españoles para la práctica de este deporte<sup>129</sup>.

En este sentido, tal y como observa Borrego (2001), «la relación entre la oferta y la demanda viene condicionada por la actuación de los touroperadores y agencias de viajes que, como intermediarios turísticos, permiten el acceso de los turistas a las más variadas ofertas de juego en diferentes campos de todo el mundo» (p.312). Si bien, es preciso hacer notar, como se indica en Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte (2011), el uso creciente de Internet y las redes sociales como herramienta de preparación y reserva de viaje del turista de golf que acude a Andalucía (el 82% de usuarios utilizó este mecanismo de consulta o compra).

No obstante, a pesar de las fortalezas y oportunidades que presenta este sector en dicha comunidad, se advierten en los últimos años claras debilidades y deficiencias que conviene reconocer y atender. Así, en el informe que presenta la Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Comercio (2012) se señalan diversos aspectos negativos y adversos que están provocando cierto freno en el sector y que es preciso cuidar y remediar, dado el alto valor que tiene para la economía andaluza el segmento turístico de la práctica del golf. Muchos de ellos se centran, especialmente, en la aparición de nuevos destinos rivales —con precios más competitivos de los que ofertan las instalaciones andaluzas—, a lo que se une la necesidad de recorte del personal en los campos, o la falta de profesionalidad de los trabajadores que permanecen, la disminución de conexiones aéreas con países y destinos europeos a través de líneas de bajo coste, etc. Esto conduce a vislumbrar no tanto una pérdida directa de turistas, pero sí una relajación de su presencia, y un cierto abandono de este destino como prioritario.

---

<sup>129</sup> <http://goo.gl/gyOSQ4> (recuperado en febrero de 2015)

2. La Comunidad Valenciana por su parte, se hace atractiva gracias a su clima, a sus kilómetros de costa, y a la facilidad de acceso desde diversos destinos internacionales. El turismo de golf es una pieza clave y fundamental en esta área turística, como lo confirman los estudios realizados desde la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2010a, 2010b) o desde la propia Consellería de Economía, Industria, Turisme i Ocupació de la Generalitat Valenciana (Comunitat Valenciana. Consellería de Turisme, 2009; Observatorio Turístico de la Comunidad Valenciana, 2011; Observatorio Turístico de la Comunidad Valenciana, 2013), analizando la evolución de este sector en dicha comunidad. En ellos se hace especial hincapié en la importancia que debe otorgarse a la satisfacción del turista, con objeto de lograr su fidelización al destino, y su propia recomendación a otros turistas.

Actualmente, la Agencia Valenciana de Turismo ha categorizado seis destinos de golf en esta comunidad, que se corresponden con municipios que incluyen en su entorno una oferta suficiente de instalaciones para su práctica, alojamientos de calidad, y buenos accesos (Hosteltur, 2013). El grado de satisfacción de los turistas de golf en esta región es bastante elevado, y mantienen una alta fidelidad hacia el destino elegido. En lo que respecta al número de turistas de golf que visita esta área geográfica, se ha estimado algo más de 120.000 visitantes en el año 2011, siendo el 69% de ellos, turistas extranjeros. Un 44% de estos procede de Reino Unido, aportando Alemania, Suecia y Francia un porcentaje bastante menor cada uno de ellos (entre el 6-8%). Por su parte, el turista de golf nacional supone en esta comunidad una cuota importante, ya que se acerca al 21%. Esencialmente, es un tipo de turista vacacional que obtiene información del destino gracias a familiares y amigos, y que viaja, preferiblemente, en otoño (53%) atraído, fundamentalmente, por el clima, la accesibilidad al territorio, la variedad y la relación calidad/precio del producto ofrecido (Observatorio turístico de la Comunidad Valenciana, 2013).

3. Baleares, como destino golfístico con su particular condición de conjunto de islas, presenta también una importante oferta de campos, que aún hoy continúa ampliándose con proyectos globalizados en torno a complejos hoteleros y con una amplia diversidad de instalaciones. Como característica principal cabe señalar la cercanía que presentan los numerosos campos de golf ubicados en la

isla (refiriéndose principalmente a Mallorca, y no tanto a Ibiza y Menorca que reclaman la construcción de nuevos campos en sus respectivos territorios). Esto facilita el juego del turista en diferentes campos, manteniendo su estancia en el mismo establecimiento hotelero, y generando desplazamientos cortos y numerosos de los viajeros. Es decir, el nivel de rotación de juego entre los diferentes campos isleños es relativamente alto. Algunos de estos jugadores afirman, incluso, que practican su juego en más de tres campos de golf diferentes, siendo los alemanes y escandinavos los que mayor alternancia presentan (Govern de les Illes Balears. Conselleria de Turisme, Inestur y CAEB, 2005).

Por otra parte, la celebración de eventos empresariales en sus complejos hoteleros y deportivos ha sido uno de los elementos utilizados por esta región en sus políticas de promoción como destino de turismo de golf (Experian Marketing Services, 2012), apoyado siempre, en la garantía que ofrece la climatología del lugar, y la calidad y especialización de su infraestructura turística, unido al empuje otorgado a otras actividades como la gastronomía, la naturaleza, los deportes náuticos, etc. Así, para la Agencia de Turismo de las Islas Baleares (ATB), el golf ocupa un lugar preeminente en las acciones promocionales a llevar a cabo por esta comunidad (Hosteltur, 2012), ya que incentivar el turismo de golf —dentro de todo el turismo deportivo que ofrece esta región— permite la consecución de otros dos objetivos principales, la diversificación de la oferta turística y la desestacionalización del turismo.

Según se afirma desde la Fundación Turismo Palma de Mallorca 365: «el golf es un producto estratégico para la promoción de la ciudad y ayuda a la desestacionalización del destino, ya que su mayor demanda se encuentra entre los meses de abril a junio y de septiembre a octubre» (Hosteltur, 2013<sup>130</sup>).

Hay que tener en cuenta que este deporte lo practica en las Islas Baleares cerca de un 80% de jugadores no residentes<sup>131</sup>, de ahí los bajos índices de saturación (329,52 licencias por campo) y de densidad (53,11 habitantes por campo) que ofrece esta región, asociados sin embargo, a un ratio de campos por superficie

---

<sup>130</sup> <http://goo.gl/x7TxxX> (recuperado en marzo de 2015).

<sup>131</sup> García y Martorell (2007).

superior a la media española (4,21 frente a 0,83). Los trabajos presentados por Garau sobre el turismo de golf en las Islas Baleares muestran cómo el número de golfistas no residentes en esta región ha mantenido un continuo crecimiento (Garau, 2002; Garau, Borja, y de Juan, 2005; Garau, Camacho, y Cantallops, 1999; Tur y Garau, 2002), destacando como nacionalidad mayoritaria la alemana, aunque recuperando en los últimos años visitantes británicos, y aumentando las participaciones de otros países; si bien, es escasa la participación del turismo de golf nacional que acogen estas islas. En este sentido, y según recoge el documento presentado por la Cámara de Comercio de Mallorca (Barceló, Alemany, Ruiz y Suau, 2010) es recomendable la promoción de este tipo de turismo en las islas, entre los jugadores para los que la práctica de este deporte es habitual (Reino Unido, Alemania, Suecia, Irlanda o Dinamarca). Para ello, un elemento a favor es la conexión en vuelo directo (incluyendo líneas de bajo coste) de estos países con las islas, o incluso, de estas con otros países próximos como Portugal, Francia o Italia, conociendo cómo este tipo de turista prefiere viajes de corta distancia y rápidos.

También aquí, el elemento principal de atracción de estos turistas (de alto poder adquisitivo y con profesiones liberales generalmente) es la climatología que se disfruta en las islas: «en general, los golfistas europeos suelen intentar efectuar viajes para practicar golf cuando en sus lugares de origen las condiciones climatológicas no son lo suficientemente favorables en comparación con otros destinos como Baleares» (Garau et al., 2005, p.10), a lo que se añade el simple disfrute de tiempo de ocio y relajación. Ello conlleva un efecto arrastre bastante significativo hacia la actividad turística complementaria de los campos de golf (alojamiento, restaurantes, comercio, etc.), apoyado en el alto poder adquisitivo del turista que practica este deporte, e incluso en la fidelización de sus estancias en las islas. En este sentido, «el turista de golf que visita las islas, es uno de los que mayor gasto diario registra» (Barceló et al., 2010, p.308), combinando en muchas ocasiones la práctica de este deporte con otros productos turísticos: compras, cultura, gastronomía, negocios, etc.

4. Semejantes características las encontramos en las Islas Canarias (abundantes campos, moderna red hotelera, fabuloso clima durante todo el año), lo que le

confiere a su vez, la calificación de destino idóneo para la práctica del golf<sup>132</sup>. Imagen que se ha ido consolidando con el paso de los años, siendo uno de los principales destinos españoles elegidos por los turistas extranjeros de golf. Según un informe de Promotur (citado en Hosteltur, 2013), Canarias recibió en 2012 más de 10 millones de turistas, de los que 128.000 visitaron la isla específicamente para jugar al golf (1,2% del total), facturando 175,3 millones de euros, lo que corresponde al 1,53% de la facturación total del sector. En este sentido, el gobierno autónomo de Canarias apoya su política de promoción y diversificación de la oferta turística en este segmento de mercado, entre otras facetas (turismo de cruceros, náutico, de congresos, etc.), esforzándose por atraer un turismo de elevado poder adquisitivo, ya sea nacional o internacional (procedente de Reino Unido y Alemania principalmente, aunque destaca también la presencia de daneses en las islas<sup>133</sup>).

5. Por lo que se refiere a la Región de Murcia, y según se recoge en el informe presentado por la Consejería de Cultura y Turismo de esta comunidad:

«Murcia cuenta con una oferta de alto nivel de campos e infraestructuras paralelas, así como con condiciones climáticas excepcionales que permiten la práctica de este deporte durante todo el año. En la actualidad, este segmento, inmerso en un proceso de modernización, aspira a ser un elemento dinamizador del turismo regional en un marco de desestacionalización y diversificación de la oferta» (Región de Murcia. Consejería de Cultura y Turismo, 2011, p.3).

El turismo internacional proviene esencialmente de Reino Unido y Alemania, mientras que por lo que se refiere al turismo nacional, recibe jugadores de la zona centro (Comunidad de Madrid), la Comunidad Valenciana y Cataluña. Todos ellos muestran un alto grado de fidelidad a la región (casi el 62% de los turistas de golf extranjeros y un 95,8% nacionales ya habían visitado esta comunidad), y prolongan su estancia hasta una media de 13,6 días, optando en general, por alojamientos hoteleros de elevada categoría. Otorgan además, una

---

<sup>132</sup> En 2011, el turismo de golf en esta región se disparó un 17% según datos aportados por Hosteltur (2012).

<sup>133</sup> Un alto porcentaje de turistas daneses visitan las islas para realizar alguna práctica deportiva, sobresaliendo también la presencia de turistas deportivos austriacos y franceses (Instituto Canario de Estadística, 2012).

alta valoración a aspectos tales como el entorno y el medio ambiente, el estado del campo, la tranquilidad y el trato personal (Región de Murcia. Consejería de Turismo, Comercio y Consumo de Murcia. Unidad de Estudios y Estadística, 2005). Se observa también cómo predomina la utilización de las redes sociales e internet como medio de difusión y de conocimiento sobre los destinos golfísticos en la región (esencialmente entre el turismo extranjero).

6. Otras zonas de España, sin embargo, han seguido una estrategia diferente para la promoción de este tipo de turismo en sus regiones. Así, Cataluña se viene apoyando principalmente en la celebración de torneos y competiciones específicos de golf, en participación en ferias y eventos promocionales turísticos, en la edición multilingüe de sus guías promocionales, y en otro tipo de actos de difusión y promoción de su región como receptora de turistas de golf (Hosteltur, 2013). Buscan acercarse, esencialmente, a los mercados escandinavo y británico, turistas y jugadores con alto poder adquisitivo y muy aficionados a la práctica de este deporte. La complejidad y dificultad de sus campos y recorridos es reconocida por jugadores que presentan un alto nivel de juego, y que participan de forma habitual en torneos y competiciones (amateurs o profesionales), lo que unido a la calidad de sus instalaciones e infraestructuras turísticas, facilita la recepción de jugadores en estancias, en ocasiones, algo más cortas que en el sur de España. Según recoge un estudio realizado específicamente en la costa de Tarragona (Escola Universitaria de Turisme i Direcció Hotelera, 2006), la estancia media de los turistas de golf en esta zona se sitúa en siete días, con un gasto total por persona de 1033€ (más concretamente, el gasto medio relacionado con la práctica del golf gira en torno a los 200€, y el gasto en alojamiento, en torno a los 385€). Por otra parte, y en base a lo que revela el informe elaborado por Sports Marketing Surveys INC (2013) sobre los hábitos de los golfistas europeos: «la reputación como destino golfístico de la Costa Dorada<sup>134</sup> ... crece rápidamente. Hace tres años, los golfistas internacionales reservaron menos del 2% de las vueltas jugadas en la Costa Dorada y dicho porcentaje ha aumentado hasta el 30% y sigue aumentando»<sup>135</sup>.

---

<sup>134</sup> Destino que albergó en el año 2013 el International Golf Travel Market (IGTM).

<sup>135</sup> Datos recogidos de <http://goo.gl/GoqyWe> (recuperado en febrero de 2015).

7. El norte de España (Galicia, Asturias y Cantabria) por su parte, presenta la promoción de este deporte y el turismo asociado a él de forma algo distinta, ya que las instalaciones allí ubicadas se han estructurado gracias a la colaboración pública y privada (entre todas ellas cubren el 29,73% de la totalidad de campos públicos de España) fomentando la práctica de este deporte no solo entre su propia población (importante apoyo e impulso de escuelas de golf municipales para los más jóvenes), sino facilitando con precios altamente competitivos la recepción de turistas nacionales o extranjeros en estas regiones<sup>136</sup>. En ellas, el golf se apoya en una mayor tradición que en las regiones del interior de España<sup>137</sup>, lo que unido a su extraordinario paisaje natural (ya sea playa o montaña), su buena climatología y temperatura (aunque algo lluvioso), la cercanía de los campos entre sí y a las zonas urbanas, la amplia oferta gastronómica y la mejora en su accesibilidad e infraestructuras de transporte, las capacita como lugares excelentes para pasar unos días de descanso y relax, a la vez que ejercitar esta práctica deportiva<sup>138</sup>. En los últimos años además, se está brindando a estos viajeros la posibilidad de contratar a través de las instalaciones hoteleras su oferta de «paquetes completos», lo que incluye no solo el alojamiento junto con el *green-fee* en el campo<sup>139</sup>, sino servicios de spa, termalismo, cuidado y belleza, etc. para disfrute de los propios jugadores o de sus acompañantes.
8. Esta misma oferta promocional está siendo utilizada por otras regiones del norte de España como Navarra, La Rioja o el País Vasco, lo que unido a su variada y rica oferta gastronómica, las convierte en destinos atractivos para el turista de

---

<sup>136</sup> Los turistas nacionales en esta región provienen esencialmente de la zona centro (Comunidad de Madrid y Castilla y León) y de la zona norte (País Vasco y Cataluña), mientras que el turismo extranjero tiene su origen en Francia o Reino Unido (gracias a los acuerdos, por ejemplo, con las compañías de ferrys en este país), según recoge (García, 2013).

<sup>137</sup> En Cantabria además, la figura de Severiano Ballesteros (fallecido en mayo de 2011) ha sido clave para el impulso y desarrollo de campos de golf en esta zona norte de España. Golfista español con un amplio palmarés en el circuito de golf internacional, ganador de cinco Majors —dos Master de Augusta y tres British Open— cinco Mundiales Match-Play y dos Copas del Mundo, con ocho participaciones en la Ryder Cup como jugador, y una más como capitán del equipo europeo en 1997, además de numerosos reconocimientos a nivel nacional e internacional. (Ver [www.seveballesteros.com](http://www.seveballesteros.com))

<sup>138</sup> Si bien, algunos informes señalan ciertas limitaciones para la promoción de este tipo de turismo en sus regiones, ya que por ejemplo, en Cantabria «la dotación actual de campos..., sus características y distribución geográfica, seguramente satisfacen la demanda de jugadores regionales,... pero a todas luces es insuficiente y poco atractiva, como para generar un flujo turístico importante basado en el golf» (CESINE, 2008, p.64).

<sup>139</sup> En este sentido, la región de Asturias es pionera en la oferta de *green-fees* con alojamiento y actividades complementarios a través de internet —todo ello en una sola herramienta— coordinando todos los campos de golf asturianos y los alojamientos adheridos a este producto. Ver [www.golfasturias.es](http://www.golfasturias.es)

golf que busca completar su estancia deportiva con un periodo de relax, descanso y buena gastronomía. Estos destinos sin embargo, no se encuentran excesivamente difundidos a nivel internacional, y el tipo de turista de golf que suelen recibir es principalmente nacional, los cuales prefieren, además, viajar en grupos de amigos, y en escapadas de fin de semana o de puentes largos. En general, el turista se encuentra con un nivel alto de infraestructuras y servicios en estas zonas, contando además —sobre todo en el País Vasco— con un elevado número de campos por superficie (2,21 frente al 0,38 o 0,59 de Navarra y La Rioja) y siendo el resto de campos en otras provincias cercanas, de fácil y rápido acceso entre sí. Sin embargo, el turista de golf no encuentra excesivas facilidades para poder acceder y jugar en los campos ubicados en estas zonas, ya que en muchos de ellos se establecen determinadas restricciones para evitar la masificación de sus campos (limitaciones de horario para socios del campo, necesidad de jugar con la correspondencia de otros campos o siendo invitado de un socio, exigencia de un determinado hándicap bajo de juego, precios elevados que desincentivan la entrada de jugadores, etc.), lo que unido a una escasez de campos públicos (ninguno en Navarra, dos de dieciséis en el País Vasco, y uno de tres en La Rioja) frena la utilización de estas instalaciones por los turistas con un poder adquisitivo medio. A pesar de todo, muchos de estos campos mantienen algún tipo de convenio con hoteles o alojamientos ubicados en sus propias instalaciones o cercanos a ellos, pudiendo ofertar sus servicios a un precio inferior y promocionar esta zona de juego entre los turistas de golf.

9. Entrando ya hacia el interior de España, destaca la Comunidad de Madrid por su perfil diferenciado respecto a las regiones que acabamos de presentar<sup>140</sup>. Es zona alejada de sol y playa (ajena al turismo tradicional de verano), que concentra una alta red empresarial y la recepción de numerosos ejecutivos y empresarios, lo que junto a la organización de gran número de eventos empresariales, feriales, culturales y deportivos facilita la recepción de otro tipo de turista de golf (empresario, con profesión liberal y que disfruta de este deporte durante su participación en certámenes empresariales, y no durante su tiempo de ocio o de vacaciones). Se advierte así en la Comunidad de Madrid,

---

<sup>140</sup> El golfista en Madrid pernocta un mayor número de días que la media —entre tres y cuatro días— en hoteles de cuatro y cinco estrellas, y mantiene un gasto tres veces superior al turista tradicional, dejando en el golf solo el 15% de su presupuesto (Hosteltur, 2013).

una enorme demanda interna y una creciente demanda externa para jugar al golf (Comunidad de Madrid. Consejería de Cultura y Deportes, 2008). Además de la oferta de campos relativamente próximos entre sí —aunque bastante saturados por la propia población, quien mantiene en la mayoría de las ocasiones, su prioridad en el juego frente a los turistas que llegan a ella— la actividad complementaria que ofrece Madrid, a fin de promocionar la entrada de turistas de golf, se apoya en la variada oferta de ocio y restauración, las compras de firma y de calidad, y una dispar oferta cultural, junto con su patrimonio histórico y diversidad museística. Además, la red de infraestructuras centralizada que presenta (carretera, tren, avión) facilita enormemente el desplazamiento y la movilidad de turistas, sirviendo incluso de punto o eje de comunicación con otras regiones.

10. Finalmente, para concluir la descripción de las diferentes regiones españolas oferentes de destinos de golf, faltaría remitirnos al resto de zonas del interior de España —Aragón, Castilla y León, Castilla-La Mancha y Extremadura— regiones en las que la promoción del turismo de golf es imperceptible, y que sin embargo, asociado y promocionado junto a las características propias de cada región (cultura, gastronomía, arte, patrimonio, etc.) podría ser un elemento impulsor para las economías de estas regiones —escasamente industrializadas y con un porcentaje mínimo de turismo extranjero—, a pesar del efecto negativo y desmotivador que supone su climatología (fríos extremos en invierno y calor seco en verano) para el desarrollo y la práctica de este juego, frente a las zonas costeras y del sur de España.

Como vimos en el capítulo anterior, las tres primeras regiones presentan índices de saturación bastante similares y por debajo de la media española (en torno a las 350 licencias por campo), y sin embargo —salvo Castilla y León— elevados índices de densidad (entre 109.000 y 157.000 habitantes por campo), que junto a ratios de campos por superficie muy bajos (una media de 0,26) no empuja al fomento o construcción de nuevos campos en estas zonas de interior, sino más bien al impulso y promoción de los ya establecidos (entre sus propios habitantes o población, e incluso entre los turistas nacionales que busquen desarrollar su juego en zonas diferentes de las habituales, y a la vez conocer y descubrir nuevas regiones españolas con sus características y singularidades propias).

#### **4.6. DEMANDA EXTRANJERA DE TURISMO DE GOLF**

En un capítulo anterior, se presentó de una manera resumida la evolución y penetración de la práctica de este deporte en los países europeos. Si bien, y aunque en Europa el deporte del golf haya prosperado en diversos ámbitos a lo largo de los últimos años, el grado de desarrollo e introducción de esta práctica deportiva en cada país presenta un patrón diverso y dispar. Así, sobresalen entre todos ellos Reino Unido e Irlanda, cuna y origen de este deporte, aunque los países nórdicos (Suecia, Noruega) comienzan a acaparar en gran medida, parte de este mercado. Otros países europeos con menor tradición (España, Portugal, Alemania) comienzan también a despuntar y a posicionarse con fuerza en el mercado del golf. A este grupo intentan sumarse los países del este de Europa, en los que la práctica del golf empieza a introducirse con fuerza entre su población de renta media.

A pesar de esta diversidad de penetración golfista en el entorno europeo, se puede afirmar que la tendencia es general: el golf está creciendo en toda Europa, y aunque en general es considerado un mercado «maduro», ofrece todavía un amplio potencial (Hudson y Hudson, 2014). Sin embargo, tal y como recoge Turespaña en sus informes de 2005 y 2011: «hay algo que crece más todavía: el número de jugadores que viajan en busca de experiencias de golf», lo que contribuye al desarrollo y progresión de esta parcela turística orientada al ocio y al deporte (Hosteltur, 2012, p.4).

Como ya hemos comentado, Reino Unido e Irlanda son los mercados más fuertes e importantes en el ámbito de golf, siempre apoyado en su tradición golfista desde los primeros años de desarrollo de este deporte. No obstante, presentan como gran inconveniente, la climatología de su país que no les permite disfrutar de la práctica de este deporte durante gran parte del año, lo cual genera una importante salida de jugadores de habla inglesa en busca de lugares con mejor clima para poder ejercitar uno de sus deportes favoritos. Según cifras recogidas en Hosteltur (2012), en 2006 se había alcanzado en España el número máximo de 441.954 turistas británicos, cantidad que fue descendiendo a lo largo de los tres años siguientes cerca de un 10%, hasta los 396.521 en 2009. Este descenso continuó de forma brusca en 2010 (más del 25%) registrando solo 295.315 turistas, cifra que sin embargo, muestra ciertos signos de recuperación en 2011, con un registro de 316.882 turistas británicos que se desplazan a España para practicar el golf, lo que supone el 36% del total de turistas extranjeros de golf.

Suecia por el contrario, apoya su calificación de segundo país emisor de turistas de golf en el alto poder adquisitivo de sus habitantes, así como en la alta y buena disposición que muestran para viajar, lo que unido de nuevo al clima poco propicio de su país para la práctica de este deporte, facilita la salida de estos viajeros hacia destinos más adecuados para el ejercicio del golf.

Otro de los países emisores de turistas de golf es Alemania, que califica a España como destino vacacional preferido (Hosteltur, 2007). Este país presenta un potencial de crecimiento en el número de federados bastante grande, en torno a las 25.000/30.000 licencias anuales<sup>141</sup>, aunque con un índice de penetración por cada mil habitantes de 7,85 que se encuentra todavía lejos de países con una mayor inmersión del deporte del golf entre sus habitantes<sup>142</sup>.

Todos ellos son países considerados emisores principales de turistas de golf hacia España. Para británicos, alemanes y suecos, España es el primer destino en el turismo de golf, logrando mantener una cuota promedio de mercado del 40% en estos países emisores, y un volumen de negocio de 1030 millones de euros en 2011 (Hosteltur, 2012)<sup>143</sup>. Así, por ejemplo, Reino Unido aporta en esa fecha un 36% de los turistas extranjeros de golf que entraron en nuestro país, mientras que Alemania contribuyó con algo más del 20%, a lo que se suman jugadores de Suecia, Finlandia o Irlanda. Pero además, otro aspecto a considerar, es que más de un 83% de estos turistas repiten destino, manteniendo un gasto medio diario de 171€<sup>144</sup>.

Destacan también otros países europeos que, aunque con un menor número de viajeros entrantes en nuestro país, permiten sumar turistas internacionales cuyo principal motivo de viaje es el ejercicio del golf en España. Para los franceses por ejemplo, España no es su primer destino golfístico —ni el predilecto entre ellos— ya que

---

<sup>141</sup> Estas previsiones que presentaba Hosteltur (2007) se han visto sin embargo, atenuadas e incluso, casi anuladas en los últimos años. Así, según los datos de licencias aportados por la EGA para este país, las variaciones entre los años 2007 y 2009 giraban en torno a las 24.000 licencias anuales. Ritmo de crecimiento que desciende a la mitad en los tres años siguientes, para situarse en 2014 en un incremento únicamente de 2638 licencias para ese último año registrado (según EGA, el número total de licencias alcanza las 637.735 <http://goo.gl/Ohl8Er> recuperado en febrero de 2015).

<sup>142</sup> Según vimos en un capítulo anterior, podemos destacar por ejemplo, Suecia o Irlanda con índices de penetración de 49,25 o 41,88 respectivamente, o incluso Dinamarca (27,11), Finlandia (26,58), Países Bajos (23,19) y Noruega (20,36).

<sup>143</sup> Ya en 2012 se registra una entrada de 1,6 millones de golfistas extranjeros, generando ventas superiores a los 1500 millones de euros (Hosteltur, 2013)

<sup>144</sup> Aguirre Newman (2011a) y Hosteltur (2012). Cifra, sin embargo, que en informes anteriores se había considerado algo más elevada, 261,40€ (Hosteltur, 2007).

sitúan por delante países como Marruecos<sup>145</sup> (el idioma facilita esta elección), Túnez, Islas Mauricio o República Dominicana. Se completa la entrada de turistas de golf en España, con viajeros de Austria, Noruega o Suiza. O incluso con la aparición de nuevos turistas provenientes de Polonia y Rusia, considerados mercados emergentes en este sector. El primero, asociado al nacimiento de una clase media con un poder adquisitivo creciente, y con capacidad y disponibilidad para viajar, mientras que el mercado ruso valora, esencialmente, la relación calidad-precio de la oferta española de campos de golf, lo que logra cruzarse además, con la multiplicación de turistas de esta nacionalidad que mantienen una segunda residencia en nuestro país. A ello también puede añadirse, el turismo de golf proveniente de la República Checa, dado que este elemento de promoción (entre otros productos turísticos) puede impulsar y generar un crecimiento en torno al 3-5% del turismo proveniente de este país (Turespaña, 2012). Como exponen Hudson y Hudson (2014), el turismo de golf en lo que denominan la «nueva Europa» comienza a experimentar un importante crecimiento (Croacia, Montenegro, etc.).

Para completar la relación de países que aportan turistas de golf a España hay que considerar también, el mercado americano —con viajeros provenientes de Estados Unidos, Canadá y Argentina—, sin olvidar tampoco el mercado asiático<sup>146</sup>, con cierta relevancia, en particular, los turistas de golf llegados de China. La industria del golf en China comienza a adquirir una gran importancia a través de las inversiones efectuadas en campos de golf en su propio país o allende (Cuba), el aumento en el número de jugadores amateurs y profesionales, y el desarrollo de toda la industria asociada a este deporte. Dentro del *Plan de objetivos de promoción exterior* presentado por Turespaña se señala que «aunque el grupo más importante de turistas chinos corresponde al consumidor de circuitos culturales en ciudades de patrimonio o ciudades bonitas, además de grupos de reuniones, les siguen a distancia los viajes de golf, viajes escolares y de fiestas» (Turespaña, s.f., p.4). Por lo que la promoción del turismo deportivo —especialmente el golf— entre estos turistas, forma parte del plan estratégico de Turespaña, a fin de captar grupos de golf mediante la «promoción de torneos de golf con

---

<sup>145</sup> El 25,6% de los franceses elige España como destino turístico de golf, frente al 29,1% que prefiere Marruecos. (Turespaña et al., 2004).

<sup>146</sup> Este mercado se compone de, aproximadamente, 18 millones de golfistas, siendo Japón el país que mayor número de jugadores aporta (un 10% de la población es jugador de golf, situándose en segunda posición, detrás de Estados Unidos), a lo que se añade un total de 2350 campos de golf registrados en 2010. Australia y Nueva Zelanda también son considerados mercados en crecimiento, la primera, con un millón de golfistas entre su población y un total de 1500 campos en 2009, mientras que Nueva Zelanda registra un total de 140.000 jugadores (Hudson y Hudson, 2014).

premio al ganador de un viaje a España, en colaboración con clubes de golf, touroperadores y medios de comunicación». Se trata pues, de abrir oportunidades a otros mercados —en este caso el asiático— y de ampliar el liderazgo que ejerce España en esta parcela turístico-deportiva.

En general, para todos estos turistas internacionales, «el clima, las infraestructuras, la cercanía y los muchos campos de golf, juegan a favor de España» como destino turístico por excelencia, tal y como se recoge en Hosteltur (2007, p.7). Si bien, respecto a este último hecho —los numerosos campos de golf existentes en España— se critica por parte de los jugadores internacionales, la proliferación en estas zonas turísticas, de campos ligados a intereses inmobiliarios, con construcciones y edificaciones excesivamente cercanas al propio campo, y que no han logrado atender de manera adecuada las características de los golfistas y su juego, ni encontrar las condiciones idóneas para la práctica del golf en ellos. Los mercados escandinavos, por ejemplo, son críticos en este aspecto y bastante exigentes, ya que consideran que se ha tendido a una gestión de los campos «demasiado comercial, y no se ha pensado en crear un entorno de golf,... hay campos mal atendidos,... se permiten demasiados jugadores en el campo a la vez, y el resultado es un juego lento» (Hosteltur, 2007, p.7). A todo ello añaden el hecho de que los precios de los *green-fees* en ocasiones son elevados y demasiado caros para la calidad que se percibe en los campos, además de que las tarifas de la restauración y servicio de cafetería en los propios campos no son moderadas, sino todo lo contrario.

Otro inconveniente que suelen destacar, es la escasez de vuelos directos a algunos de los principales destinos de golf (descenso acusado en estos años de crisis económica con la anulación de múltiples vuelos y vuelos de bajo coste) y el encarecimiento del transporte del material deportivo (muy pocas compañías ofrecen este transporte de manera gratuita o relativamente económica). Esta dificultad a la hora de transportar los juegos de palos y el equipamiento deportivo está empujando a algunos campos de golf a ofrecer a sus clientes un alquiler de material de buena calidad, a precios asequibles o incluso incorporados en el servicio que contratan en el campo.

Una nueva dificultad con la que tropiezan estos turistas no estivales (viajan en épocas diferentes del habitual periodo de vacaciones, julio-agosto) son los establecimientos hoteleros o de restauración cerrados o con una escasa oferta de servicios durante esas épocas del año, dado que estas instalaciones consideran los meses

de noviembre a abril como un periodo bajo o nulo en el turismo tradicional. Si bien, incluyendo entre sus clientes potenciales los turistas de golf, estos podrían convertirse en una fuente de ingresos adicional para ellas (teniendo en cuenta que en general se corresponden con viajeros de rentas medias o medias altas, y con disponibilidad y facilidad para viajar), lo que permitiría cubrir el vacío de turistas tradicionales de sol y playa durante esos meses del año. Unido a esto se remarca por parte de ciertos grupos de viajeros de golf —turistas nacionales o internacionales con rentas medias o con ciertas restricciones económicas en esta época de crisis generalizada— la escasez de oferta hotelera de calidad a un precio medio (hoteles de tres estrellas, principalmente) incorporada o ligada a los campos de golf, factor significativo a tener en cuenta en el actual periodo de crisis económica. Este vacío o insuficiencia obliga a los jugadores viajeros a encarecer su viaje, a acortar su estancia media, o incluso a reducir el número de viajes realizados.

Por otra parte, los visitantes que disfrutan de su juego en campos diferentes —aunque no excesivamente alejados de su lugar central de alojamiento— reclaman en general, una mejor señalización de los accesos a los campos y de su ubicación, en ocasiones algo confusa y de acceso complicado (faltan por ejemplo, indicaciones exactas de localización de los campos en los accesos por carretera, indicaciones correctas de coordenadas GPS en sus páginas web o informativas, etc.). Hacen notar además, la comunicación directa poco fluida con los campos de golf de destino, en ocasiones provocado por la falta de personal cualificado que pueda atender al cliente en su lengua materna o en idiomas considerados habituales en el sector turístico (inglés, francés, alemán), o incluso motivado por el escaso desarrollo de las reservas de *green-fees* y horarios de salida al campo a través de internet.

Por todo ello, y a pesar del enorme atractivo que ha supuesto y sigue suponiendo España como destino turístico de golf para un gran número de países europeos, en los últimos años comienza a percibirse una cierta pérdida de interés por parte de este público internacional, apoyado no solo en los aspectos negativos que se advierten en la gestión de los campos y de los viajes asociados específicamente a este deporte, sino en la aparición de nuevos destinos que comienzan a ofrecer servicios de calidad, atractivos, y a precios más asequibles que nuestro país. Países como Turquía, Portugal o Marruecos, o incluso más lejanos como Vietnam o Tailandia lanzan sus propuestas turísticas en este sector como principales competidores de España (KPMG's Golf Advisory Practice in

Europe, Middle East and Africa, 2012a; KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa, 2012b). Otros destinos emergentes incluyen México, Egipto, Malasia, China o incluso India<sup>147</sup>, donde el turismo de golf comienza a promocionarse entre un modesto número de jugadores provenientes de Japón o Corea. También Dubai y Sudáfrica buscan posicionarse en un futuro próximo entre los destinos preferidos por los golfistas (Hudson y Hudson, 2014).

Según Hosteltur (2007) «España es el campo de golf preferido de los europeos» (p.20), aunque hay que hacer notar que no está todo hecho. Desde Turespaña se defiende la necesidad de seguir avanzando en este sector, aumentando las ventajas competitivas de nuestro país como destino preferente para la práctica del golf, elegido por los turistas extranjeros. Así pues, aunque España aspira a consolidarse en esta parcela turística, podría perder la ventaja competitiva que todavía mantiene frente a otros destinos europeos, si no apuesta por una mejora en el terreno de la calidad de sus servicios, por el incremento de la oferta complementaria que cubra adicionalmente el ejercicio del golf, y por la atención personalizada y diferenciada de los consumidores de este tipo de turismo.

Nuestro país debe apostar en los próximos años, por la mejora en los servicios que ofrece el sector del turismo del golf, y por la calidad del producto que dirige al turista nacional y extranjero. De este modo, se hace necesaria la ejecución de un esfuerzo significativo en la oferta de calidad, y en el trato diferenciado y particularizado al cliente, al objeto de no perder competitividad frente a otros destinos rivales. Estos presentan climatología semejante a la de nuestro país (factor clave al elegir el destino del viaje), y sin embargo, están mejorando la relación calidad-precio de los productos y servicios ofrecidos en este sector, tratando de realizar una importante adaptación de su oferta a los criterios de los demandantes y las necesidades que manifiestan. España por tanto, se enfrenta a un importante reto, como es el mantener y acrecentar la calidad de sus servicios y productos en este sector, a fin de consolidar su liderazgo como destino principal en el turismo de golf europeo, o introducirse en nuevos mercados. Según se lee en el *Plan de turismo español Horizonte 2020* publicado por Turespaña (2007):

---

<sup>147</sup> En este país, existen 196 campos de golf y aproximadamente 100.000 jugadores adscritos a algún club de golf según datos de la Indian Golf Union, citado en Hudson y Hudson (2014).

«Los retos para el turismo de golf son, entre otros: mejorar la calidad en la prestación del servicio y en su comercialización e incorporar elementos que ayuden a la diferenciación frente a competidores y a una consideración más sostenible de la actividad» (p.33).

#### **4.7. TURISMO DE GOLF EN ZONAS DE INTERIOR**

Hemos visto cómo España ha sabido utilizar y rentabilizar a su favor algunos de los factores esenciales y necesarios para la práctica del golf, y de los que disfruta en gran parte de su territorio: la climatología, la buena temperatura, la luz y el sol. Todas las regiones cercanas al litoral (sur, este o norte de España) han logrado potenciar el turismo del golf —incluido dentro del denominado turismo deportivo— buscando la desestacionalización del turismo tradicional de sol y playa (Garau, 2002) para así rentabilizar las infraestructuras turísticas de las que están dotadas, atrayendo a un viajero de alto o medio-alto poder adquisitivo, y que muestra bastante facilidad para sus desplazamientos y viajes, además de una alta fidelidad al destino con el que se encuentra satisfecho.

No ha ocurrido lo mismo sin embargo, con las zonas del interior y centro de España (salvo la capital, Madrid) en las que se aprecia un movimiento de esta práctica deportiva más lenta que en el resto de las regiones, tanto a nivel de juego de sus propios residentes, como del fomento o incentivo del turismo de golf entre jugadores nacionales o internacionales. Este tipo de turismo deportivo se encuentra mínimamente desplegado en las zonas del interior español.

El turismo de interior no es en sí mismo un producto turístico destacable, ni despunta como eje central de la actividad económica de estas regiones, pero sí puede ser considerado como elemento complementario y adicional del sumatorio que se obtiene con diversas fórmulas recreativas y vacacionales, entre las que cabe destacar el turismo deportivo y de naturaleza, que combinado con elementos de gastronomía, patrimonio cultural, rutas turísticas, ferias y festivales, etc. ayudan a afianzar el turismo deportivo en estas áreas. La gama de productos asociados que pueden utilizarse en términos de

fomento del turismo en estas zonas de interior es amplia y diversa, aprovechando, principalmente, las características singulares de cada región o área determinada, además de los productos o elementos particulares y peculiares con que cuentan estas. Gracias a ello se logra ofrecer a los potenciales viajeros que se acerquen hasta estos lugares, un abanico variado de actividades y ocupaciones, imprimiendo, además, un sello característico, propio y diferenciador a estas regiones.

La práctica del golf se incluye entre aquellas, y aunque sus instalaciones en numerosas ocasiones se ubican cercanas a grandes núcleos urbanos, el diseño y construcción de los campos en entornos naturales —adaptados y manteniendo la geografía y flora autóctona— acerca la naturaleza y el medio ambiente a todos aquellos practicantes de este deporte. El desarrollo de una partida de juego o la participación en un torneo durante cuatro o cinco horas al aire libre, con buena temperatura, rodeado de árboles, arbustos, zonas verdes, lagos, etc. caminando de manera constante, aunque sin un gran esfuerzo físico, y acompañado por un máximo de tres personas más, aporta al jugador no solo la ocupación de su tiempo libre de ocio, sino el disfrute de un entorno natural y abierto, además del cuidado y mantenimiento de su salud, y del desarrollo de relaciones personales y sociales con el resto de jugadores.

Sin embargo, como hemos visto, la práctica del golf no se efectúa únicamente en el lugar habitual y frecuente de juego del deportista (campos en los que el jugador suele estar abonado o ser socio), sino también en campos cercanos a estos, o en otros algo más alejados que llamen su atención para el desarrollo del juego (por lo general, son campos de golf con los que la instalación de juego habitual mantiene correspondencias o acuerdos<sup>148</sup>). Esto facilita al jugador la práctica de su juego en entornos e instalaciones diferentes, poniendo a prueba su habilidad y destreza en campos con diseños distintos — más o menos complejos— que le hacen desplegar un juego variado con respecto al que está acostumbrado a emplear en su campo habitual, y completando sus desplazamientos con otro tipo de actividades suplementarias (restauración, alojamiento, compras, actividades o visitas culturales, etc.)

---

<sup>148</sup> Convenios que se firman entre campos, con la finalidad de poder desarrollar el derecho de juego a unos precios establecidos y algo más económicos que la tarifa de *green-fee* ordinaria para un jugador externo. Originariamente las condiciones de juego eran equivalentes a las de los socios del club receptor. Esta práctica se ha perdido, y en la actualidad son tarifas cerradas entre los propios campos.

Es este enfoque de actividades complementarias, el que conviene utilizar para la implantación y fomento del turismo de golf en zonas del interior de España. Estas no disponen de la ventaja climática que se revela en las zonas costeras españolas, pero sin embargo, durante ciertos meses del año es posible desarrollar este tipo de deporte en condiciones climatológicas favorables, ofreciendo no solo una actividad deportiva a los residentes de estas zonas para cubrir su tiempo de ocio, sino también aportando una actividad económica propicia y conveniente para el progreso y el desarrollo del área en que se ubica el campo de golf. Actividad que se ofrece tanto a los jugadores del entorno, como a aquellos jugadores externos que pueden desplazarse hasta allí, favoreciendo el desarrollo del turismo de golf en estos lugares.

Asociado además a estas zonas de interior, se localizan generalmente grandes áreas rurales o de escaso desarrollo urbano (caracterizados por el abandono de sus habitantes y la pérdida de competitividad de su sistema económico frente a zonas más desarrolladas) en las que las relaciones que se establecen entre el ámbito turístico y deportivo, logran abrir nuevas vías económicas a estos territorios y reúnen e implican a diversos sectores de la economía local, lo que contribuye a la mejora y al crecimiento económico de dichas áreas o regiones.

En ellas se han ubicado incluso, algunos campos de golf pequeños o de escasas dimensiones (9 hoyos) enfocados en general, a ofrecer una alternativa de ocio a los habitantes locales aprovechando algunos de los recursos aportados por la propia naturaleza (suelen ser campos sin diseños complicados ni sofisticados, que explotan los recursos autóctonos, y en los que el riego es natural), son los denominados «campos rústicos». Esta orientación interna y local, sin embargo, no es suficiente, ya que son instalaciones que disponen de un escaso número de socios o abonados (no llegan a superar el centenar), que apenas logran cubrir los gastos de mantenimiento y gestión del campo con sus propias cuotas. Por el contrario, estos campos de golf son elementos ya implantados y asentados en estas áreas que pueden ser utilizados y aprovechados como factor de impulso y desarrollo económico de la zona en que se encuentran ubicados (fomento del empleo, fuente de ingresos, etc.), estimulando y propiciando el turismo de golf interior. Sin embargo, no son el elemento determinante que impulse la visita a estas zonas de interior-rural, dado que en general, el jugador que se desplaza motivado por la práctica del golf, busca campos con buenas instalaciones y diseños. Devienen sin embargo, elemento adicional a considerar durante el viaje de ocio provocado e iniciado

por otras razones (conocer una zona turística, realizar una visita gastronómica, asistir a un festival, feria o exposición, frecuentar alguna ruta turística, etc.), y que se suma a las actividades a realizar durante el periodo de estancia en la zona.

Aunque en estas áreas de interior predominan los campos pequeños, se ubican en ellas, no obstante, todo tipo de campos de golf. Los campos de 18 hoyos vienen asociados, principalmente, al desarrollo urbanístico e inmobiliario de la zona en que se localizan, ya que los campos de golf fueron utilizados en los años 90 como reclamo para la venta y promoción de viviendas y edificios. Hay que tener en cuenta además, que este tipo de campos no se proyectó para satisfacer la demanda creciente de jugadores de golf en ese momento, ni para fomentar la afición de estos, sino más bien por motivos y necesidades inmobiliarias y de promoción de viviendas, lo que en la actualidad supone un claro perjuicio para el mantenimiento y cuidado de estos campos, debido a los altos costes que representan las hipotecas que deben mantenerse sobre el terreno, o los contratos y acuerdos con las inmobiliarias. Todo lo cual limita la capacidad de gestión de estos campos.

El fomento del turismo de golf en estas localizaciones, o su práctica como actividad complementaria de otro tipo de turismo alternativo, podría ser un elemento de valor añadido para estos campos situados en complejos urbanísticos, o ubicados en zonas no consideradas turísticas por excelencia, y una posible fuente adicional de ingresos, ya que por lo general, el número de socios o abonados a los mismos se encuentra bastante por debajo de las capacidades reales de los campos, e incluso, en los últimos años han experimentado serias reducciones, mermando los ingresos regulares de estas instalaciones, y dificultando su equilibrio con los altos costes de mantenimiento y gestión que deben soportar.

No obstante, como hemos indicado con anterioridad, pocos son los campos de golf que resulten atractivos por sí mismos en estas zonas de interior. El diseño y longitud de los campos, las instalaciones y servicios que los completan, la relación calidad-precio que ofrecen a los usuarios, y la escasa atención personalizada a estos, queda lejos del planteamiento y propuesta que ofrecen las zonas calificadas como típicamente turistas para este deporte (zonas costeras). A lo que se une también, la débil y escasa promoción que se realiza por parte de estos campos de golf (no se dispone de forma habitual de un departamento de marketing o publicidad) para atraer jugadores externos —ya sean

nacionales o internacionales—, reflejado por ejemplo, en las elevadas tarifas de *green-fees* establecidas para los jugadores no abonados al campo. Analizando muchas de ellas, casi da la sensación de que estos precios se han marcado para «ahuyentar» al jugador externo, en lugar de propiciar y atraer su juego en estas instalaciones. Actuación esta que sería calificada como lógica y necesaria si los índices de saturación registrados en los campos ubicados en estas áreas fueran excesivamente elevados, lo cual no es el caso. Así por ejemplo, Castilla-La Mancha alcanza un valor de 325,11 licencias por campo, seguido de cerca por Extremadura (350,20) y Castilla y León (388,02), y aunque Aragón presenta un índice superior (625,90), todas ellas se sitúan por debajo de la media española (705,71). Estas cifras reflejan entonces, capacidad suficiente de sus campos de golf, para poder atender y recibir a un mayor número de jugadores, principalmente si son esporádicos o estacionales, como sucede con los jugadores-turistas de golf.

Retomando algunos de los datos reflejados en un capítulo anterior, observamos también los altos índices de densidad (superiores a los 109.000 habitantes por campo) que se reflejan en estas regiones, asociados al escaso número de campos ubicados en ellas (7 en Extremadura, 10 en Aragón y 19 en Castilla-La Mancha), y que representan el 1,67%, 2,39% y 4,55% respectivamente del total de campos español (418 campos). Todas ellas ofrecen además, ratios de campos/superficie territorial bastante inferiores a la media española (0,83), ya que aquella gira en torno a valores cercanos a 0,20. Castilla y León por el contrario, presenta cifras algo más equilibradas respecto a la media española (índice de densidad de 60.872,32 habitantes/campo; 9,81% de campos de golf localizados en ella, y 0,44 campos de golf por mil kms<sup>2</sup>).

Sin embargo, la promoción de este recurso en estas regiones de interior —turismo deportivo, y más concretamente, turismo de golf— aprovechando las infraestructuras básicas de que se dispone (transporte y comunicación, restauración y alojamiento, etc.) junto a otros elementos turísticos (patrimonio, cultura, gastronomía, ferias, festivales, etc.) y las instalaciones deportivas específicas (campos de golf) ya construidas en ellas, contribuiría al crecimiento y al desarrollo económico en dichas regiones, aportando nuevos ingresos y recursos, además de constituirse en fuente de empleo y formación en dichas áreas, abriendo una nueva vía de expansión económica en ellas. No obstante, como señalan Cooter, Papendick y Washington (2003) en su estudio, es posible encontrar ciertas limitaciones o dificultades a la hora de cuantificar y determinar el impacto del golf en las rentas obtenidas del turismo, y diferenciarlo de otras actividades adicionadas a

ello, principalmente si se considera aquel como una extensión o complemento de un viaje o una visita, y no tanto como un motivo que causa o genera dicho desplazamiento y viaje. A pesar de todo, el turismo de golf podría ser uno de los aspectos y elementos a considerar dentro de las políticas de promoción y fomento del turismo de estas regiones, tal vez no de manera específica o determinante como ocurre en otras regiones de España, sino asociado a otros elementos o factores específicamente turísticos, y combinado con las características particulares y singulares que ofrece cada una de ellas.

Un cambio en este tipo de actuaciones, publicitando y dando a conocer los campos de golf, fomentando el juego en el mismo, junto a tarifas y promociones atractivas para los usuarios externos y acordes con los servicios ofrecidos, contribuiría a incrementar el peso de este tipo de turismo deportivo en las zonas de interior. Si a ello le adicionamos una oferta de actividades y elementos propios de la zona en que se ubican los campos, ofreciendo paquetes vacacionales combinados, o estableciendo acuerdos o convenios con alojamientos, restaurantes, otro tipo de empresas deportivas, o actuaciones complementarias a la práctica del golf, propiciarían la llegada de viajeros atraídos no ya solo por el deporte en sí mismo, sino por el disfrute y ejecución de otro tipo de actividades que permitan la «ocupación» de su tiempo libre de forma más satisfactoria.

Conviene hacer notar cómo en estas zonas de interior, el motivo que provoca el desplazamiento de los turistas a ellas se examina desde una perspectiva global, sin desligar el servicio ofrecido/demandado en estas instalaciones deportivas, del territorio en que se ubica, ni de las relaciones establecidas entre las diversas actividades y características peculiares de la zona. Esta perspectiva global y de conjunto es la que correspondería utilizar para el fomento e impulso del turismo interior, apoyado esencialmente en los atractivos y singularidades de la región a propulsar, y aprovechando todo tipo de infraestructuras en ella establecidas, lo que contribuiría al desarrollo y crecimiento económico del lugar.

**PARTE II:**  
**CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF**

---

---



**CAPÍTULO 5:**  
**INTRODUCCIÓN AL MODELO EFQM 2013**

---



Hoy por hoy, cualquier organización empresarial pretende ser eficaz en la gestión de sus recursos y, máxime, ofrecer un producto o servicio de calidad, atendiendo a las necesidades manifestadas por los clientes. En este sentido, las instalaciones que engloban los campos de golf no son diferentes, y en la actualidad, intentan encontrar soluciones a las restricciones económicas de los últimos años, enfrentarse al desafío de la búsqueda de nuevos clientes y usuarios (asociados no única o esencialmente a promociones inmobiliarias cercanas al campo de golf), lograr el agrado y satisfacción de los usuarios habituales, y ejecutar una gestión más participativa (no excesivamente jerárquica) enfocada esencialmente a un periodo de medio y largo plazo, y siempre centrada en la calidad del servicio que desean ofrecer. Para ello, es preciso que tengan conocimiento de su situación de partida, que analicen el potencial de que disponen, y que estudien las áreas sobre las que mejorar, adaptando y optimizando los modelos de gestión ya establecidos, o adoptando nuevos modelos que contribuyan al alcance de los objetivos marcados. En ayuda de sus gestiones y con ánimo de contribuir a un análisis de situación —real y potencial— del sector del golf en la comunidad de Castilla y León, utilizaremos en este trabajo el *Modelo EFQM<sup>149</sup> de Excelencia* aplicado en el marco de la Unión Europea, en su versión más actualizada del año 2013 (European Foundation for Quality Management y Club Excelencia en Gestión, 2013).

---

<sup>149</sup> EFQM: European Foundation for Quality Management

El modelo puede utilizarse como base o esbozo en el diseño del sistema de gestión<sup>150</sup> de una organización, a la vez que como herramienta para llevar a cabo autoevaluaciones internas en la propia organización, utilizándolo como instrumento de identificación de áreas susceptibles de mejora o, incluso, como una forma de comparación con otras organizaciones (Rodrigues, 2010). Ayuda a las empresas a identificar sus fortalezas y potencialidades, junto a sus debilidades y carencias, y a partir de ello —en su avance hacia la *excelencia*— fijar y establecer sectores de mejora y de progreso, enfocados al alcance de los logros o resultados propuestos y a la satisfacción de los grupos de interés<sup>151</sup> que participan en ella, especialmente los usuarios de sus servicios/productos. Por ello, se hace necesario adecuar estos a las necesidades presentes y futuras que revelan los clientes, introduciendo e incorporando el elemento «calidad» en la filosofía de gestión y planificación de la organización. En este sentido, escuchar al cliente, tener en cuenta sus percepciones y apreciaciones, e interrogarse sobre los aspectos más destacados y/o prioritarios que induzcan a la mejora de la calidad del servicio, se hace imprescindible en el avance de cualquier organización empresarial, y en la adecuación de su estrategia y planificación. Y para ello, los modelos de gestión de calidad se ofrecen como una ayuda indiscutible para el proceso de implantación de sistemas de gestión de calidad total en cualquier organización, ya que establecen un método flexible, ordenado e integral de ejecutarlo.

A lo largo de este capítulo presentamos un resumen introductorio del *Modelo EFQM de Excelencia* donde exponemos los conceptos básicos que lo sustentan, además de la estructura de criterios y subcriterios que conforman dicho modelo. La aplicación que hemos realizado del modelo EFQM al sector deportivo del golf, no tiene como objeto el propio modelo en sí, ni la valoración profunda o intensiva de la gestión de ninguno de los campos de golf en los que se ha ejecutado, sino que hemos utilizado los elementos y principios básicos que recoge este modelo, para obtener una visión de conjunto de la «calidad en la gestión» como factor de competitividad de este sector y elemento clave para asegurar su viabilidad en un periodo amplio de tiempo. A través de ello, podremos analizar posteriormente, su área de influencia en otras parcelas de interés en nuestra

---

<sup>150</sup> «Esquema general de procesos (actividades y tareas) y procedimientos (forma de hacer las cosas) que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos» (Moreno, 2007, p.12).

<sup>151</sup> «Aquellos colectivos con los que la organización interactúa directa o indirectamente,... evidenciando un interés en el ejercicio de su actividad y en la consecución de sus éxitos» (Moreno, 2007, p.11).

región, el turismo deportivo por ejemplo, incluso considerar su introducción como variable determinante de la demanda del servicio por parte de los jugadores. Por este motivo, solo expondremos la base teórica del modelo, sin profundizar en demasía sobre la filosofía que promueve su aplicación y desarrollo, ni la evolución o cambios que ha venido experimentando el modelo desde su formulación y definición, pero permitiendo la comprensión de los conceptos con los que este trabaja, y el enfoque y objetivos que persigue con su aplicación.

## **5.1. HACIA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

Actualmente, el escenario sobre el que se asienta cualquier organización empresarial viene caracterizado por un entorno altamente competitivo y global, tecnológicamente avanzado, en continuo y rápido movimiento, cambiante con rapidez, y mutante en lo relativo a las necesidades y satisfacciones de la demanda; a lo que cabe añadir, las restricciones económicas y financieras de los últimos años. Todo ello, obliga a dichas organizaciones a buscar e inquirir elementos diferenciadores que les permitan sobrevivir y mantenerse en este contexto económico y social, variable e incluso inestable. Estrategias de diferenciación que no mantengan su base únicamente en el aspecto tarifario o de precios, sino en las características del servicio o producto que ofrecen a sus usuarios, y más concretamente, en la calidad de dicho servicio/producto.

Se perfila así, una variable claramente significativa e importante para cualquier organización empresarial, erigida en eje fundamental de sus iniciativas de diferenciación, la variable «calidad».

Esta se orienta, principalmente, a dar respuesta a las expectativas de los consumidores y a lograr alcanzar máximos niveles de satisfacción en ellos. Este planteamiento es uno de los más utilizados en la actualidad, situando al consumidor de los productos o servicios como eje central de las organizaciones. «Crear, fortalecer y mantener las relaciones con los usuarios» (tanto internos como externos) deviene elemento común de las organizaciones que buscan el éxito empresarial y su mantenimiento en el tiempo (Mundina y Calabuig, 2011, p.2).

Las actuaciones y planificaciones de una organización en general, tratan de orientarse hacia el reconocimiento del usuario y la satisfacción de sus necesidades manifiestas. La calidad del servicio se constituye entonces, en una cualidad que adquiere gran relevancia como variable diferenciadora en cualquier organización, y que las permite incidir sobre las decisiones de sus usuarios y sobre los resultados de su propia gestión (Peralta, 2006).

### **5.1.1. CALIDAD EN EL SERVICIO**

Como consecuencia de esta apuesta por la calidad, las organizaciones, tal y como recogen Alonso, Rial y Rial (2013) «se ven en la necesidad de disponer de herramientas adecuadas que hagan posible la evaluación sistemática de su oferta de actividades y servicios a partir de las percepciones de sus propios clientes o usuarios» (p.144). Esto supone disponer y establecer previamente, los elementos relevantes que definen el servicio y que inciden en el comportamiento del usuario y en su satisfacción final. Lo que exige además, un conocimiento preciso y riguroso de las características, motivaciones, intereses y necesidades de sus clientes. El análisis de la satisfacción de los usuarios deviene elemento fundamental para cualquier organización. Con ello, podrá conocer y comprender el comportamiento y las necesidades de aquellos, además de aprovechar esta información para la mejora de su servicio en términos de la percepción de los propios usuarios. Como afirma Grönroos (1994a, 1994b), calidad significa percepción por parte del consumidor.

La satisfacción del consumidor se convierte pues, en una de las variables estratégicas para cualquier entidad empresarial, incluidas aquellas orientadas a la gestión deportiva. Para todas ellas se hace necesario conocer y comprender el tipo de «consumidor» al que se dirigen, a fin de poder adaptar y planificar los servicios a ofrecer, además de medir la satisfacción alcanzada por aquellos, para poder así dar continuidad o mejorar sus planteamientos estratégicos. Tal y como afirman Luna-Arocas y Mundina (1998) «la satisfacción del consumidor consiste en la evaluación afectiva, cognitiva y conductual tanto en el momento de consumo de un producto o servicio, como en el periodo previo o posterior» (p.152).

Se introduce entonces, un componente subjetivo y a veces difícilmente medible, al depender de las percepciones, sensaciones y opiniones de los usuarios de los servicios. Son estos los que otorgan una valoración subjetiva sobre la calidad del servicio recibido, su punto de vista se considera esencial a la hora de valorar los servicios que se proporcionan, y son ellos los que valoran, en definitiva, el rendimiento de una organización, mediante el análisis de la satisfacción experimentada o de la calidad percibida (Calabuig, Molina y Núñez, 2012). Se incluyen por tanto, ciertos juicios de valor —sobre los deseos y apreciaciones de los clientes acerca del servicio recibido— que las organizaciones tienen que intentar precisar y medir para incorporarlos en la planificación de sus estrategias, buscando un mayor rendimiento económico y un mejor posicionamiento en el mercado.

De esta manera, a través del estudio de la calidad percibida por los usuarios, es posible analizar y observar si los esfuerzos que realiza la organización para mejorar su servicio repercuten en la propia satisfacción de los clientes. Aunque con ello se genera otro efecto en feed-back: los clientes perciben cómo se establece una estrecha relación con la organización —al crear valor añadido al servicio del que disfrutan— a la vez que observan cómo son atendidos sus gustos, necesidades o preferencias por parte de la organización, lo que comienza a generarles también un sentimiento de fidelidad y confianza hacia dicho servicio. Satisfacción y calidad se presentan entonces, como dos conceptos muy próximos entre sí<sup>152</sup>.

Sin embargo, no debemos olvidar tampoco, la correlación de estos conceptos (calidad del servicio y satisfacción del cliente) con un tercero, la intencionalidad de compra y utilización, tal y como exponen Oh y Olorunniwo en sus estudios (recogido en Santomá y Costa, 2007). A esto hay que añadir, la posible recomendación posterior de estos clientes satisfechos a otros potenciales consumidores del mismo. La calidad del servicio significa pues, no solo satisfacción del cliente, sino también repetición de compra del producto o repetición de utilización del servicio, y posterior recomendación a clientes externos. El conocimiento que adquiere la organización sobre las necesidades y deseos de los usuarios, les permite no solo buscar el cumplimiento de sus expectativas presentes, sino también de sus expectativas futuras y a más amplio plazo, generando una mayor lealtad y fidelidad del usuario. Ello implica provocar en el usuario el deseo de

---

<sup>152</sup> Dorado y Gallardo (2005) entienden la satisfacción como resultado de una gestión de calidad.

seguir utilizando los servicios ofrecidos (o consumiendo el mismo producto), e incluso estimularlo para que recomiende dicho servicio a agentes externos, es decir, que incite a otros sujetos a la utilización del mismo. Esto conduce y empuja al gestor a tratar de identificar los grupos de usuarios satisfechos con la organización empresarial, y a establecer una estrecha relación con ellos a lo largo del tiempo (Mundina y Calabuig, 2011), tratando de retenerlos y de no perderlos como usuarios. Mantener a un cliente suele ser más rentable y provechoso para la organización, que captar nuevos grupos de usuarios (aunque esta vía siempre debe permanecer abierta en cualquier entidad). Así, los gestores basan parte de sus estrategias, en la implantación de planes de fidelidad que buscan la satisfacción del cliente a través del conocimiento de sus necesidades, incluyéndolas como elementos intrínsecos del servicio que presta.

No obstante, deben ser conscientes a su vez, de que no es posible encontrar la satisfacción global o completa para todos sus usuarios. La percepción sobre la calidad del servicio recibido varía de un sujeto a otro en función de su personalidad, de sus características, o de su actitud hacia la organización, o incluso varía en el tiempo, y según la utilización que se realiza del servicio. Por ello, el gestor debe intentar conocer la totalidad de sus clientes, identificarlos correctamente y buscar una atención personalizada hacia ellos, inquiriendo su fidelización y lealtad. Como recoge Buján (2004), el gestor debe conocer en profundidad no sólo su propia organización, sino la dimensión y segmentación del mercado hacia el que se dirige, y discernir los gustos de sus clientes y su posible evolución.

En este sentido, y asociando el término «calidad» a la «calidad del servicio percibida»<sup>153</sup>, se realiza su medición a partir de la opinión de los usuarios, determinando estos si el servicio recibido se corresponde en mayor o menor medida con sus expectativas (es decir, con el servicio que se esperaba recibir) y si cumple o no sus niveles de satisfacción. Por otra parte, la calidad del servicio no debe ser considerada como algo puntual o específico, sino que debe controlarse y vigilarse de manera atenta, reflexiva y continuada, dado que se establece como uno de los objetivos principales de cualquier organización, identificando además al usuario como elemento clave de su gestión, y precisando el establecimiento de parámetros y variables que permitan la comparación

---

<sup>153</sup> Según recogen Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina, y Gallardo (2010) Grönroos afirmaba que la calidad del servicio percibida es el resultado de comparar la calidad esperada con la calidad recibida por el cliente, es decir, comparaba las expectativas del cliente con el resultado final del servicio.

entre las expectativas y las percepciones del servicio recibido por parte de los usuarios. La calidad del servicio se entiende así, como un concepto que gira, sobre todo, alrededor de la figura del cliente y que viene asociado, esencialmente, a lo que el consumidor percibe (Santomá, 2008).

Centrándonos únicamente en los estudios realizados en torno al ámbito deportivo, podemos destacar, por ejemplo, los análisis sobre calidad de servicio percibida en la organización de eventos deportivos en general (Añó, 2011; Calabuig y Crespo, 2009), o de algún evento particular como los Juegos del Mediterráneo 2005 (Calabuig, Mundina y Crespo, 2010; Mundina y Calabuig, 2011), e incluso la percepción e impacto esperado para los de 2017 (Añó, Calabuig, Ayora, Parra y Duclos, 2014), o el desarrollo de partidos o competiciones en torno a otros deporte: atletismo (Calabuig et al., 2010), fútbol (Agudo y Toyos, 2003), béisbol (Hightower, Brady y Baker, 2002, citado en Calabuig et al. (2012), hockey sobre hielo (Bodet y Bernache-Assollant, 2007; Greenwell, Fink y Pastore, 2002a; Greenwell, Fink y Pastore, 2002b), por citar algunos.

También se han elaborado estudios en torno al análisis de calidad percibida en centros deportivos privados (Luna-Aroca, Mundina y Carrión, 1998 citado en Gallardo y Gómez, 2004; Calabuig et al., 2012; Rial, Varela, Rial y Real, 2010), en centros náuticos (Calabuig et al., 2008; Luna-Arocas y Mundina, 1998), en centros privados de fitness (Bodet, 2006, citado por Calabuig et al., 2008; Celestino y Biencinto, 2012; García, Cepeda y Martín, 2012), o en clubes deportivos de fútbol de primera división (Calabuig et al., 2008).

Y completando estos, ciertos análisis en torno a la gestión de organizaciones deportivas (Dorado y Gallardo, 2005; Morales, Pérez y Anguera, 2014), servicios deportivos municipales (Gallardo y Gómez, 2004; Martínez, Morales, Sánchez y Sánchez, 2012; Morales y Gálvez, 2012), o servicios deportivos universitarios (Alonso et al., 2013). Como vemos, los estudios son diversificados, tocando todas las esferas deportivas y considerando todo tipo de gestión, tanto privada como pública.

En el caso del golf, nos encontramos con los estudios aportados por Serrano, centrados en una valoración de la calidad del servicio percibida por parte de los usuarios de campos de golf de la comunidad de Galicia<sup>154</sup>. En ellos, «intenta alcanzar una buena

---

<sup>154</sup> Serrano, Rial, García y Hernández-Mendo (2010); Serrano, Rial, García y Gambau i Pinasa (2011); Serrano (2012); Serrano, Rial, García y Gambau i Pinasa (2013).

conceptualización y medida de la calidad percibida del servicio, así como un análisis de la relación entre las diferentes dimensiones de calidad y otras variables como la satisfacción del usuario, su fidelidad y compromiso» (Serrano et al., 2010). A través de estos estudios, se busca «elaborar una escala breve y de fácil aplicación que permita incorporar una medida de calidad percibida a la gestión de los clubes de golf», y ello, a partir de la «elaboración de una encuesta entre los usuarios de diferentes clubes de golf ubicados en la comunidad gallega, que disponen de campos de 9 hoyos» (Serrano et al., 2013, p.112). Esto les permite «desarrollar una escala —QGolf-9— compuesta por quince ítems agrupados en tres dimensiones: *profesionalidad, organización y gestión, instalaciones y campo/zona de juego*» calificada como fácil herramienta para su aplicación regular por parte de los gestores de los campos de golf, y la medición de sus niveles de calidad percibida. Las conclusiones obtenidas a partir de un análisis causal de estructuras de covarianza, hacen referencia, principalmente, al papel que juega la «dimensión humana y organizativa como eje sobre el que pivota la calidad percibida en este tipo de organizaciones, más allá de las propias instalaciones o las condiciones del campo de juego» (Serrano et al., 2013, p.117).

El objetivo común y principal de los trabajos citados es la evaluación de la calidad de las organizaciones de servicios o eventos deportivos, desde el punto de vista del cliente. Todos ellos se centran en la valoración de las percepciones del usuario para determinar los atributos que, desde el punto de vista de este, resultan determinantes y configuran la calidad del servicio ofrecido. Es decir, se encuentran enfocados únicamente desde la perspectiva del usuario, del servicio recibido y de la calidad percibida por este. El cliente se instituye como único evaluador o informante de la calidad del servicio ofrecido.

Pero, tal y como recogen Nuviala, Tamayo, Fernández, Pérez y Nuviala (2011) el cliente no es el único que puede proveer y suministrar información acerca de la calidad del servicio ofrecido. Ovretveit (1991, citado por Nuviala et al., 2011) propone tres tipos de calidad, en función de quién realice dicha valoración: «calidad del cliente» (relacionada con las expectativas del cliente), «calidad profesional» (resuelve las necesidades del cliente definidas por profesionales) y «calidad de gestión» (relacionada con el uso más eficiente y productivo de los recursos de la organización para satisfacer las necesidades del cliente al más alto nivel). Es esta última la que nos interesa en el enfoque de nuestro trabajo, y en la que nos centraremos más adelante. Ninguna de ellas es incompatible entre sí, todo lo contrario, ha de ser considerada información adicional

que permite completar la obtenida por cualquier otra vía. Analizar las percepciones de los usuarios y conocer la calidad del servicio desde diferentes ópticas, aporta mayor información a la organización empresarial y a sus gestores, y ayuda a estos a mantener su objetivo de mejora continua.

Un adecuado conocimiento de las motivaciones, necesidades y preferencias de los usuarios resulta elemento esencial para la gestión de cualquier organización, y guía para la toma de decisiones empresariales en sus actuales modelos de gestión, en los que intervienen además de elementos referidos a la propia organización (instalaciones, equipamiento, personal, etc.), otros referidos a condiciones o agentes externos (impacto social, medio ambiente, etc.). Si a este énfasis sobre el sondeo y observación de las necesidades de los usuarios, y el conocimiento de sus gustos y aspiraciones le incorporamos además, los conceptos de integración y cohesión de toda la organización, el requerimiento de una dirección o gerencia que asuma su propio liderazgo, un personal motivado y estimulado que se involucre en los procesos marcados por la organización, y el logro de unos resultados sobresalientes y excepcionales, el concepto «calidad» añade el calificativo «total» a su descripción, identificando incluso, «calidad total»<sup>155</sup> con «excelencia»<sup>156</sup> (Zardoya, Guevara, García y Marzo, 2007). Conceptos siempre vinculados a las percepciones de consumidores y usuarios, y consolidados ya en las prácticas de gestión empresarial (Rial et al., 2010).

De esta manera, una organización será calificada de «excelente» si es capaz de conseguir y mantener en el tiempo resultados notables y destacados para todos los grupos que participan en/con ella (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013). La excelencia se considera una opción de largo plazo, que busca la satisfacción continua y permanente de las necesidades y expectativas que muestran todos los grupos que conforman la organización (especialmente el grupo de usuarios y clientes) y el entorno social en el que se posiciona.

---

<sup>155</sup> Calidad total: «filosofía o cultura de gestión que promueve la mejora continua, no solo como el aseguramiento de un estándar de calidad, sino como la superación permanente en todas las áreas de la organización. Actúa sobre las personas y los procesos y se orienta fundamentalmente hacia la satisfacción del cliente, usuario o beneficiario» (Moreno, 2007, p. 67).

<sup>156</sup> Excelencia: «modo sobresaliente y reconocido por los demás de gestionar una organización y obtener resultados» (Moreno, 2007, p. 69).

### 5.1.2. GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

La filosofía y principios que envuelven el concepto de *calidad total* son recogidos por parte de los directivos de cualquier organización para formular, en base a ellos, un sistema de valores y una metodología de actuación para su práctica y puesta en funcionamiento, caracterizado por un contenido y un proceso de implantación fuertemente interrelacionados. Aunque no es fácil encontrar una definición consensuada y comúnmente aceptada de este concepto, queremos recoger en nuestro trabajo la aproximación al mismo que exponen Camisón, Cruz y González (2007), a partir de los propios términos que componen su denominación, pues se ajusta al enfoque dado a nuestro estudio.

«... *gestión* destaca el papel de la dirección, a través del compromiso con el concepto, su esfuerzo por asegurar la implicación de todos los empleados y su decisión de fomentar un cambio en la cultura empresarial ...*calidad* reconoce la necesidad de centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de buscar la mejora continua en todos los procesos ... *total* alude a la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización, y a la orientación de todos los procesos y niveles hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua» (p.265).

El concepto de gestión de calidad total incorpora pues, una serie de componentes adicionales a lo reconocido previamente como gestión de calidad, principalmente, su orientación hacia la satisfacción del cliente y los demás grupos de interés, basándose en un aprendizaje continuado y completo que será promovido por un líder participativo y flexible, fomentando una formación y un trabajo en equipo de todas las personas.

Lograr avanzar hacia una óptica de calidad total en la gestión de cualquier entidad empuja hacia un cambio organizativo en la misma, que precisa, a su vez, un cambio en su sistema de valores. Esto alterará la forma de actuar y planificar de la organización, promoviendo la implantación y el seguimiento de proyectos en equipo, impulsados por su propia dirección, y a lo largo de un periodo continuado de tiempo. El cambio en la cultura organizativa de una entidad no es tarea fácil, ya que ello supone alterar las rutinas y tareas habituales en la organización, las actitudes y valores que se infunden a los empleados, y su comportamiento en general, para poder así interiorizar y exteriorizar lo que supone la gestión de la calidad total. Se ha de contar para ello, con la dirección o

el líder de la entidad, y sobre todo, con su compromiso para promover e implicarse en dichos cambios junto a su personal. Alcanzar unos resultados sobresalientes exige por una parte, el compromiso y dedicación de todos los empleados en la mejora continua de la organización, y por otra, el trabajo y colaboración de la parte directiva y líder de la organización. Estos deben ejercer el liderazgo que ostentan, a la vez que estimular a todo el personal de la entidad para que participe y se involucre en los procesos y actividades de la organización, premiando y reconociendo dicha actuación. Según recogen Castro, González, Guenaga y Mijangos del Campo (2009):

«... todos los líderes de estas organizaciones aspirantes a la excelencia, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora» (p.3).

No olvidemos sin embargo, que la excelencia que se busca en cualquier organización viene orientada a satisfacer las necesidades actuales y ulteriores que muestran los clientes y usuarios, lo que exige conocer de forma previa estas expectativas, para poder dar respuesta a ellas. El cliente, como ya vimos, deviene protagonista o eje principal de cualquier organización y de sus prácticas de gestión, dado que tratar de alcanzar el mayor nivel de satisfacción para aquellos se convierte en objetivo prioritario para la supervivencia y competitividad de la organización, además de utilizarse como medida del nivel de calidad alcanzado por esta.

Destacable es entonces, la importancia que adquieren los individuos (líder, empleados y clientes) en el entorno empresarial actual, orientando el trabajo desarrollado por el personal de la organización hacia la satisfacción y complacencia del usuario final de sus servicios.

En general, las organizaciones empresariales precisan para la implantación de sus sistemas de gestión de calidad total, la realización de un primer informe de autoevaluación y autodiagnóstico que les ayude a determinar su punto de partida y la ordenación de los diferentes aspectos que impulsan la gestión de la calidad total en su organización: misión, objetivos, estrategia, personas, cultura y estructura (Camisón et al.,

2007). Estos informes pueden servirles de guía y de orientación para detectar sus puntos fuertes y debilidades, a la vez que pueden ser considerados como elemento base para la promulgación de acciones de mejora, innovación y aprendizaje, que les permita avanzar en su camino hacia la excelencia. Conocida la situación inicial, la organización debe determinar hacia dónde quiere dirigirse, y realizar un planteamiento de largo plazo, implicando a todos los niveles y miembros de la entidad, y definiendo la misión y conjunto de valores que le permitirá conducir y guiar su posterior actuación y comportamiento, de cara al logro de los objetivos fijados. Para ello, necesita elegir e instaurar un modelo de gestión que le facilite la aplicación y el seguimiento de los principios fijados.

### **5.1.3. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**

Utilizando los diversos elementos que componen el sistema de gestión de una organización empresarial (estrategias, políticas, objetivos, recursos, etc.) la entidad podrá planificar y ejecutar —además de controlar— todas las actividades que deba poner en marcha para el alcance de los objetivos marcados. Más concretamente, y como recogen Camisón et al. (2007), el sistema de gestión de calidad de una entidad establecerá las directrices necesarias para el establecimiento, la implantación y la mejora continua de procedimientos, a fin de satisfacer y asegurar las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes. Es decir, el sistema de gestión de calidad se convierte en parte integrante del propio sistema de gestión general de una entidad. En este sentido, la organización puede seguir sus propios criterios, o guiarse por un planteamiento o directrices marcados por alguno de los modelos normativos definidos al efecto (práctica habitual empleada por las entidades empresariales). Estos modelos se utilizan como herramienta y guía para la planificación y seguimiento de la gestión, y no solo como elemento de evaluación y valoración de la calidad alcanzada.

Uno de los modelos de gestión de calidad más comúnmente aceptado es la familia de normas ISO 9000<sup>157</sup>, de aplicación genérica a cualquier organización, y con estándares ampliados hacia los sistemas de gestión, que buscan la universalización de las normas de calidad. La evolución de los mercados, de las necesidades de las empresas y de los

---

<sup>157</sup> Normas elaboradas por la International Organization for Standardization (ISO). La primera versión fue publicada en 1987 y actualizada en 1994, modificada posteriormente en el año 2000 y 2008, versión actualmente en vigor.

clientes, y los propios planteamientos en términos de calidad, provocan la necesidad de revisión y adaptación de estas normas cada cierto periodo de tiempo (al menos cada cinco años). Sus primeras versiones mostraban excesiva rigidez en la aplicación de procedimientos e incluso en su burocratización, además de no incluir el principio de mejora continua en el propio sistema de gestión. Estas limitaciones favorecieron la aprobación de una nueva familia de normas, ISO 9000:2000. A través de los ocho principios que recoge<sup>158</sup>, y la interrelación de los procesos, intenta conducir a las organizaciones hacia la mejora de su actividad. En ellos se percibe la importancia otorgada a la satisfacción del cliente y de sus expectativas; pero además, se incluye la necesidad de comprender la mejora continua como una manera de gestionar el sistema, bajo la responsabilidad y el compromiso de la dirección de la entidad. Se ha logrado con ello, ofrecer un planteamiento más próximo a los modelos de gestión de calidad total, permitiendo la identificación de las fortalezas y debilidades de una entidad, la evaluación frente a modelos genéricos, el reconocimiento externo, y la orientación hacia la mejora continua (Camisón et al., 2007).

Por otra parte, y como ayuda para la implantación de sistemas de gestión de calidad total en las organizaciones empresariales, se han desarrollado diversos modelos de gestión utilizados no solo como diagnóstico y evaluación del sistema de gestión de una entidad, sino también como referencia a la presentación de los premios internacionales de calidad asociados a cada uno de estos modelos. En base al ámbito territorial de aplicación, podemos nombrar en orden cronológico al periodo temporal en que se desarrollan: el Modelo Deming (Japón), el Modelo Malcolm-Baldrige (Estados Unidos), el Modelo EFQM (Europa) y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Así, los criterios de evaluación del Modelo Deming apoyan el *Deming Prize* (1951) japonés, mientras que los principios del Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence evalúan la candidatura al premio estadounidense *Malcolm Baldrige Nationality Quality Award* (1987). Por su parte, la Comisión Europea junto a la European Foundation for Quality Management establecieron en 1992 el *Premio Europeo a la Calidad —European Quality Award—* con el apoyo del EFQM Excellence Model. Y similar

---

<sup>158</sup> 1. Organización enfocada hacia el cliente. 2. Liderazgo de la dirección. 3. Participación del personal. 4. Enfoque basado en procesos. 5. Enfoque de sistema para la gestión. 6. Mejora continua. 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Camisón et al., 2007).

a este último, pero aplicado en los países iberoamericanos, se establece el *Premio Iberoamericano a la Calidad* (2000) sustentado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión generado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad (Camisón et al., 2007).

Todos ellos proponen en su estructura, diversos principios y criterios relacionados con los elementos necesarios para la implantación de la gestión de calidad total, y con los resultados a perseguir, agrupados, en general, en diferentes categorías. Así, el modelo europeo y el iberoamericano definen dos únicos bloques (agentes y resultados), mientras que el modelo estadounidense fija cuatro bloques diferentes (conductor, sistema, objetivos y resultados), aunque el modelo japonés no preestablece ninguna agrupación, sino que recoge una relación consecutiva de todos los criterios.

- El objetivo del *Modelo Deming* es contribuir a mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. El listado de elementos que recoge hace especial hincapié en la importancia del papel que desempeñan las personas y la dirección en la competitividad de la empresa. A diferencia del resto de modelos, no se marca un esquema preconcebido que las empresas deban seguir y aplicar, sino que se las orienta en la realización de su propia autoevaluación, marcando sus objetivos particulares y las líneas de actuación para alcanzarlos. Aun así, buscando una sencilla aproximación al resto de modelos, Camisón et al. (2007) recogen las seis categorías básicas en que podrían agruparse los elementos de evaluación<sup>159</sup>. Gracias a este modelo, fue posible la divulgación del denominado *ciclo PDCA* (Plan-Do-Check-Act)<sup>160</sup>, convertido en herramienta básica de trabajo para afianzar las actividades fundamentales de mejora continua de una organización. Se compone de cuatro etapas cíclicas, ya que una vez concluida la etapa final, comienza de nuevo el proceso. La dirección de la entidad debe estudiar y analizar el proceso, definiendo los problemas a tratar y buscando las secciones o actividades susceptibles de mejora, para así marcar las metas a conseguir, y las políticas y metodología que permitirán alcanzarlas. A

---

<sup>159</sup> «1. Políticas de la dirección y su despliegue en base a la gestión de la calidad. 2. Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos. 3. Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto. 4. Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno. 5. Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información. 6. Desarrollo de los recursos humanos» (Camisón et al., 2007, p.733).

<sup>160</sup> Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar.

continuación deberá poner en marcha y ejecutar una serie de actividades y tareas específicas enfocadas a la mejora del producto/servicio dirigido al cliente, siempre en base a las expectativas que estos manifiestan y según las decisiones y planificaciones adoptadas con anterioridad. Todo ello será comprobado y ratificado mediante un proceso de evaluación y control, a través de diversos indicadores establecidos al efecto, y marcando una comparativa con los objetivos y metas previamente definidos. Se realiza así un seguimiento de la mejora acaecida, o por el contrario, de las desviaciones producidas, en cuyo caso se fijarán nuevas acciones y/o modificaciones que permitan realizar los ajustes necesarios para su corrección. El ciclo se cierra entonces, con una nueva planificación, objetivos y acciones a emprender.

- El *Modelo Malcolm Baldrige* establece que los líderes de la organización deben guiar su actuación hacia una dirección estratégica y hacia sus propios clientes, en base a los resultados perseguidos. Los criterios establecidos por el modelo hacen referencia al hecho de alcanzar mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos, demostrando además, una gestión de calidad mediante la formación e implicación de todos sus trabajadores en la mejora de la entidad. Este modelo se fundamenta en tres elementos básicos (Prefacio, Operaciones del sistema y Fundamentos del sistema) entre los que se distribuyen los siete criterios o categorías<sup>161</sup> a través de los cuales se intenta mejorar la competitividad de las organizaciones empresariales en sus prácticas organizativas, en su comunicación e información, y en su planificación y aprendizaje. Estos criterios son adaptables y no prescriptivos, y admiten una amplia flexibilidad en su implementación, en base siempre a las necesidades y estrategias de las distintas entidades, buscando su desarrollo y planteamiento equilibrado. Al igual que el modelo anterior, este se convierte en una herramienta adecuada de gestión que indica a las organizaciones sus fortalezas y debilidades, señalando además, las oportunidades de mejora que presentan, de cara a alcanzar los objetivos predeterminados.

---

<sup>161</sup> Liderazgo (criterio 1), Planificación estratégica (criterio 2), Enfoque en el cliente y en el mercado (criterio 3), Medida, Análisis y Gestión del conocimiento (criterio 4), Enfoque en los recursos humanos (criterio 5), Gestión por procesos (criterio 6) y Resultados del negocio/organizativos (criterio 7) (Camisón et al., 2007).

- Por su parte, el *Modelo de Excelencia EFQM* es utilizado por las organizaciones y entidades empresariales europeas, y su elaboración estuvo apoyada en la experiencia de los modelos anteriormente definidos. Inicialmente se basaba en la idea de que los resultados de la empresa se obtienen mediante la implicación de las personas en la mejora de los procesos. Su evolución posterior sin embargo, incorpora la innovación y el aprendizaje como elementos de la ventaja competitiva, junto a la atención creciente a los aspectos referidos a los clientes y al resto de grupos de interés. El modelo se centra en la identificación de los puntos fuertes y débiles de una entidad, buscando la relación entre el personal, los procesos, y los resultados. Define nueve criterios<sup>162</sup> (desglosados a su vez en 32 subcriterios) que agrupa en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados<sup>163</sup>. Uno de los aspectos destacables sobre los que se sustenta es la necesidad de un apoyo colectivo y de un trabajo en equipo, que incentive la implicación y la participación de todo su personal, a la vez que valore sus aptitudes y empeño en el desarrollo de los proyectos. Sin olvidar, el liderazgo que debe ejercer el equipo directivo en todo ello, impulsando y guiando en primera persona dichos proyectos, de cara a la búsqueda de la excelencia en su organización. Así, la formulación de estrategias adecuadas, y la dirección ajustada de sus recursos y su personal, estarán orientados al diseño y elaboración de los procesos necesarios para la consecución y obtención de resultados; percibidos estos a través de la satisfacción del cliente, del personal, del impacto en la sociedad con la que interactúa, y en definitiva, de los resultados globales que permiten mantener o acrecentar sus niveles de competitividad. Todos estos criterios mantienen una estrecha relación entre sí, y son considerados dinámicos y flexibles.
- El *Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión* presenta fuertes similitudes con el modelo anterior. Marca también nueve criterios<sup>164</sup>, agrupados en Procesos facilitadores y Resultados (y subdivididos en diferentes subcriterios),

---

<sup>162</sup> Criterio 1. Liderazgo. Criterio 2. Estrategia. Criterio 3. Personas. Criterio 4. Alianzas y Recursos. Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios. Criterio 6. Resultados en los Clientes. Criterio 7. Resultados en las Personas. Criterio 8. Resultados en la Sociedad. Criterio 9. Resultados Clave (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013).

<sup>163</sup> Agentes Facilitadores: lo que la organización hace. Resultados: lo que la organización consigue para sus grupos de interés.

<sup>164</sup> Criterio 1. Liderazgo y estilo de gestión. Criterio 2. Política y estrategia. Criterio 3. Desarrollo de las personas. Criterio 4. Recursos y asociados. Criterio 5. Clientes. Criterio 6. Resultados de clientes. Criterio 7. Resultados del desarrollo de las personas. Criterio 8. Resultados de sociedad. Criterio 9. Resultados globales (Camisón et al., 2007).

que inciden de nuevo en los procesos de innovación y de mejora continua. Con él, se ha logrado fomentar la cultura de calidad en las organizaciones participantes del mismo.

Todos los modelos presentados recogen en sus formulaciones los elementos y principios básicos que conforman el concepto de gestión de calidad total. Así, el papel de la dirección y de los líderes de la organización, no solo para marcar la planificación y la estrategia de la entidad, sino para lograr involucrar y hacer partícipes a todo el personal en el proceso de mejora continua, favoreciendo el trabajo en equipo, y la formación y aprendizaje de aquellos; y siempre, persiguiendo la satisfacción del cliente y del resto de grupos de interés mediante el cumplimiento de sus necesidades y expectativas, lo que abocará en resultados óptimos para la entidad.

Centrándonos en el sector servicios, y más concretamente en el ámbito objeto de este trabajo —el sector deportivo del golf— la calidad del servicio ofrecido por estas instalaciones deportivas se manifiesta como elemento preciso y taxativo para atender y dar respuesta a los cambios experimentados en la demanda de los usuarios y las nuevas necesidades que estos manifiestan, siendo preciso además, adaptar sus modelos de gestión y negocio al nuevo contexto de recesión económica de los últimos años, y a la evolución que se revela para periodos posteriores, buscando una perspectiva enfocada más al medio y largo plazo, y no excesivamente volcada en una gestión de corto plazo.

## 5.2. ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Ante el panorama empresarial actual, la evolución económica y social, la competitividad internacional creciente y la recesión económica generalizada, las organizaciones empresariales en general, buscan una ventaja competitiva clara que les sitúe en una provechosa posición frente a sus competidoras, y les asegure y confirme un crecimiento prolongado en el tiempo, para lo cual, muchas de ellas precisarán reestructurar y adaptar sus propios modelos de gestión. En este sentido, el *Modelo EFQM*, junto con el *Premio Europeo a la Excelencia* —definidos y propuestos por la

European Foundation for Quality Management (EFQM<sup>165</sup>) con el apoyo de la Comisión Europea— se han desarrollado como elementos de ayuda e incentivo a las empresas europeas, a fin de generar un modelo de gestión que las guíe y las dirija hacia una excelencia sostenida en el tiempo.

Como hemos presentado en el epígrafe anterior, ambos nacen como réplica a los estudios elaborados en Japón y en Estados Unidos que abocaron en los modelos y premios de calidad Deming (1951) y Malcolm-Baldrige (1987) respectivamente. La EFQM se encuentra representada en los distintos países europeos a través de las National Partners Organizations (NPO), concretamente en España, por el denominado Club Excelencia en Gestión<sup>166</sup>. Este se constituye en 1991 como asociación privada sin ánimo de lucro, por iniciativa de diversas organizaciones empresariales españolas —líderes en excelencia en gestión— representativas de todos los ámbitos de la actividad económica y social española. Todas ellas han adoptado el modelo EFQM como referencia en sus administraciones, y colaboran con las empresas españolas en la búsqueda de la excelencia y la competitividad.

El modelo, publicado inicialmente en 1991, ha sufrido diversas modificaciones y revisiones<sup>167</sup>, mostrando su carácter dinámico y adaptable a la situación de cambio continuo de nuestras economías. En la actualidad, se encuentra vigente la revisión de 2013<sup>168</sup>. Este, tal y como veremos más adelante, se encauza y orienta hacia la búsqueda de la calidad total y de la excelencia empresarial, otorgando especial relevancia a todos los agentes participantes (clientes, personal, competencia, entorno) y al enfoque participativo o de equipo en su funcionamiento. La gestión de las organizaciones debe ser interactiva y colaborativa entre todos los representantes implicados en el desarrollo de los procesos y de las estrategias definidas, encauzada siempre a la consecución de los mejores logros y resultados. En este aspecto, la definición ordenada y armonizada del modelo permite acordar una estructura y un lenguaje común y homogéneo sobre la gestión de la organización, además de una forma de pensar y actuar común en toda ella

---

<sup>165</sup> La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por catorce grandes empresas europeas, propietaria del modelo EFQM de excelencia (*EFQM Model*) y responsable de la gestión del Premio Europeo a la Excelencia (*EFQM Excellence Award*). Más información en <http://www.efqm.org/>

<sup>166</sup> Más información en <http://goo.gl/PzAAZ6> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>167</sup> Se realiza una primera revisión del modelo EFQM de excelencia en 1999 y nuevas revisiones en 2010 y 2013 (<http://goo.gl/oVXUSP> recuperado en febrero de 2015). Actualmente se encuentra en preparación una nueva adaptación para el año 2016 (<http://goo.gl/9BvmXB> recuperado en febrero de 2015).

<sup>168</sup> Más información en <http://goo.gl/lzau2n> (recuperado en febrero de 2015).

(Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2001), facilitando la comunicación interna y externa (tanto en un sentido vertical como horizontal) y favoreciendo las relaciones entre todos los agentes participantes en las actividades y procesos desplegados.

Aunque cada organización empresarial mantiene su carácter exclusivo, diverso y único, el modelo EFQM expone un marco de gestión uniforme que aporta las piezas esenciales que conforman un modelo de gestión empresarial, y como tal, está siendo asumido por todas aquellas organizaciones que persiguen la excelencia. Inicialmente, su aplicación estaba orientada a grandes empresas dentro del sector privado, aunque en la actualidad se encuentra extendido tanto al ámbito privado como al público<sup>169</sup>, e incluso se han editado versiones del modelo aplicables a pequeñas y medianas empresas, así como para administraciones públicas y organizaciones de voluntariado<sup>170</sup>, lo que muestra el compromiso de actualización y renovación que lleva implícito el propio modelo, en torno a la gestión empresarial.

Por lo que se refiere a su aplicación a otros sectores diferentes del productivo, podemos presentar, por ejemplo, los trabajos realizados en el ámbito de la educación (Arrizabalaga y Landeta, 2008; Calvo de Mora y Criado, 2003; Calvo de Mora y Criado, 2005; Hidalgo, García, López, González y Olmedo, 2002; Martínez y Riopérez, 2005; Martín, Trillo e Illana, 2004; Ozkoidi, 2006), completados con los enfocados al sector de la salud (Comarca Guipuzkoa Oeste-Mendebalde, 2007; Gené, 2009; Gené, Jodar, Peguero, Contel, Moliner, 2001; Gobierno Vasco. Departamento de Sanidad, 2008; Rodríguez, 2001; Zardoya et al., 2007), o los estudios referidos a la administración pública (Casals, Corces, Hidalgo, Jiménez de Diego y Ruiz, 2006; Díaz, 2005; Junta de Andalucía. Consejería de Cultura. Federación Andaluza de Municipios y Provincias, 2009; Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, AEVAL, 2013; Torrubiano, Fernández y González, 2011). De forma más específica, Martínez-Vilanova y Rodenes (2009), Rodenes y Moncaleano (2007) realizan una aplicación del modelo al sector financiero de las cajas rurales, Moreno (2007) busca su aplicación a entidades de acción social, Rodríguez, Martín-Quirós, Ortega y Bilbao (2002) a estaciones termales, y Redondo, Olivar y Redondo (2006) a instalaciones deportivas.

---

<sup>169</sup> En España se han recreado diversas aplicaciones y estudios en el sector de la salud y de la educación pública.

<sup>170</sup> En 1995 se realiza una adaptación del modelo para el sector público y organizaciones no lucrativas, mientras que al año siguiente —1996— se formaliza la adaptación del modelo para pymes, que se revisa en 2002. <http://goo.gl/oVXUSP> (recuperado en febrero de 2015).

La mayor parte de los estudios coinciden en señalar que el modelo EFQM en sí, no es una guía de buenas prácticas, ni desarrolla o prescribe unas directrices o ejes a seguir, sino que proporciona un marco de referencia en torno al cual cada organización puede plantearse un análisis o diagnóstico de la situación que atraviesa en su recorrido hacia la calidad total. Esta evaluación le permitirá conocer sus puntos fuertes, marcar las áreas a reparar y renovar (además de establecer prioridades en ellas de cara a su consecución), e identificar las oportunidades que se le ofrecen. Con todo ello, la organización logrará proyectar y poner en marcha actividades y procesos que contribuyan a conseguir los objetivos de calidad total, sostenibles a lo largo del tiempo. No hay que olvidar, que para poder mejorar y avanzar, hay que conocer previamente cuál es la situación de partida y desde la que hay que progresar, para a partir de aquí, trazar las diversas estrategias y actuaciones que ayuden a la empresa a la consecución de los objetivos planteados.

El modelo se formaliza entonces, como un instrumento práctico no prescriptivo (aunque sí referente) que respeta la personalidad y las particularidades de cada organización, a la vez que facilita a estas su evaluación en términos de calidad y excelencia, contribuyendo a detectar e identificar sus fortalezas y debilidades, e integrando sus iniciativas y actuaciones en torno a ello (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013). Proporciona así, una visión global de la organización empresarial, fundamentada en la búsqueda de un nivel máximo de excelencia y apoyada en una estructura básica y elemental sobre la que efectuar el análisis y estudio de su sistema de gestión empresarial.

El modelo marca ciertos *conceptos clave* organizados a través de una serie de *criterios* que intentan orientar y guiar a cualquier entidad en la mejora de la calidad de su gestión, siendo estos últimos los que sustentan la dinámica y funcionalidad de todo el sistema. Los ocho conceptos fundamentales en los que se sustenta el modelo «describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente» (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013, p.3). Estos se completan con una ordenación de nueve criterios o parámetros (elementos clave que se utilizan para la evaluación), a su vez conformados cada uno de ellos por diversos subcriterios (pautas y áreas de trabajo que ayudan a interpretar cada uno de los criterios), hasta un total de treinta y dos. Todos ellos en conjunto, aplican y despliegan los citados ocho conceptos fundamentales de excelencia recogidos en el modelo.

Las indicaciones de cada uno de los criterios y subcriterios se evalúan y valoran teniendo en cuenta un peso específico que otorga el modelo a cada uno de ellos, según su importancia, marcado en puntos y en porcentaje sobre el total (Moreno, 2007). La puntuación límite a alcanzar serían 1000 puntos, lo que indicaría el grado de excelencia máxima logrado por una organización.

A través de estos criterios se intenta pues, examinar los aspectos esenciales de funcionamiento de la organización, ya que aquellos se constituyen como elementos básicos y fundamentales de la estructura de gestión empresarial. Los nueve criterios se agrupan en cinco *Agentes Facilitadores* —que muestran lo que realiza la organización, y cómo lo ejecuta— y cuatro *Resultados*, en los que se reflejan los logros obtenidos por la organización, y su repercusión en los diversos agentes participantes de la actividad que se desarrolla. Los cinco agentes facilitadores son: 1. *Liderazgo*; 2. *Estrategia*; 3. *Personas*; 4. *Alianzas y Recursos* y 5. *Procesos, Productos y Servicios*, mientras que los cuatro resultados se clasifican en: 6. *Resultados en los Clientes*; 7. *Resultados en las Personas*; 8. *Resultados en la Sociedad* y 9. *Resultados Clave*.

El modelo EFQM, encuadrado dentro de los modelos de gestión de calidad total, reúne bajo su estructura, dos vertientes diferentes, tal y como se recoge en Corma (2005):

- ser «modelo de referencia», dado que es consecuencia del análisis crítico de los diferentes modelos utilizados en los últimos años y su adaptación a la realidad actual (dinámica e incierta) y al marco de la cultura europea,
- y posibilitar la «autodiagnosia» con respecto a dicho modelo, al permitir verificar el grado de consecución de los requisitos referenciales, sirviendo como guía para planificar la mejora continua y avanzar en excelencia hacia los niveles superiores marcados por el modelo.

A este respecto, la organización puede efectuar un diagnóstico inicial del estado en que se encuentra (en términos de calidad) mediante una evaluación interna (sin necesidad de recurrir a evaluadores externos), aplicando lo que el modelo denomina un «sistema de autoevaluación». De esta manera, realizando un estudio comprometido, no autocomplaciente ni tampoco excesivamente exigente, sino franco y veraz de su situación, la organización podrá detectar sus áreas más fuertes o débiles, a partir de las

cuales logrará establecer una planificación estratégica a medio y a largo plazo, a fin de progresar en los niveles de excelencia que recogen los parámetros del modelo.

La autoevaluación es uno de los instrumentos establecidos por el modelo para realizar un análisis de situación real de la entidad. Este sistema es definido desde el propio modelo, como una evaluación general, metódica y regular de las actividades y resultados de la organización. Analiza todos los aspectos del sistema de gestión, se realiza de una forma adecuada, subjetiva y consensuada, y debe efectuarse de manera periódica y no aislada. La autoevaluación, entendida como proceso evaluador interno en la organización, no tiene sentido en sí misma si se considera de una manera aislada o efímera, sino que debe contemplarse como un elemento de evaluación periódica, perpetuado en la propia entidad. No es un procedimiento pormenorizado ni exhaustivo de la gestión de una organización —o de alguna de sus secciones o áreas— pero sí recoge los aspectos más destacados de ella, de un modo generalizado, integral y estructurado. Permite además, evidenciar el potencial de una organización y revisar todos los aspectos críticos que puedan tener influencia en la calidad (Martínez et al., 2012) para ultimar el planteamiento de acciones de mejora y progreso que conduzcan a la organización a un avance y desarrollo continuado y mantenido en el tiempo.

La autoevaluación brinda así, a cualquier organización empresarial, un enfoque de análisis riguroso y metódico, orientativo y no prescriptivo, además de objetivo e indicativo. Ello le permite constatar su camino hacia la excelencia, e incluso su posición con respecto a otras entidades similares (pudiendo establecer un marco comparativo homogéneo entre todas ellas), para a partir de aquí, diseñar la orientación a seguir por parte de la entidad, ya sea de manera individual o en colaboración con aquellas.

Pero no solo proporciona un punto de referencia y un análisis de la situación efectiva de una organización, sino que aporta un medio de aprendizaje, formación y mejora continua, que alimenta el progreso y avance de aquella, en su búsqueda de la calidad total. Para ello, sin embargo, además de identificar las áreas de mejora sobre las que centrar sus planes de actuación, la organización precisa establecer prioridades en ellas, y mantener una ordenación estructurada en su consecución. Cuando se detectan múltiples sectores sobre los que actuar y se pretende abarcarlos todos ellos en conjunto, los responsables de dichos planes de acción pueden sentirse desmotivados, o incluso abandonar su ejecución. Para evitarlo, conviene que la organización seleccione y marque

las líneas de actuación estratégicas y preferentes (objetivos más urgentes, rápidos resultados con pequeños cambios, nuevas áreas a introducir, elementos novedosos a incorporar, etc.) tratando en todo momento, de motivar y animar a los participantes y de alcanzar una coherencia y consenso en sus acciones.

Al efectuar una autoevaluación, la organización puede utilizar diversos modos o enfoques, según establece el propio modelo EFQM: «cuestionario, formulario, matriz de mejora, reunión de trabajo, y simulación de presentación al premio», cada uno de ellos más completo y elaborado que el anterior, aunque más complicado y complejo en su resolución<sup>171</sup>. La *autoevaluación por cuestionario* (método utilizado en la realización de este trabajo) es el más sencillo de todos, ya que consiste únicamente en dar respuesta a una serie de preguntas planteadas en base a los nueve criterios definidos en el modelo. A través de este procedimiento se recogen los aspectos más importantes que permiten efectuar un dictamen elemental de la organización evaluada, genérico y sin excesivos detalles, pero que podrá completarse en estudios posteriores mediante la utilización de técnicas algo más elaboradas (Calvo de Mora y Criado, 2003).

El cuestionario debe cumplimentarse por cada uno de los agentes que conformen el equipo evaluador de la organización (compuesto por diversos miembros del personal y responsables de las diferentes áreas de la empresa) siguiendo las indicaciones recogidas en el modelo, recopilando datos y documentos de sus propias memorias y actividades desarrolladas, y contrastando todas sus opiniones y valoraciones, a fin de entregar una respuesta única y consensuada. El análisis puede finalizarse con una calificación conclusiva de su gestión, que refleje, mediante una puntuación numérica, el mayor o menor acercamiento a los niveles máximos de excelencia marcados por el modelo.

Todas aquellas áreas que obtengan una mayor puntuación representan sectores de la organización más fuertes y destacables, mientras que las calificaciones inferiores

---

<sup>171</sup> «*Cuestionario*: conjunto de preguntas específicas sobre cada uno de los subcriterios del modelo. *Formulario*: elemento que recoge descripción, áreas a evaluar, puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias de cada subcriterio, tratando de sistematizar la obtención de la información. *Matriz REDER*: herramienta que permite valorar cuantitativamente la actuación de una organización, estableciendo unos atributos a evaluar en cada uno de los criterios y subcriterios. *Reunión de trabajo*: grupo evaluador que reúne la información existente en la organización sobre los criterios y subcriterios, presentando los resultados en una reunión conjunta en la que se acuerdan los puntos fuertes, las áreas de mejora, y una puntuación si consideran oportuno. *Simulación de presentación al premio o memoria de evaluación*: redacción de una memoria siguiendo las bases de presentación al Premio Europeo a la Excelencia, valorada por un grupo externo que emite un informe con los puntos fuertes, áreas de mejora y la puntuación de la memoria» (Moreno, 2007, p. 24.)

corresponden a áreas sobre las que es preciso actuar y reparar. Para ello, la entidad definirá planes de mejora viables que contribuyan al beneficio de sus grupos de interés y que busquen producir resultados positivos en la organización, valorando siempre las posibilidades o capacidades del personal, y los recursos necesarios para ponerlos en marcha. Materializadas estas acciones de mejora, la organización deberá volver a acometer una nueva autoevaluación, y valorar los progresos conseguidos (o su posible estancamiento) para actuar en consecuencia. Como ya hemos comentado, la autoevaluación por sí misma solo tiene sentido si se enmarca en un proceso continuado de avance y progreso, mediante el refuerzo de las actuaciones encaminadas a lograr un ciclo de mejora sostenido en el tiempo, para lo que será necesario el procedimiento de autoevaluaciones sucesivas y periódicas.

En resumen, «las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés» (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013, p.2).

Para valorar estos niveles de excelencia, la Fundación EFQM decidió materializar el reconocimiento y fomento del éxito sostenido, en un conjunto de elementos que son los que conforman el propio modelo EFQM (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013):

- *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*: principios básicos que constituyen la base y fundamento para el logro de la excelencia sostenida en la organización.
- *Modelo EFQM de Excelencia*: estructura de criterios y subcriterios, que concurren y contribuyen al alcance de los conceptos fundamentales.
- *Esquema lógico REDER*: instrumento de gestión y análisis utilizado por la organización a fin de evaluar y controlar los distintos aspectos y criterios que conducen a la excelencia sostenida, buscando impulsar y mejorar sus resultados a través de sus propias autoevaluaciones periódicas.

### **5.2.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA**

El modelo EFQM se desarrolla en base a ocho conceptos fundamentales de excelencia que, si bien no se valoran ni puntúan, sí constituyen el soporte y apoyo

esencial de cualquier organización que busca alcanzar la excelencia sostenida. Son además, la base para el establecimiento de un lenguaje y una filosofía común a todo el grupo de personal y de dirección de la organización empresarial.

En la última revisión del modelo —EFQM 2013— se ha realizado una reorganización y redefinición de los conceptos fundamentales con respecto a versiones anteriores del mismo. Concretamente, se han introducido dos conceptos nuevos y se han revisado y adaptado los otros seis<sup>172</sup>.

- Añadir valor para los clientes:

«las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades».

- Crear un futuro sostenible:

«las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto».

- Desarrollar la capacidad de la organización:

«las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas».

- Aprovechar la creatividad y la innovación:

«las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés».

- Liderar con visión, inspiración e integridad:

---

<sup>172</sup> Más información en <http://goo.gl/H06ET> (recuperado en diciembre de 2014).

«las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos».

- Gestionar con agilidad:

«las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas».

- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas:

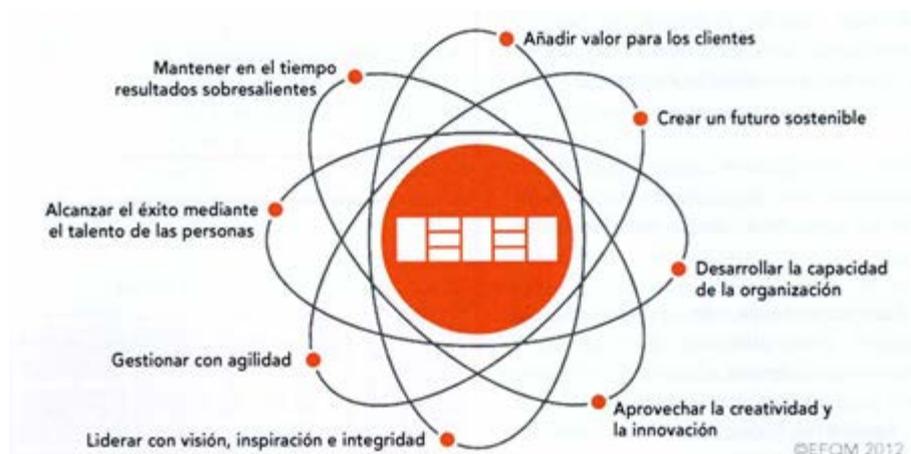
«las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización».

- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes:

«las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo» (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013, p.4-8).

En el Gráfico 31 recogemos la representación de dichos conceptos según refleja la edición del modelo 2013, mostrando la integración y el dinamismo entre todos ellos.

Gráfico 31. Conceptos fundamentales de excelencia



Fuente: Modelo EFQM 2013

Tras la reestructuración en el año 2013, el fundamento que transmiten los ocho conceptos se orienta, principalmente, hacia el mantenimiento y la sostenibilidad de la excelencia a lo largo del tiempo y en el entorno operativo en que se mueve la organización, proporcionando beneficios y mejoras a todos sus grupos de interés, tanto actuales como potenciales. En este sentido, toma una mayor relevancia el análisis de las necesidades y expectativas presentes y futuras de los usuarios y clientes, estructurando y priorizando además, las ideas creativas y participativas de su personal, que buscan dar satisfacción a aquéllos. Todo ello ejecutado mediante una gestión eficaz, eficiente, responsable y ágil que les permita aprovechar las oportunidades percibidas y actuar frente a las amenazas detectadas, liderado por sus directivos y gerentes de manera transparente, y siendo conscientes del impacto positivo que su avance y crecimiento genera en la sociedad y el entorno en el que se localizan.

La aplicación de estos ocho conceptos fundamentales se pone en práctica mediante un mecanismo estructurado de nueve criterios que se constituyen en soporte y orientación del modelo:

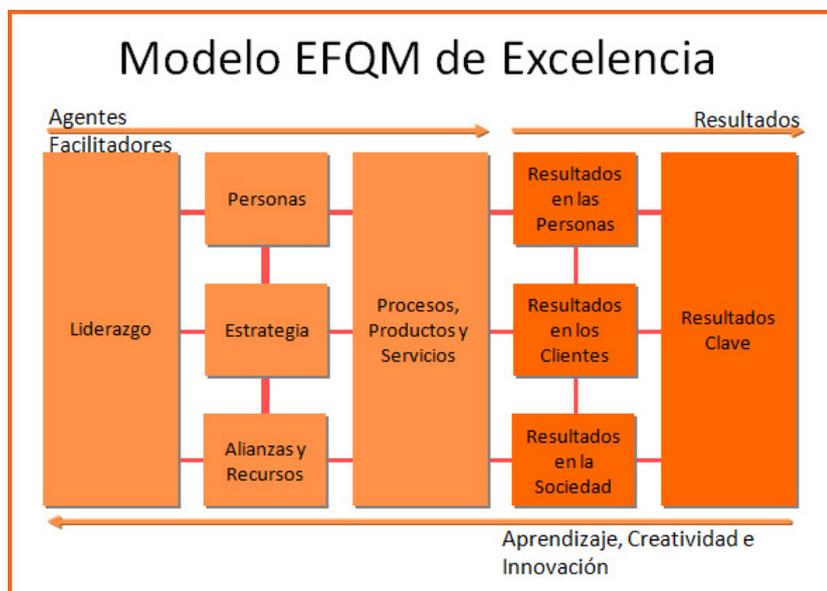
«... la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados, así como el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de los resultados de la organización». (Brull, 2010, p.2).

### 5.2.2. DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

El modelo de excelencia EFQM permite a los líderes de la organización comprender las relaciones entre todo lo que la entidad empresarial «acomete», y los resultados que esta «alcanza». Todas estas acciones son las que deben ser evaluadas, y a las que se les asigna una valoración y peso específico en puntos, según la importancia que se les otorga dentro del modelo. La puntuación máxima a conseguir son mil puntos, que sería el caso de excelencia suprema.

Estos criterios y acciones se clasifican en dos grandes grupos: *Agentes Facilitadores* (los cinco primeros criterios) y *Resultados* (los cuatro últimos criterios). Los agentes facilitadores se refieren a aquello que la organización «hace», y los resultados recogen aquello que la organización «logra». Ambos grupos interactúan entre sí y marcan un carácter dinámico al propio modelo. Así, los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores, y estos mejoran mediante el tratamiento de los resultados, en un proceso de retroalimentación que incluye «aprendizaje, creatividad e innovación» (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013).

Gráfico 32. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: Modelo EFQM 2013<sup>173</sup>

<sup>173</sup> Más información en <http://goo.gl/H06ET> (recuperado en febrero de 2015).

A continuación, presentamos una descripción de cada uno de los nueve criterios y los treinta y dos subcriterios que los componen, según se recoge en el propio Modelo EFQM 2013. La definición exacta de todos ellos se encuentra recogida en el Anexo 1.

### CRITERIO 1. LIDERAZGO

Los aspectos analizados bajo este primer criterio hacen referencia a la actuación del equipo directivo o gerencia de la organización, considerado «líder» de la misma. Todas las cuestiones planteadas en los subcriterios giran en torno a la actuación de estos directivos y su comportamiento para guiar la gestión de la organización hacia la excelencia y hacia la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Se centran en la identificación clara de los líderes de la organización, y en su preparación y formación en el concepto calidad, valorando también su comportamiento y sus aportaciones al sistema de gestión.

Ellos deben tener claramente definidos la *Misión* («declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización»), la *Visión* («lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo») y los *Valores* («filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior») que identifican a la organización (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013), además de ejercitar su difusión entre todo el personal que se va a implicar en ello. Es decir, los líderes precisan conocer y determinar la motivación o fundamento que empuja y justifica las actividades que quieren poner en marcha, establecer la imagen que se desea transmitir y alcanzar por parte de la organización, y acordar las ideas básicas que encuadran los comportamientos y relaciones entre todos los grupos de interés implicados; pero además, deben hacer partícipe de todo ello al grupo de trabajadores y empleados de la organización, y lograr que se impliquen en ello.

En este aspecto, su actitud y compromiso personal hacia el trabajo es clave para lograr el impulso y la participación de todo el personal, y así alcanzar de una manera integradora, los logros y objetivos propuestos. Ellos mismos deben realizar incluso, una valoración de su propio liderazgo. Su accesibilidad y capacidad de acercamiento, junto con una actitud abierta a cambios y propuestas de mejora, facilita la revisión, evaluación y redefinición de sus actuaciones, y transmite una gestión del cambio ágil y flexible. Los

líderes de la organización son los encargados de dar forma al presente y futuro de la organización, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios, e impulsando a todo el personal con ellos. Deben mantener una actitud abierta, permitiendo que la organización se adapte y reaccione a lo largo del tiempo, lo que perpetuará una mejora continua.

Este criterio se valora con una puntuación máxima de cien puntos (correspondientes al 10% del total) repartidos de manera equitativa entre los cinco subcriterios definidos (veinte puntos cada uno).

## **CRITERIO 2. ESTRATEGIA**

Bajo este criterio se trata de analizar cómo la organización desarrolla e implanta su Misión y Visión, y los pone en práctica a través de una clara estrategia y planificación centrada en las necesidades y expectativas que muestran sus grupos de interés. La «estrategia»<sup>174</sup> hace referencia al conjunto de decisiones que permiten a la organización cumplir con su Misión y alcanzar los objetivos marcados, desplegadas mediante acciones concretas. Una formulación correcta de la estrategia (concretada a través de unos fines, objetivos y valores) suele ser decisiva para cualquier organización, y ayuda a incidir en su futuro desarrollo y evolución.

Para ello, se precisa no solo identificar claramente los diversos colectivos de clientes o usuarios a los que se dirige, sino recoger y acumular toda la información relevante acerca de ellos (características y peculiaridades), contemplando sus necesidades actuales y las expectativas que mantengan sobre la propia organización. Como complemento a ello, es conveniente estudiar también, los agentes externos que pueden influir en el desarrollo de la organización (competidores, mercado, situación económica, tecnología, etc.). La información recopilada de todos ellos se somete a un análisis y reflexión pormenorizados por parte de la organización, con el objeto de poder formular de manera conveniente la estrategia a seguir, y tomar decisiones acerca de las acciones a desarrollar. Estas deben darse a conocer y hacerlas extensible a todo el equipo de personal que pueda contribuir a su implantación.

---

<sup>174</sup> Según recoge el propio modelo EFQM en su glosario de términos, «estrategia» es un «plan a alto nivel que describe las tácticas por las cuales una organización intenta lograr su Misión y Visión» (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013).

Para conocer si estas acciones logran y mantienen su efectividad es conveniente, además, realizar una revisión periódica de los resultados obtenidos, y estar atentos a los cambios y necesidades que vayan surgiendo en todos los grupos de interés y en el entorno de la organización. Gracias a ello, se podrá actualizar la estrategia de la organización en busca de la mejora del servicio/producto dirigido al cliente. En definitiva, este criterio debe reflejar cómo la estrategia del centro empresarial persigue la búsqueda de la mejora continua, revisando y reformulando todo aquello que fuera necesario para su consecución.

Son cien, los puntos máximos que pueden asignarse bajo este criterio (10% del total) repartidos ecuánimemente en cuatro subcriterios.

### **CRITERIO 3. PERSONAS**

Criterio a través del cual se observa cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el potencial (cualidades y conocimientos) de las «personas»<sup>175</sup> que la integran, para fomentar la mejora de su actividad y lograr de manera eficiente los objetivos planteados en su estrategia.

Para ello, la organización deberá involucrar y hacer partícipes de su proyecto a todas las personas que participan en ella, desarrollando su conocimiento, y favoreciendo su formación profesional y su capacidad de trabajo (tanto individual como en equipo). Se busca la motivación y el compromiso del personal, estimulando su participación en las actividades a desarrollar, impulsando la asunción de responsabilidades y la toma de decisiones, a la vez que valorando y reconociendo sus esfuerzos y logros conseguidos.

La organización además, deberá establecer mecanismos que favorezcan la comunicación y el diálogo entre todas las personas, y hacia el equipo directivo (comunicaciones horizontales y verticales), y junto a ello, mecanismos de evaluación y revisión de las actividades de las personas, acordando la modificación de objetivos si fuera necesario, y recompensando los logros alcanzados por aquellas. Con ello, se

---

<sup>175</sup> Todos los trabajadores de la organización —sea cual fuere su responsabilidad y especialidad— que ofrecen, directa o indirectamente, un servicio a los clientes.

persigue una atención más eficaz y ágil hacia los clientes y grupos de interés que se dirigen a la organización.

A través de este criterio, la organización puede obtener un máximo de cien puntos (10%) distribuidos equitativamente entre los cinco subcriterios de que se compone.

#### **CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS**

A través de este criterio se analiza el establecimiento de colaboraciones y alianzas externas (tanto con proveedores como con otros grupos de interés), en línea con la estrategia marcada por la organización. Este tipo de relaciones han de estar basadas en la confianza y la colaboración por ambas partes, logrando con ello establecer redes amplias de cooperación que permitan incrementar las oportunidades de actividades potenciales a desarrollar, y que favorezcan la mejora de los procesos. Esto genera mayor valor añadido a los grupos de interés de la organización, a la vez que refuerza la solidez del equipo de trabajo.

Bajo este cuarto criterio se valora también, cómo la organización gestiona y utiliza los recursos internos<sup>176</sup> de que dispone, de una forma eficaz y eficiente, en apoyo de la estrategia definida. La autoevaluación ayudará a mostrar cómo actúa la organización para mejorar la gestión de sus recursos de una manera continuada, haciendo hincapié no solo en el análisis de sus inversiones o riesgos financieros, sino en la optimización del uso de sus materiales y equipamiento, y en el cuidado del impacto medioambiental de estos.

Nuevamente se puede alcanzar una puntuación máxima de cien puntos (10%) distribuidos por igual entre los cinco subcriterios que lo conforman.

#### **CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Tal y como se recoge en la definición del criterio, las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus «procesos»<sup>177</sup> buscando satisfacer de forma plena a los

---

<sup>176</sup> Concepto que engloba el conjunto de medios económicos y financieros, instalaciones, equipamiento y materiales, información y nuevas tecnologías.

<sup>177</sup> Actividades llevadas a cabo por la organización, para la prestación de un servicio o la obtención de un producto, y que añaden valor a estos.

beneficiarios directos de su actividad, a fin de generar una mejor calidad del servicio/producto que presta. Este criterio alude pues, al hecho de cómo el centro empresarial identifica, diseña y corrige sus procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios actuales y futuros. Con ello, aseguran la mejora continua en todas las actividades a desarrollar, operando de forma eficaz y eficiente.

La gestión y el diseño de procesos incluyen no solo la mera identificación de estos, sino su definición y documentación, la asignación de responsables que se hagan cargo de ellos, y la evaluación de su ejecución (por medio del establecimiento de indicadores de seguimiento). En base a la valoración de los resultados obtenidos, se realizarán determinados ajustes posteriores en ellos, para lo que se hace imprescindible mantener la atención sobre las necesidades, opiniones o reclamaciones de los usuarios, y recabar la mayor información posible de los grupos participantes.

A este último criterio del grupo de agentes facilitadores, subdividido a su vez en cinco subcriterios de veinte puntos, se le puede adjudicar asimismo, hasta un total de cien puntos (10%).

#### **CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

Con este primer criterio resultado, la autoevaluación intenta analizar el grado de éxito que la organización consigue en lo relativo a la satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, y los logros conseguidos.

Los «clientes» son las personas o entidades a las que van destinados los productos o servicios que genera la organización. Esta debe medir la satisfacción del cliente de manera directa e indirecta, basando sus mediciones en las áreas identificadas por los clientes como importantes, y teniendo en cuenta aquellos aspectos que la organización puede mejorar dentro de su cometido específico.

Para ello se pueden utilizar dos tipos de valoraciones:

- *Medidas de percepción:* permiten reflejar la apreciación que tienen los clientes acerca de los productos, servicios, trato y atención de la organización. Estas impresiones se recogen directamente de los clientes, y se pueden obtener mediante diferentes estudios de opinión (encuestas, entrevistas, sugerencias, felicitaciones, quejas o cualquier otro método que la organización considere adecuado). Previamente ha de conocerse qué aspectos son significativos para sus consumidores y la importancia relativa que estos les conceden, para después contrastar su percepción y valorar estos resultados. Son consideradas medidas directas y recogen la opinión subjetiva de los clientes, en tanto se identifican con sus percepciones.
- *Indicadores de rendimiento:* medidas internas que permiten supervisar, comprender y mejorar el rendimiento de la organización, e incluso anticiparse a la percepción de los clientes. Son consideradas evaluaciones indirectas, y aportan un sentido más objetivo de la realidad de la organización.

Conviene que la organización empresarial reúna un listado de los indicadores (tanto de percepción como de rendimiento) que dispone para realizar un seguimiento continuado de la satisfacción de sus clientes. La definición de estos indicadores queda a disposición de la propia entidad empresarial, y suelen hacer referencia, por ejemplo, a la imagen general de la organización (accesibilidad, comunicación, flexibilidad, equidad, etc.), a los productos o servicios que se ofrecen (calidad, valor añadido, innovación, etc.), al apoyo y atención a los clientes (asesoramiento, información, capacidad y tiempo de respuesta, cortesía, etc.), o a la fidelidad de estos (intención de volver a utilizar sus servicios, de recomendar la organización, etc.). La organización examinará los indicadores de percepción y de rendimiento seleccionados, así como las tendencias que se observan en ellos, realizando además, una comparación externa con otras entidades similares. Con todo ello, podría fijar ulteriormente objetivos y planes de mejora futuros.

A este criterio se le asigna un total de 150 puntos (15% del total) repartido con un peso diferente para cada subcriterio: al primero (6a) el 75%, y al segundo (6b) el 25%.

## CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Bajo este criterio se intentan analizar los logros que persigue la organización en relación con las personas que integran y componen su equipo de trabajo. La autoevaluación medirá la satisfacción de las necesidades y expectativas de su personal sobre aquellos aspectos considerados por ellos importantes, utilizando elementos de cálculo directos o indirectos. Lógicamente, el criterio 7 (resultado) presenta una estrecha relación con el número 3 *Personas* (agente facilitador), de tal modo que lo considerado y analizado bajo el tercer criterio debe tener un reflejo en este nuevo criterio *Resultados en las Personas*.

Podemos distinguir nuevamente dos tipos de evaluaciones:

- *Medidas de percepción* (carácter subjetivo): hacen referencia a la opinión que tienen las personas que trabajan en la organización acerca de esta. Los resultados pueden obtenerse a través de encuestas, entrevistas, grupos de discusión o cualquier otro método apropiado. Antes de establecer los indicadores, es preciso conocer qué aspectos son relevantes para las personas que participan en la organización, y cuál es su importancia relativa, para a posteriori, poder realizar la consulta sobre sus percepciones.
- *Indicadores de rendimiento* (carácter objetivo): son medidas internas que permiten controlar y optimizar el rendimiento de la organización y anticiparse a la percepción de sus personas. Completan la información recogida a través de los primeros elementos mencionados.

La organización empresarial obtendrá entonces un listado de los indicadores disponibles, los cuales pueden hacer referencia a la comunicación y la participación de sus empleados, las condiciones de trabajo, las rotaciones y promociones, el absentismo, el nivel de formación, las quejas, la fidelidad, etc.

La puntuación máxima asignada a este criterio es nuevamente de cien puntos (10% del total) repartidos entre los dos subcriterios con distinto porcentaje entre sí: al subcriterio 7a se le otorga un 75% y al 7b un 25% del total fijado para este séptimo criterio.

## **CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

Cualquier organización empresarial se establece y se desenvuelve en un entorno social y se interrelaciona con la comunidad que la rodea, vislumbrando uno o varios grupos de interés a los que dirigirse, y para los que hay que tener en cuenta sus necesidades y expectativas en la formulación de la estrategia y de la planificación de la empresa. Bajo este criterio se intenta medir el impacto de la organización en la «sociedad», entendiendo esta como aquellos grupos de interés (no siendo clientes ni personal propio) respecto a los cuales interesa obtener resultados. Conviene que la organización realice —de manera periódica— evaluaciones sobre la percepción que la sociedad tiene de ella, y que valore a su vez, hasta qué punto logra satisfacer las expectativas que sobre ella mantiene la sociedad.

Este criterio se centra entonces, en el análisis del impacto social y ambiental que tiene la entidad en relación con la comunidad en la que se encuentra ubicada, con su área de influencia y con otros organismos públicos y/o privados con los que se relaciona o interactúa. Se evalúan así, aspectos tales como la colaboración en actividades filantrópicas, la relación con otras autoridades, su ética y su responsabilidad social.

Para ello se utilizan nuevamente, dos tipos de medidas. Las primeras se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto, y como tales, tienen un carácter subjetivo, mientras que las segundas, se basan en aspectos complementarios y son medidas objetivas de la realidad. A través de las *medidas de percepción* se valora la apreciación que la sociedad tiene de la organización mediante información recogida directamente de ella (encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y/o autoridades gubernativas, etc.). Están relacionadas con la imagen general de la organización, sus actividades sociales, su implicación con la comunidad donde opera, decisiones medio-ambientales, etc. Por el contrario, los *indicadores de rendimiento* son medidas indirectas internas (apariciones en prensa, apoyo a actividades sociales y culturales, implicación en temas medioambientales, etc.) que completan la información obtenida de las anteriores. La organización elabora así, un listado de los indicadores que puede utilizar, a fin de efectuar un seguimiento de los mismos y evaluar los resultados que obtiene en relación a la sociedad.

Como en el anterior criterio, la puntuación máxima asignada es de cien puntos (10%) repartidos de forma equitativa entre los dos subcriterios (8a y 8b) en que se descompone.

#### CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

Este último criterio se centra en analizar los logros y resultados que alcanza la organización en relación al rendimiento planificado y determinado en su propia estrategia. Los resultados obtenidos por el centro empresarial son medidas de la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios/productos que ofrecen y en la consecución de sus metas y objetivos. Muchas de estas variables estarán directamente relacionadas con la estrategia y con los procesos clave de la organización; aunque hemos de señalar que en este criterio no se considerarán aquellos elementos que —pudiendo calificarse como indicadores clave— hayan sido incluidos en los otros tres criterios resultados ya expuestos.

Los *resultados clave de la actividad* hacen referencia a resultados económicos y financieros y a resultados no económicos de los procesos clave. Mientras que los *indicadores clave de rendimiento de la actividad* son medidas operativas que aluden a elementos de los procesos puestos en marcha y de los recursos empleados.

La puntuación máxima a alcanzar en este criterio sería de 150 puntos (15%) prorrateados de forma uniforme entre los dos subcriterios en que se desglosa.

Recogemos a continuación —a modo de resumen— el conjunto de criterios y subcriterios ya descritos y que componen el modelo EFQM, diferenciando entre *Agentes Facilitadores* (Tabla 50) y *Resultados* (Tabla 51).

**Tabla 50. Agentes Facilitadores**

| <b>1. LIDERAZGO</b>  | <b>2. ESTRATEGIA</b>   | <b>3. PERSONAS</b>   | <b>4. ALIZANZAS Y RECURSOS</b>  | <b>5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>   |
|--|--|--|---|---|
| 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia                          | 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. | 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.                               | 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.   | 5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. |
| 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. | 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.                           | 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.   | 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.   | 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.           |
| 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.  | 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.                                       | 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. | 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.  | 5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.                 |
| 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.   | 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.                                       | 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.   | 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.   | 5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.                             |
| 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.                                |  | 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.                                     | 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. | 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.                                     |

Fuente: (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013).

**Tabla 51. Resultados**

| 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES   | 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS  | 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD   | 9. RESULTADOS CLAVE  |
|---|--|--|--|
| <p>6a. <i>Percepciones</i>: Son las percepciones que de la organización tienen los clientes.</p>  | <p>7a. <i>Percepciones</i>: Son las percepciones que de la organización tienen las personas.</p>   | <p>8a. <i>Percepciones</i>: Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad.</p>   | <p>9a. <i>Resultados clave de la actividad</i>: Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia.</p>            |
| <p>6b. <i>Indicadores de Rendimiento</i>: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes.</p> | <p>7b. <i>Indicadores de Rendimiento</i>: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones.</p> | <p>8b. <i>Indicadores de Rendimiento</i>: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p> | <p>9b. <i>Indicadores clave de rendimiento de la actividad</i>: Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo.</p> |

Fuente: (EFQM y Club Excelencia en Gestión, 2013).

El Gráfico 33 agrupa el total de criterios (Agentes Facilitadores y Resultados) que componen el modelo, junto con los porcentajes asignados a cada uno de ellos según la última revisión del modelo en 2013. Es observable fácilmente, cómo la puntuación se reparte de forma alícuota al 50% entre los agentes facilitadores y los resultados, ponderando además los cinco primeros criterios con los mismos porcentajes de valoración (10%) distribuidos proporcionalmente entre los diversos subcriterios en que se dividen cada uno de ellos. No ocurre lo mismo para los criterios referidos a resultados, ya que *Resultados en los Clientes* y *Resultados Clave* acaparan cada uno el 15% de la puntuación global, frente al 10% de los otros dos *Resultados* (*en las Personas* y *en la Sociedad*). Además, los subcriterios 6a y 7a tienen asignado, recordemos, el 75% de los puntos del criterio correspondiente frente al 25% restante para los criterios 6b y 7b.

**Gráfico 33. Valoraciones de los criterios agentes facilitadores y resultados**



Fuente: Club Excelencia en Gestión (2013).

Cada uno de estos criterios y subcriterios expuestos se analiza y evalúa desde diferentes perspectivas, dando lugar a lo que se denomina *matriz de valoración REDER*, aportando una evidencia empírica del rendimiento de la organización que permite relacionar los resultados obtenidos con el nivel de calidad alcanzado por la entidad empresarial.

La lógica REDER es una herramienta establecida por el modelo EFQM para poder efectuar la valoración del nivel de excelencia alcanzado por una organización<sup>178</sup>. Este acrónimo se corresponde con los cuatro elementos que componen la matriz: *Resultados*, *Enfoque*, *Despliegue*, y *Evaluación-Revisión*<sup>179</sup>. La empresa debe determinar los *Resultados* o logros que pretende alcanzar, y hacia dónde quiere dirigir su gestión, para, a continuación, planificar y elaborar un conjunto de *Enfoques* o acciones destinados a la consecución de los objetivos marcados, que tendrán que ser implantados mediante un *Despliegue* estructurado y sistemático de aquellos, que se completará, finalmente, con una *Evaluación* y *Revisión* de lo establecido y desarrollado. Esto permitirá a la organización redefinir el *Enfoque* y el *Despliegue*, para que estos sean más efectivos y se adecúen a los resultados esperados (Gráfico 34), lo que facilitará el arranque de un nuevo ciclo de evaluación, mostrando así, la naturaleza dinámica y adaptable del modelo (Brull, 2010).

Gráfico 34. Esquema lógico REDER



Fuente: Modelo EFQM (2013).

El sistema de valoración que utiliza la matriz REDER es más preciso que otros métodos propuestos por el modelo EFQM (la autoevaluación por cuestionario, por

<sup>178</sup> Es uno de los métodos de evaluación más completos y complejos marcados por el modelo. A través de este sistema de valoración, se detallan de manera más concreta los *elementos*, *atributos* y *directrices* a considerar para cada uno de los subcriterios que conforman la estructura del modelo, y que se utilizan como referencia en el análisis implantado

<sup>179</sup> En inglés se corresponde con los conceptos *Results*, *Approach*, *Deployment*, and *Assessment-Review* (RADAR).

ejemplo), pero también es más compleja su elaboración, y exige una mayor preparación y formación de los agentes evaluadores<sup>180</sup>.

En definitiva, el Modelo EFQM de Excelencia se presenta como un instrumento de ayuda a las organizaciones empresariales, en referencia a la calidad de sus gestiones. Les permite diagnosticar la gestión de sus actividades en base a factores y elementos internos y externos a la propia organización, además de conocer su situación presente y futura, destacando tanto sus puntos fuertes como las áreas más débiles sobre las que debe actuar y mejorar.

Recalca también, la importancia del trabajo en equipo y la necesidad de una gestión participada por todos los integrantes y componentes de la organización. Enfatiza el liderazgo que debe ejercer la dirección de la entidad, aunque comprometiendo a todo el personal en la búsqueda de una gestión de calidad, centrada esencialmente en la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes y usuarios, y sostenida a lo largo del tiempo.

Todo ello alimenta el proceso de mejora continua y el alcance de la excelencia en una organización, fundamentos y soporte como hemos visto, del modelo EFQM.

### 5.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Descrito el modelo EFQM y los conceptos fundamentales que lo sustentan, y antes de continuar con el análisis empírico que nos permitirá estimar y valorar las conexiones y relaciones entre todos los criterios en que se divide, presentaremos diversas hipótesis a contrastar en nuestro estudio, apoyados no solo en la relación gráfica que muestra y propone el modelo EFQM entre los diversos agentes facilitadores para el logro de los resultados particulares y globales de la organización, sino también en el conocimiento del funcionamiento general de estas organizaciones deportivas.

---

<sup>180</sup> El Club Excelencia en Gestión ha publicado un elemento de ayuda, denominada *Herramienta Perfil* «para llevar a cabo autoevaluaciones en organizaciones, de acuerdo a los requerimientos del Modelo EFQM de Excelencia, que facilita y simplifica el autodiagnóstico» (<http://goo.gl/sjmv8o> recuperado en septiembre de 2014).

- **HP: La utilización y el empleo de los Agentes Facilitadores favorece la consecución de Resultados en los campos de golf.**
- H1: La dirección o gerencia del campo de golf es determinante en la formulación de la estrategia adecuada.
- H2: La dirección o gerencia del campo de golf influye e impulsa la labor ejercida por el personal y trabajadores del campo.
- H3: La dirección o gerencia del campo de golf es fundamental en la evaluación, valoración, búsqueda y concierto de las alianzas y recursos que precisan.
- H4: La estrategia definida marca la ocupación, funciones y comportamiento del personal y empleados del campo.
- H5: La estrategia definida condiciona el nivel de equipamientos, instalaciones, alianzas y recursos con los que debe contar el campo.
- H6: La estrategia definida condiciona los procesos y servicios diseñados y puestos en marcha por los campos de golf.
- H7: El personal y trabajadores del campo posibilitan e influyen en la ejecución de los procesos y servicios diseñados previamente.
- H8: Las alianzas y recursos disponibles posibilitan y condicionan la ejecución de los procesos y servicios diseñados previamente.
- H9: Los procesos y actividades emprendidos por los campos de golf son determinantes en los resultados a alcanzar sobre sus clientes y usuarios.
- H10: Los procesos y actividades emprendidos por los campos de golf favorecen los resultados sobre las personas que trabajan en ellos.
- H11: Los procesos y actividades emprendidos por los campos de golf mejoran los resultados sobre la sociedad en la que participan y a la que pertenecen.
- H12: Los resultados en trabajadores y empleados del campo influyen y condicionan los resultados en los clientes.

- H13: Los resultados en clientes influyen y posibilitan los resultados en la sociedad a la que pertenecen.
- H14: Los resultados clave de los campos de golf están determinados, en gran medida, por los resultados obtenidos en los clientes.
- H15: Los resultados clave de los campos de golf están originados por los resultados percibidos en las personas.
- H16: Los resultados clave de los campos de golf están influenciados por los resultados percibidos en la sociedad.

En el capítulo siete, y apoyados en el análisis estadístico multivariante que vamos a realizar, podremos presentar la comprobación y contraste de las hipótesis formuladas, con el objetivo de ofrecer una herramienta de uso y utilización como método de gestión en las entidades deportivas hacia las que hemos dirigido el estudio, y de recalcar las áreas de trabajo sobre las que es conveniente incidir de cara al alcance de resultados en sus organizaciones, y de la satisfacción de sus usuarios y de otros grupos de interés implicados. Tal y como concluyen Wongrassamee, Simmons y Gardiner (2003) en su trabajo, es difícil encontrar una combinación perfecta entre una empresa y un marco de gestión y medida de calidad del desempeño de sus tareas, debiendo concentrarse sobre todo, en la forma de aplicar un modelo de gestión estratégico en cada tipo de organización.

**CAPÍTULO 6:  
CAMPOS DE GOLF EN CASTILLA Y LEÓN  
— ESTUDIO DESCRIPTIVO —**

---

---



Como ya hemos indicado en la presentación del modelo EFQM en el capítulo anterior, las organizaciones empresariales se ven obligadas cada vez en mayor medida, a innovar, a introducir cambios y mejoras en los procesos y servicios que ofrecen (al objeto de mantenerse competitivas en el sector en el que operan) y a buscar una mayor y mejor satisfacción del cliente y usuario al que atienden. Esto requiere prestar una atención especial a aspectos tales, como la introducción de tecnologías, la innovación, la definición de estrategias claras y concretas, la cooperación entre todos los miembros del equipo de trabajo, la supervisión y seguimiento de las acciones llevadas a cabo, el conocimiento de actuaciones similares, la comunicación, la difusión de información, etc. Muchos de estos componentes aparecen recogidos en la estructura de criterios y subcriterios definidos en el modelo EFQM, y por ello vamos a utilizarlo como instrumento de referencia para nuestro trabajo y estudio.

El Modelo EFQM de Excelencia se orienta y dirige hacia la búsqueda de la calidad total y de la excelencia empresarial, y en él se intenta resaltar las buenas prácticas de gestión, haciendo especial hincapié en ciertos aspectos y elementos orientados, principalmente, a la consecución de la satisfacción y las necesidades del cliente. Para ello, en el desarrollo del modelo se establece una primera base en la que se analiza el comportamiento del equipo directivo, la estrategia y planificación que ha de seguir la organización, el personal que trabaja para alcanzarlo, los acuerdos y alianzas establecidos con otros agentes, y los procesos o actividades puestas en marcha a fin de alcanzar los

objetivos marcados (siempre bajo la perspectiva de la colaboración y el trabajo en equipo). Base que recogen los cinco agentes facilitadores que describe el modelo. A continuación —y a través de lo que constituyen los cuatro criterios resultados— se trata de medir el rendimiento alcanzado por la organización. Resultados no solo en referencia al usuario o cliente, sino al personal implicado, y a la sociedad a la que se pertenece, completándolo con una valoración de los resultados clave y finales. El modelo EFQM remarca así, cómo la calidad en la gestión implica a todos los miembros que integran la institución empresarial objeto de análisis (entidades deportivas en este trabajo), y engloba a la totalidad de procesos y actividades llevadas a cabo en ella.

Al iniciar y poner en marcha por primera vez en cualquier organización un análisis de calidad en base al modelo EFQM, es recomendable comenzar con el sistema de *autoevaluación por cuestionario*, al ser la herramienta más sencilla de aplicar, y la que menos destrezas y habilidades requiere y exige a los responsables de la evaluación. De esta manera, podrán llegar a obtenerse resultados de manera rápida, además de alcanzar una visión activa y dinámica de la organización en cuestión. Ello permitirá que la gerencia o dirección del campo de golf, en nuestro caso, se anime a continuar con el proceso de evaluación y pueda ir madurando el uso de esta herramienta como sistema de gestión, además de elemento valorativo de la calidad lograda, y así, con posterioridad, utilizar metodologías de aplicación del modelo EFQM más completas y complejas. Una primera autoevaluación presenta, en general, un aspecto más formativo, que propiamente evaluador, apoyándose para ello, en un proceso interno de reflexión participativa de todos los responsables, sobre la realidad de su entidad, en referencia a la calidad en su gestión.

Trataremos entonces, de que el estudio a emprender y realizar en los campos de golf en nuestra comunidad autónoma sea solo un punto de inicio y de referencia para que las organizaciones a las que nos dirigimos puedan elaborar y desarrollar un primer diagnóstico interno del grado de calidad de su gestión, y que posteriormente les sirva de guía para la implantación de un sistema de gestión adecuado a las circunstancias que atraviesa el sector, y adaptado a los objetivos que pretende alcanzar. Podrán identificar las carencias más relevantes, y reconocer las áreas o sectores que pueden desarrollar y ampliar —precisando las adaptaciones necesarias a la nueva situación económica y a la nueva demanda que se está generando en el sector— además de ampliar el nivel de estimación y captación de nuevos usuarios y clientes potenciales para su entidad

deportiva. Todo lo cual, les permitirá sugerir y describir planes de progreso y de crecimiento que ayuden a completar y mejorar no solo su propia calidad de gestión, sino el nivel de calidad general ofrecido por este sector deportivo en nuestra comunidad. Sector que puede convertirse en un elemento impulsor y determinante para el fomento del turismo deportivo de nuestra zona de estudio.

## **6.1. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Como hemos comentado en la introducción de este trabajo, el deporte del golf y su implicación en la actividad económica de las regiones del interior de España es un tema de estudio escasamente considerado, y que sin embargo, puede ofrecer una vía alternativa para el desarrollo y ampliación de determinadas actividades turísticas en estas áreas territoriales alejadas del binomio «sol y playa» del litoral español.

Presentada ya en capítulos anteriores la coyuntura actual que muestra este sector en la comunidad de Castilla y León, hemos considerado necesario profundizar algo más en el segmento de la oferta de este mercado, buscando conocer y discernir el funcionamiento y la gestión de las instalaciones que se encargan de la prestación de estos servicios deportivos, los campos de golf.

Para ello, hemos resuelto preparar un modelo de cuestionario específicamente redactado y adaptado a los servicios y actividades que despliegan estas instalaciones, y que ha sido presentado a los gerentes y directivos de los campos de golf. Su planificación y elaboración ha sido particularizada y expresa para este trabajo (sin encontrar otras referencias en el ámbito empresarial al que vamos a enfocarlo) y se ha adaptado tanto el vocabulario utilizado como el ordenamiento de las preguntas, a las particularidades que ofrece la gestión de estas entidades. A través del mismo, hemos tratado de recoger los elementos específicos y singulares que distinguen la práctica de este deporte, y obtener datos actuales de la gestión y utilización de los campos de golf castellano-leoneses.

Conocidos entonces, la estructura, el equipamiento y el uso de estas infraestructuras, se ha querido avanzar en un análisis general de calidad en su gestión. A tal fin, hemos decidido aplicar el modelo EFQM descrito en el capítulo anterior

(utilizando el sistema de autoevaluación por cuestionario) como instrumento base o soporte del estudio, desarrollando un segundo modelo de encuesta de acuerdo a los requerimientos y criterios definidos en el modelo, aunque realizando las matizaciones necesarias para el sector deportivo al que se va a adaptar. Hemos de hacer notar, que no se ha pretendido realizar un análisis pormenorizado ni concreto de ninguno de los campos de golf establecidos en la comunidad, sino que se ha buscado obtener una visión general de la condición actual que se advierte en este sector deportivo en Castilla y León.

La aplicación del modelo EFQM a la gestión de campos de golf y el método de evaluación empleado, junto con el análisis posterior de los datos globales nos va a permitir conocer la realidad de estas unidades empresariales, e incluso combinar información que difícilmente comparten entre sí. La implantación de este sistema de evaluación de la calidad es pionera en la estimación y valoración de la gestión de este tipo de entidades deportivas, y su objetivo a través de este trabajo es facilitar a la dirección y gerencia de los campos de golf, los mecanismos y medios necesarios para el diseño y la elaboración de planes correctores o de mejora en su gestión, a fin de contribuir a alcanzar el nivel de excelencia y de calidad total buscado en la oferta de sus servicios, utilizando los mecanismos que aporta este modelo de gestión de calidad total.

Como ya hemos indicado, el método seleccionado y utilizado para la aplicación del modelo EFQM y la recogida de datos en los campos de golf ha sido la autoevaluación por cuestionario, que permite la obtención rápida y sencilla de los elementos básicos definidos y recogidos en el modelo, y nos faculta para utilizarlo como referencia en el análisis de calidad global en la gestión que queremos efectuar. Por este motivo, nos ha parecido más conveniente y fácil de plantear para los campos en que se iba a aplicar, un modelo tipo encuesta o cuestionario donde tuvieran que responder de manera explícita a las preguntas planteadas y formuladas por nosotros, facilitando las respuestas de estas organizaciones y evitando el desvío y la inoperancia de las mismas.

Por otra parte, el sistema de consulta utilizado nos ha permitido homogeneizar las respuestas recibidas para extraer resultados generales y globales del sector. Además, siguiendo el método de la puntuación o valoración numérica, se ha facilitado el tratamiento de los datos y la lectura de las respuestas de los diferentes campos de golf que respondieron al cuestionario, así como la valoración de cada una de las cuestiones planteadas.

Uno de los inconvenientes, sin embargo, que han manifestado alguno de los campos encuestados ha sido precisamente la amplitud y variedad de los datos solicitados y las numerosas preguntas a atender. La extensión y capacidad del cuestionario vienen motivadas porque se ha querido buscar precisión, detalle y exactitud en las respuestas, evitando preguntas excesivamente generales o simplificadas que dieran lugar a vagas y dispersas respuestas.

La autoevaluación en sí misma, aunque sea un sistema más sencillo de valoración, facilita la consecución y el alcance de objetivos de aprendizaje y de formación, ya que permite remarcar y señalar aquellas áreas que presentan puntos débiles o limitaciones — que es necesario reforzar o tener en cuenta— y aquellas otras áreas más fuertes o ventajosas que hay que seguir cuidando y consolidando. Recordemos, que el objetivo de este sistema de evaluación no es tanto la obtención de una calificación numérica (extremadamente subjetiva y en ocasiones excesivamente optimista), como la detección de los puntos o áreas más frágiles y sobre las que conviene actuar y reparar, junto a la apreciación de los segmentos más fuertes, a afianzar y consolidar.

En definitiva, el enfoque empleado en la redacción del cuestionario —con base en la estructura de criterios del modelo EFQM— hace incidir a los gestores en aquellos aspectos que observan más débiles o más fuertes en su propia gestión, dejándoles una puerta abierta para aplicar la evaluación de forma más detallada y completa en periodos posteriores, utilizando el propio modelo como herramienta de gestión, y continuando — si así lo consideran— el análisis de calidad iniciado a través de este trabajo.

La población a la que se quiere aplicar este estudio se circunscribe a la totalidad de campos de golf ubicados en la comunidad autónoma de Castilla y León, por razones de proximidad e interés, aunque esto nos permitirá a su vez, observar las peculiaridades y características distintivas de los campos de golf de una zona del interior de España. La Tabla 52 recoge el listado de campos de golf castellano-leoneses federados, clasificados por tipología y distribución territorial, completado con el número de licencias registradas en 2013 y 2014, según la RFEG.

Tabla 52. Relación de campos de golf federados en Castilla y León (2013-2014)

| PROVINCIA  | CAMPO de GOLF                          | LOCALIDAD                   | TIPOLOGÍA               | LICENCIAS dic 2013 | LICENCIAS dic 2014 |
|------------|--|-----------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
| AVILA      | Club deportivo La Almarza              | Sanchidrián                 | 18 hoyos+par3           | 69                 | 73                 |
| SALAMANCA  | Campo de Golf de Villamayor            | Villamayor de Escuderos     | 18 hoyos+par3           | 752                | 728                |
| SEGOVIA    | Los Ángeles de San Rafael              | San Rafael                  | 18 hoyos+par3           | 445                | 492                |
| VALLADOLID | Aldeamayor Club de Golf                | Aldeamayor de San Martín    | 18 hoyos+par3           | 581                | 542                |
| AVILA      | Club de Golf El Fresnillo              | Ávila                       | 18 hoyos (público)      | 617                | 567                |
| BURGOS     | Club de Golf de Lerma                  | Lerma                       | 18 hoyos                | 547                | 522                |
| BURGOS     | Riocerezo Club de Golf                 | Riocerezo                   | 18 hoyos                | 826                | 724                |
| BURGOS     | Valdorros Club de Golf - CERRADO       | Valdorros                   | 18 hoyos                | 223                | 183                |
| BURGOS     | Club deportivo Golf Saldaña            | Saldaña de Burgos           | 18 hoyos                | 253                | 258                |
| LEON       | León Club de Golf-Prosacyr Ocio        | San Miguel del Camino       | 18 hoyos                | 356                | 421                |
| PALENCIA   | Campo Municipal de Golf Isla dos Aguas | Palencia                    | 18 hoyos (público)      | 603                | 561                |
| SALAMANCA  | Club La Valmuza Golf Resort - CERRADO  | Doñinos                     | 18 hoyos                | 246                | 201                |
| SALAMANCA  | Campo de Golf de Salamanca             | Zarapicos                   | 18 hoyos                | 623                | 623                |
| SEGOVIA    | Club deportivo La Faisanera Golf       | Palazuelos de Eresma        | 18 hoyos                | 327                | 331                |
| SORIA      | Club de Golf de Soria                  | Soria                       | 18 hoyos (público)      | 545                | 517                |
| VALLADOLID | Sotoverde Golf                         | Arroyo de la Encomienda     | 18 hoyos (ejecutivo)    | 138                | 159                |
| VALLADOLID | Club de Golf de Entrepinos             | Simancas                    | 18 hoyos                | 678                | 642                |
| AVILA      | Club de Golf Navaluenga                | Navaluenga                  | 9 hoyos (público)       | 256                | 231                |
| AVILA      | Club de Golf Candeleda                 | Candeleda                   | 9 hoyos (público)       | 290                | 293                |
| BURGOS     | Club de Golf Villarias                 | Villarias                   | 9 hoyos                 | 200                | 215                |
| LEON       | Club de Golf El Bierzo                 | Congosto                    | 9 hoyos                 | 572                | 528                |
| PALENCIA   | Grijota Golf S.L.                      | Grijota                     | 9 hoyos                 | 294                | 265                |
| SEGOVIA    | Club de Golf Villa de Cuéllar          | Cuéllar                     | 9 hoyos                 | 230                | 201                |
| SEGOVIA    | Club de Golf Las Llanás                | Grajera                     | 9 hoyos (público)       | 169                | 156                |
| SEGOVIA    | Club de Campo El Tiro                  | San Ildefonso               | 9 hoyos                 | 113                | 108                |
| SEGOVIA    | Club deportivo La Valdenarra           | Bercial                     | 9 hoyos                 | 69                 | 65                 |
| SORIA      | Club de Golf La Dehesa de Morón        | Morón de Almazán            | 9 hoyos (público)       | 110                | 111                |
| VALLADOLID | Club de campo La Galera                | Valladolid                  | 9 hoyos                 | 704                | 670                |
| ZAMORA     | Campo de Golf de Villarrin             | Villarrín de Campos         | 9 hoyos (público)       | 201                | 208                |
| ZAMORA     | Club deportivo Golf El Maderal         | El Maderal                  | 9 hoyos                 | 58                 | 67                 |
| AVILA      | Casino Abulense                        | Ávila                       | 9 hoyos rústico         | 67                 | 60                 |
| AVILA      | Club de Golf Navarrevisca              | Navarrevisca                | 9 hoyos rústico         | 90                 | 87                 |
| BURGOS     | Club de Golf Salas de los Infantes     | Salas de los Infantes       | 9 hoyos rústico (públ.) | 42                 | 45                 |
| LEON       | Club deportivo La Cota                 | La Cota-Villapadierna       | 9 hoyos rústico         | 54                 | 46                 |
| SALAMANCA  | Club de Golf de Béjar                  | Béjar                       | 9 hoyos rústico         | 111                | 124                |
| SEGOVIA    | Club de Golf El Espinar                | El Espinar                  | 9 hoyos rústico         | 170                | 156                |
| SEGOVIA    | Club de Golf Valdemazo                 | Cabezuela-Puebla de Pedraza | 9 hoyos rústico         | 155                | 143                |
| SORIA      | Club de Golf Navagrulla                | San Leonardo de Yagüe       | 9 hoyos rústico         | 49                 | 43                 |
| SORIA      | Club deportivo La Cerrada de Rioseco   | Rioseco de Soria            | 18 hoyos rústico        | 83                 | 77                 |

Fuente: Elaboración propia a partir de (RFEG, 2013d, 2014p<sup>181</sup>)

<sup>181</sup> Se han señalado en color verde el registro de licencias que continúan en descenso, y en rojo los dos campos de golf cerrados actualmente, aunque mantienen el registro de licencias según aporta la RFEG.

### 6.1.1. CUESTIONARIO GESTIÓN DEPORTIVA

Este primer cuestionario —*Gestión Deportiva*— presentado en el Anexo 2, intenta recoger a grandes rasgos, una memoria de las actividades y los proyectos desarrollados por los centros deportivos analizados, reflejando y representando las peculiaridades y singularidades que caracterizan la gestión de un campo de golf. En su redacción y presentación nos hemos inclinado por mantener la misma estructura de criterios que se presenta en el modelo EFQM (aunque ajustando su lenguaje y áreas a abordar a las especificidades de los campos de golf) para facilitar al equipo de evaluación, la asociación de conceptos e indicadores entre ambos documentos de trabajo.

El cuestionario se inicia con la presentación e identificación del campo de golf que atiende la encuesta, y con una sencilla descripción respecto a su tipología y su titularidad. En él se recoge un total de 222 preguntas, asociadas y agrupadas en función de cada uno de los nueve criterios definidos en el modelo EFQM.

Con respecto a la formulación de las preguntas planteadas en este primer cuestionario, estas no siguen un único formato para sus contestaciones. Se recogen respuestas tipo SI/NO, otras en las que el propio campo de golf debe aportar datos y valores concretos, y algunas en las que se solicita la identificación de ciertos aspectos o áreas de su gestión. En el último grupo de cuestiones se introduce además, una escala de valoraciones (numérica y subjetiva), facilitando con ello las puntuaciones y calificaciones en torno a las percepciones de los diferentes agentes sobre los que se interroga.

Estas últimas se han utilizado para el conjunto de cuestiones englobadas en los criterios 6 al 9 (resultados) buscando una evaluación matizada de estos aspectos desde el punto de vista de la gerencia y dirección del campo, que se verán reflejados más adelante de una forma generalizada, en el segundo cuestionario. Por su parte, las cuestiones que componen los cinco primeros criterios recogen esencialmente, datos y hechos concretos acerca de la gestión vigente y actual llevada a cabo en cada uno de los campos encuestados (nº de abonados y su segmentación, identificación del personal, descripción de instalaciones, relación de recursos, etc.). Elementos en general, que componen la memoria periódica de cualquier organización empresarial o asociativa, y que recogen los principales aspectos y los más destacados, de la gestión efectuada. Esto a su vez, permite obtener un documento comparativo anual para la propia organización, o incluso comparativo con otras organizaciones, al objeto de poder valorar y evaluar la

evolución seguida a lo largo del tiempo. Para cerrar la consulta a los campos de golf se introducen tres preguntas abiertas a los comentarios y opiniones de la propia organización, avanzando con ello los propios encuestados, en el análisis particular sobre los puntos débiles y fuertes de su gestión concreta, así como en la identificación de las oportunidades o amenazas que perciben en el sector.

A partir de la realización de esta primera evaluación, se colocan las bases para dar continuidad a este tipo de valoraciones y análisis aplicado al propio campo, pudiendo avanzar con el tiempo, en la complejidad de los métodos de evaluación y análisis más exhaustivo de cada área o criterio.

Este primer documento permite trabajar con hechos y datos contrastables, y con información fidedigna de la gestión organizativa de cada entidad, incidiendo en los mismos aspectos relevantes que determina el modelo EFQM, y permitiendo contrastar las puntuaciones que recogemos en el segundo cuestionario. Así pues, a través de los interrogantes planteados se remarcará la participación de los directivos, y la implicación de las personas y trabajadores en la formulación y despliegue de los procesos que definen la estrategia y la planificación de la entidad, caracterizando e identificando los aspectos más significativos y los servicios específicos que componen la estructura de estas organizaciones deportivas, sin olvidar en ellos la búsqueda de la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes y usuarios.

### **6.1.2. CUESTIONARIO MODELO EFQM**

El segundo de los cuestionarios —*Modelo EFQM* expuesto en el Anexo 3— lo hemos planteado siguiendo las directrices marcadas por el modelo EFQM y los nueve criterios establecidos en él. A nuestro juicio, esto facilita y simplifica el autodiagnóstico a aplicar en cada campo y la recogida global de datos en todos ellos. Si bien, y aunque el cuestionario sigue los criterios definidos en el modelo EFQM, hemos procurado (en la redacción de las preguntas) adaptarlo a las circunstancias y características del sector objeto de estudio: la dirección y gestión de los campos de golf.

El formulario consta de dos elementos claramente diferenciados: las preguntas planteadas, y las valoraciones establecidas.

- Las cuestiones propuestas se muestran en consonancia con los criterios y subcriterios definidos en el modelo, y en ocasiones se amplían o inciden sobre algún aspecto que hemos considerado más específico o particular del sector.
- Por su parte, la valoración de cada pregunta intenta dar una medida y otorgar una puntuación a cada uno de los criterios, ofreciendo así una orientación de la gestión llevada a cabo en los campos en los que se aplica, tratando de recoger y obtener una percepción general de la situación en la que se encuentra actualmente el sector.

Los aspectos o elementos a analizar en este segundo cuestionario son de ámbito general, relativos al enfoque del criterio desarrollado y reseñado en el modelo, sin entrar a especificar cuestiones concretas del sector objeto de estudio, aunque realizando una cierta adaptación a la figura organizativa que se está analizando. De esta manera, se recoge una visión genérica de la organización de los campos de golf, en referencia a la calidad en su gestión y sin salirnos de la línea de planteamiento que presenta el modelo.

El cuestionario se compone de un total de 142 preguntas en las que como indicamos, hemos tratado de incidir en los aspectos genéricos que propone el modelo, llamando la atención sobre ciertos puntos relevantes para el sector al que nos dirigimos, el deporte del golf. Cada uno de los nueve criterios definidos se recoge en páginas diferenciadas en el cuestionario, incluyendo en su inicio la definición del criterio tal y como aparece en la redacción del modelo EFQM, para así facilitar a los encuestados la comprensión del área de aplicación de las preguntas<sup>182</sup>.

Por lo que respecta a los cinco primeros criterios (agentes facilitadores) —y dado que al conjunto de subcriterios que componen cada uno de ellos se le otorga la misma puntuación y porcentaje dentro de cada criterio— hemos preferido presentar los interrogantes planteados en un único apartado, tratando de cubrir de manera global el conjunto de subcriterios que componen cada uno de los cinco agentes facilitadores. Con ello, se ha tratado de facilitar el manejo del cuestionario por parte de los entrevistados, y no hacerlo tedioso en su respuesta. Por el contrario, para las preguntas de los criterios 6 al 9 (resultados) se ha optado por la división en subcriterios, al mantener algunos de ellos

---

<sup>182</sup> En el cuestionario presentado en el Anexo 3 se han eliminado las definiciones de cada uno de los criterios, ya que estos se presentan previamente en el Anexo 1.

(6a y 7a) diferente porcentaje de puntuación, y poder identificar claramente las cuestiones acerca de *medidas de percepción* o de *indicadores de rendimiento*.

Se ha tratado de elaborar un cuestionario que siga las directrices del modelo EFQM, pero con las matizaciones propias del sector deportivo de la práctica del golf. Todo ello, apoyado en una de las características distintivas del modelo: su carácter orientativo y no obligatorio en cuanto a la forma de enfocar y desplegar cada uno de los subcriterios, lo que permite realizar una interpretación abierta de cada uno de los nueve criterios y de los treinta y dos subcriterios que los componen, desarrollando un cuestionario adaptado a las instalaciones y al sector a examinar.

En cuanto a la escala de valoraciones —y a fin de orientar las respuestas de los grupos de trabajo en cada campo de golf— se ha propuesto, para la totalidad del cuestionario, un sistema de evaluación tipo escala Likert de 100 puntos para cada pregunta, dividida la serie en unidades de cinco. Se completa sin embargo, la escala de valores numérica con una evaluación subjetiva o de opinión, de tal manera que a la escala [0-10] le asociamos el valor «muy poco», a la escala [15-35] «poco», para [40-60] «normal», [65-85] «bastante» y finalmente [90-100] «mucho».

Para obtener la puntuación final de los cinco primeros criterios (Agentes Facilitadores) se calcula el promedio de las puntuaciones del total de preguntas que componen cada uno de ellos y se reasigna el porcentaje final marcado por el modelo EFQM para obtener la valoración de referencia ofrecida por el mismo. Así, los criterios *Liderazgo* (1), *Estrategia* (2), *Personas* (3), *Alianzas y Recursos* (4) y *Procesos, Productos y Servicios* (5) se ponderarán cada uno de ellos por el 10% del total de la puntuación a alcanzar (mil puntos máximo).

Para los cuatro criterios finales (Resultados) como ya hemos indicado, hemos dividido las preguntas siguiendo los dos subcriterios marcados, *percepciones* e *indicadores*, debido a que las valoraciones asignadas por el modelo en dos criterios, no son equitativas entre ellos (los subcriterios 6a y 7a mantienen una ponderación del 75%, mientras que a los subcriterios 6b y 7b se les asigna una ponderación del 25% de las valoraciones marcadas a cada criterio). Por otra parte, los criterios 7 y 8 (*Resultados en las Personas y en la Sociedad*) se ponderan globalmente con un 10%, mientras que los criterios 6 y 9 (*Resultados en los Clientes y Resultados Clave*) se evalúan sobre el 15% del

total. De esta manera, cada subcriterio del cuestionario se valora teniendo en cuenta el porcentaje establecido por el modelo EFQM (ver Tabla 53).

**Tabla 53. Cuadro resumen ponderaciones de criterios y subcriterios (Modelo EFQM 2013)**

| CRITERIOS        | AF1           | AF2        | AF3           | AF4           | AF5           | R6                 | R7                 | R8   | R9   |
|------------------|---------------|------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|------|------|
| Subcriterios     | a, b, c, d, e | a, b, c, d | a, b, c, d, e | a, b, c, d, e | a, b, c, d, e | a (75%)<br>b (25%) | a (75%)<br>b (25%) | a, b | a, b |
| Ponderación EFQM | 10%           | 10%        | 10%           | 10%           | 10%           | 15%                | 10%                | 10%  | 15%  |

Fuente: Elaboración propia.

Leyendo esta segunda parte del formulario presentado (Resultados) se observa que las preguntas recogidas en ella ofrecen un planteamiento y esquema similar, aunque enfocadas a la parcela concreta de estudio a que se circunscribe cada criterio. Se ha preferido mantener esta idéntica estructura en todos ellos, con el objeto de utilizar el mismo enfoque y análisis sobre los resultados de cada uno de los apartados, facilitando además la tarea de responder al cuestionario por parte de los equipos de evaluación. No obstante, los aspectos más concretos y específicos referidos a cada una de las parcelas tratadas en estos criterios, se han agrupado en el primer cuestionario (*Gestión Deportiva*), más específico y adaptado a la gestión de estas unidades empresariales, a través del que se aportan algunos de los indicadores utilizados por ellas y determinadas variables representativas de su actividad.

Así pues, en conjunto, dos tipos de encuesta diferentes (*cuestionario Gestión Deportiva* y *cuestionario Modelo EFQM*) aunque complementarias entre sí, a fin de lograr una visión generalista, matizada y más completa del ámbito de aplicación de este estudio.

### 6.1.3. PRESENTACIÓN Y RECOGIDA DE DATOS

Por lo que respecta a la redacción y la elaboración de ambos cuestionarios, se ha utilizado la herramienta ofrecida por Google para la creación de encuestas, recogida y tratamiento de estas, *Google Drive*. El adecuarnos a un soporte básico y sencillo nos ha marcado ciertas limitaciones en la redacción de algunas preguntas cuya elaboración inicialmente era algo más compleja, siendo necesario modificarlas y adaptarlas al estilo

de formulación ofrecido por el programa. Si bien, también es cierto que ello ha facilitado el diseño de una estructura homogénea para todo el cuestionario. Esta herramienta ha simplificado a su vez, el envío de los formularios y la recepción de las respuestas, ya que con un sencillo enlace remitido por correo electrónico a la gerencia o administración de los campos, estos podían atender los formularios y enviar de vuelta las respuestas, clicando en la última página de los mismos, en la palabra «envío». Respuestas que, automáticamente, quedaban grabadas y cargadas en un formulario en formato *Excel* para cada cuestionario, para su posterior tratamiento y análisis de datos.

Previamente, y antes de poner en marcha la evaluación a los campos de golf de Castilla y León, se presentaron y entregaron los formularios redactados a varios campos de golf distantes de esta comunidad (concretamente de las comunidades de Asturias y de Andalucía), considerando este proceso como una prueba piloto para nuestro trabajo. A partir de las respuestas, propuestas y comentarios recibidos, se realizaron determinados ajustes en los formularios, para su posterior presentación definitiva al resto de campos de golf de nuestra comunidad.

En este proceso de presentación y recogida de datos, se entró inicialmente, en comunicación con todos los campos de golf de Castilla y León por carta o por e-mail, a fin de efectuar una primera toma de contacto y de realizar una presentación preliminar del trabajo a desarrollar. Seguidamente, se mantuvo con casi todos ellos un contacto telefónico (algunos de los campos no disponen en sus páginas web de datos telefónicos o e-mail actualizados) a través del cual se planteaba de manera más directa la finalidad del trabajo, y se comunicaba el envío de los cuestionarios por e-mail a la dirección que nos indicaban. Posteriormente, se concertó una visita con algunos de ellos y se mantuvo una reunión y entrevista personal con los gerentes o encargados de los campos de golf, en la que se les expuso de una manera más detallada y amplia el objeto de estudio, presentando también, las oportunidades y ventajas que de ello podrían obtener para su propia gestión interna, y la colaboración con el resto de campos de la zona. De esta primera visita se obtuvo además, una impresión general de la organización del campo, así como una visión y percepción de las instalaciones y servicios que se ponen a disposición de los usuarios.

A continuación, les hemos remitido a todos ellos por correo electrónico el enlace a los cuestionarios elaborados para su respuesta en un plazo de tiempo breve; o incluso en algún caso, se les ha entregado una copia en papel, dada su petición expresa.

A fin de poder atender correctamente las preguntas formuladas y comprender el sentido y el enfoque del modelo EFQM, a aquellos campos de golf que han aceptado su participación en el estudio —y que así lo han solicitado— se les ha indicado y sugerido unas directrices generales de trabajo al objeto de facilitar sus respuestas. Entre ellas cabe destacar:

- Informar y comunicar previamente (al personal y a los trabajadores del campo) el objeto de estudio, a fin de solicitar de estos su colaboración y participación en el mismo.
- Mantener el liderazgo del proceso por parte del equipo directivo, mostrándose ellos mismos como referencia al personal, motivando y fomentando con ello su participación.
- Conformar el equipo de evaluación que dará respuesta al cuestionario (si es posible, con un representante de cada área de trabajo) atendiéndolo de manera conjunta, y presentando una respuesta común y por consenso a cada una de las preguntas del cuestionario.
- Preservar una comunicación fluida y óptima en todos los sentidos —vertical y horizontal— entre todos los participantes.
- Recoger y recopilar documentos, hechos y datos del último periodo de tiempo, e identificar claramente los proyectos y las actividades clave en su organización, para poder completar parte de las cuestiones planteadas.
- Responder con compromiso y sinceridad a las preguntas formuladas, entregando valoraciones realistas, evitando en lo posible los excesos de optimismo o el pesimismo extremo.

Se les ha ofrecido también, un apoyo técnico respecto al marco teórico en el que se desarrolla el modelo, ya que la mayor parte de los equipos directivos en este tipo de organización deportiva no posee formación, ni dispone de información suficiente

respecto a este modelo de calidad de gestión. Se les ha aportado (si así lo han solicitado) unas nociones básicas sobre la terminología y los conceptos más utilizados, así como la división de criterios y subcriterios que recoge el modelo, incorporando las definiciones en él reunidas, para de esta manera poder comprender el objetivo final que persigue el modelo en términos de excelencia en la gestión.

Como ya hemos señalado, las respuestas a estos cuestionarios han de ser exigentes y comprometidas, certeras y veraces, teniendo en cuenta que esta evaluación es considerada un examen global de las actividades y resultados de las organizaciones a las que se aplica, y que puede convertirse además para ellas, en un control regular y sistemático a lo largo del tiempo, de su propia gestión.

No olvidemos, que los cuestionarios —principalmente el referido al modelo EFQM— deben cumplimentarse de una manera conjunta por parte del equipo de evaluación, conformando una respuesta y una puntuación única, obtenida por consenso a partir del total de respuestas y puntuaciones ofrecidas de manera individual por cada miembro del grupo. Ese consenso ha de obtenerse de una manera coordinada y moderada por todos ellos, apoyándose además en las evidencias y en la información disponible para cada uno de los temas o criterios que se aborde, y teniendo en cuenta los indicadores que habitualmente suele utilizar la organización en sus recuentos y análisis. Es esencial mantener un acuerdo en las valoraciones ofrecidas por el equipo, ya que es inevitable la variabilidad y diversidad de puntuaciones individuales que pueden llegar a obtenerse, debido principalmente a las diferentes tareas o funciones que desempeña cada persona del grupo dentro de la organización, lo cual le otorga una visión propia y tal vez diferente a otros miembros del grupo, condicionando también su valoración y opinión.

Somos conscientes sin embargo, de las limitaciones que se han encontrado los campos de golf que han participado en el estudio al formar los grupos de trabajo que se indican para la atención de los cuestionarios y seguir las directrices indicadas, pues en algunos casos, el personal adscrito al campo es muy limitado y escaso (en ocasiones incluso, su labor forma parte del voluntariado), por lo que dichos grupos de trabajo han quedado reducidos a pequeñas reuniones de cargos asociativos, o de gerente y administrativo. En otras ocasiones, la estructura piramidal o jerárquica establecida a nivel laboral les ha limitado su participación, o incluso, algunos directivos han considerado

este trabajo como una carga adicional a las tareas ordinarias que tienen encomendadas, y han delegado la contestación de estos formularios al personal administrativo, en lugar de poder valorarlo como un mecanismo de ayuda para su propia dirección y gestión. A pesar de todo, las respuestas recibidas se consideran ajustadas y precisas a la dirección y organización que se lleva a cabo en dichas entidades.

Por otra parte, la recepción de respuestas ha sido bastante irregular, ya que aunque inicialmente la mayoría de los campos mostraban una actitud abierta y receptiva a la participación en el estudio, admitiendo la repercusión positiva que ello podría reportar al sector del golf en nuestra comunidad, algunos de ellos —principalmente campos largos de 18 hoyos— se han mostrado finalmente reacios a su participación, y han rechazado (al conocer el tipo de preguntas remitidas) la entrega de datos particulares del campo para su tratamiento global, afirmando que los datos que se solicitan son —a su parecer— comprometedores<sup>183</sup>, o bien que no disponen de tiempo suficiente para poder atender dicha recopilación de datos (tareas que sin embargo, deberían incluirse en su gestión y control organizativo). Si bien, todos ellos se mostraban interesados en conocer —a su término— las conclusiones generales obtenidas en el estudio. También ha rechazado su participación expresa y de manera puntual, algún campo pequeño o rústico excusándose por la escasez de personal que pudiera atenderlo, o motivado porque —en su opinión— su gestión sencilla y de carácter voluntario no se ajustaba a este tipo de análisis y estudio. No obstante, cabe subrayar por otra parte, la colaboración y participación de la mayoría de los campos de golf de esta comunidad, así como su contribución y dedicación a la hora de responder y de atender los cuestionarios, y de argumentar sus contestaciones.

De los 37 enlaces enviados o cuestionarios entregados en mano o vía postal<sup>184</sup>, se ha recibido un total de 26 respuestas del cuestionario adaptado para el modelo EFQM de excelencia (4 por vía postal y el resto por internet), lo que supone una participación del 70,27 % sobre el total de campos de golf abiertos en la actualidad en nuestra comunidad. Entre ellos, 16 corresponden a campos de 9 hoyos y rústicos (un 72,72% de los existentes) mientras que 10 son los cuestionarios recibidos de los campos de largo

---

<sup>183</sup> No obstante, siempre se les ha garantizado e informado del tratamiento confidencial de los datos que entregaran para este estudio; además de señalar que estos datos no hacen referencia expresa a gestiones económicas o financieras de sus organizaciones deportivas, ni se solicitan datos contables específicos.

<sup>184</sup> Se contabilizan 39 campos de golf en nuestra comunidad, pero dos de ellos mantienen cerradas sus instalaciones a fecha actual (*Valdorros Club de Golf—Burgos* y *Club La Valmuza Golf Resort—Salamanca*).

recorrido, lo que equivale a un 66,66% de los campos de golf establecidos y en funcionamiento. Del cuestionario referido a la gestión deportiva realizada por estas entidades, se han recibido sin embargo, únicamente 18 respuestas (48,65%) de los que 13 corresponden a campos de golf de 9 hoyos y campos rústicos (un 59,10% de los existentes) y solo 5 a campos de largo recorrido (33,33%). Como hemos indicado, la aportación de datos en este sentido por parte de los campos de golf castellano-leoneses ha sido más cautelosa, mostrándose en general, bastante reticentes a su colaboración y participación más exhaustiva en el estudio.

Antes de evaluar no obstante, las respuestas y los datos recibidos, podemos realizar una primera valoración sobre las ventajas e inconvenientes que aporta el método seleccionado —*autoevaluación por cuestionario*— que como ya hemos comentado, se ha elegido por ser la forma más sencilla que ofrece el modelo EFQM de aplicar la autoevaluación a las organizaciones empresariales. Recordemos que este sistema de valoración se sustenta, por una parte, en un listado de preguntas planteadas y elaboradas en base a los criterios establecidos en el modelo —aunque adaptadas a la estructura y sector que se valora— y por otra, en unas respuestas sencillas basadas en una escala de valores numéricos y de opiniones subjetivas del equipo de evaluación.

En lo referente al planteamiento de las cuestiones y al tratamiento y recogida de datos y respuestas, el método por cuestionario ofrece una presentación sencilla con preguntas que fácilmente se pueden adaptar al sector en el que estamos trabajando; y la recopilación de las respuestas, no se complica tampoco, permitiendo un tratamiento homogéneo de las respuestas recibidas a través de los distintos cuestionarios presentados en varios campos de golf. Es un elemento fácil de comprender y de utilizar por parte del equipo de evaluación, y sencillo a la hora de responder a través de la encuesta y enlace enviados vía correo electrónico, o la contestación sobre el papel en su envío por correo ordinario.

Las preguntas se han elaborado tratando de ajustar el lenguaje y los conceptos utilizados por el modelo EFQM a las especificidades y características del sector al que nos dirigimos, buscando hacer comprensible y asequible el léxico empleado para todo el personal que conforma el equipo de evaluación. El lenguaje y la terminología utilizados por el modelo EFQM en la definición y descripción de los criterios y subcriterios son una de las limitaciones que hemos encontrado al redactar el cuestionario. En ocasiones el

modelo emplea términos algo ambiguos o confusos y poco definidos, que a las personas responsables de la autoevaluación se les puede hacer complicado comprender o identificar si carecen de formación específica en el modelo EFQM, o incluso si carecen de formación avanzada en temas de gestión empresarial y de calidad en la gestión. Hemos tratado de solventar esta dificultad identificando estos términos con conceptos más comprensibles o cercanos al ámbito deportivo objeto de estudio. La precisión que podíamos obtener en las contestaciones dependía de la claridad con que hubiéramos logrado formular las preguntas, y así, hacerlas comprensibles y cercanas a todo el personal que conforme el equipo de evaluación. Por este motivo, se ha intentado también no incluir más de un aspecto a valorar en la misma pregunta, ya que podrían darse respuestas contradictorias, o incluso, alguno de los aspectos no estar considerado si quiera en la respuesta.

Ha de tenerse en cuenta, que el modelo EFQM fue concebido, inicialmente, para grandes organizaciones industriales, adaptándolo con posterioridad a la pequeña y mediana empresa, e incluso a ciertos sectores del sector servicios (principalmente salud y educación). Hemos intentado a través de nuestra redacción, mantenernos fiel a la terminología empleada en el modelo pero procurando adecuarlo al sector deportivo al que queremos trasladarlo —la gestión de los campos de golf— mostrando cómo el modelo EFQM puede también ser válido y aplicable a este tipo de instalaciones deportivas. Ello, gracias al carácter orientativo y no obligatorio que ofrece este modelo en lo relativo a la forma de enfocar y desplegar cada uno de los criterios y subcriterios que lo componen, facilitando su adaptación a cualquiera de los sectores en que se aplique.

Otra de las cualidades de este método de autoevaluación es que no requiere una formación especializada del personal que lo atiende y que va a dar respuesta a los formularios, sino que con una formación básica en el modelo EFQM, una explicación general de los conceptos y la nomenclatura específica que se utiliza, y una visión de los objetivos principales que dirigen y orientan al modelo, el equipo de evaluación puede atender correctamente las cuestiones planteadas, pudiendo suplir en parte, la falta de familiaridad y el desconocimiento del modelo que pueda percibir este grupo de trabajo.

A lo largo de la descripción de este trabajo estamos haciendo especial hincapié en el concepto de «equipo de evaluación» y en el sistema de «trabajo en equipo y grupal»

—lo cual es una característica determinante de este método de evaluación— ya que la atención al cuestionario implica no solo a la gerencia o dirección del campo de golf, sino que consigue involucrar a diversas personas y trabajadores del campo, mostrando así, cada uno de ellos, su propia visión y opinión del área analizada en base al puesto que ocupan, a las funciones asignadas y a la labor o tareas que desempeñan. La puesta en común de sus opiniones, y la obtención de una respuesta de consenso entre todos ellos, les permitirá además, más adelante, iniciar debates en grupo sobre los puntos débiles observados a lo largo de la evaluación, y sobre las oportunidades y los planes de mejora o correctores que se pueden diseñar para solventarlo, potenciando incluso, el desarrollo de sus puntos fuertes.

No obstante, hemos de hacer notar que una parte de las preguntas formuladas en el cuestionario se refieren al conjunto de la gestión de la organización, y es posible que parte del equipo de evaluación no posea información al respecto, o desconozca parcial o totalmente el área que se está evaluando, con lo que su valoración no debería ser considerada en la respuesta formada por consenso entre todo el grupo. Lo que no impide por el contrario, que pueda prestar atención a ello e iniciar su conocimiento en dicho área o sector.

Por otra parte, puede darse también cierta reticencia al tratamiento del cuestionario por parte del equipo de evaluación, si este es considerado excesivamente largo o tedioso, ya que esto limitará la capacidad de respuesta de los grupos de evaluación (dada sobre todo, la dilación temporal que requiere su atención). Si bien, conviene que la gerencia o dirección del campo de golf considere este estudio como una parte de la labor asociada a su puesto de trabajo, ya que la autoevaluación es, en definitiva, un análisis y una valoración de la gestión efectuada y llevada a cabo por los responsables del campo, que les permitirá conocer y detallar dicha labor, corrigiendo y rectificando aquellas áreas donde sea preciso mejorar, avanzar e introducir cambios.

Haremos notar también a lo largo de nuestro trabajo, cómo hay ciertos aspectos hoy considerados esenciales en el enfoque del producto o servicio hacia el cliente o usuario, que sin embargo no se abordan directamente por parte del modelo, como son el marketing y la publicidad, o la comercialización y promoción de los servicios y actividades que ofrecen estas instalaciones deportivas, buscando atraer la atención de nuevos usuarios y garantizar la fidelización de sus clientes habituales. Aunque el modelo no

destaca directamente ninguno de estos aspectos en sus criterios, hemos tratado de introducir alguna pregunta acerca de ello; si bien, creemos que merecería una mayor atención y análisis interno por parte de las organizaciones que utilicen este modelo de gestión de calidad total.

## 6.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF

Los campos de golf que conforman la muestra objeto de estudio (dos de ellos actualmente cerrados) se encuentran repartidos entre las nueve provincias de la comunidad de Castilla y León, tal y como aparece recogido en la Tabla 54. Describiremos brevemente las características de cada uno de ellos, diferenciando los campos de 9 hoyos y rústicos por una parte, y los campos de 18 hoyos por otra, para poder presentar, a continuación, los resultados de la encuesta en base al tipo de gestión necesaria en cada una de estas modalidades de campo.

**Tabla 54. Distribución provincial de campos de golf según su tipología en Castilla y León**

| PROVINCIA              | 18 HOYOS<br>o más | 9 HOYOS   | RÚSTICOS | TOTAL<br>CAMPOS |
|------------------------|-------------------|-----------|----------|-----------------|
| AVILA                  | 2                 | 2         | 2        | 6               |
| BURGOS                 | 3                 | 1         | 1        | 5               |
| LEÓN                   | 1                 | 1         | 1        | 3               |
| PALENCIA               | 1                 | 1         | 0        | 2               |
| SALAMANCA              | 2                 | 0         | 1        | 3               |
| SEGOVIA                | 2                 | 4         | 2        | 8               |
| SORIA                  | 1                 | 1         | 2        | 4               |
| VALLADOLID             | 3                 | 1         | 0        | 4               |
| ZAMORA                 | 0                 | 2         | 0        | 2               |
| <b>CASTILLA Y LEÓN</b> | <b>15</b>         | <b>13</b> | <b>9</b> | <b>37</b>       |

*Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013d).*

El listado completo de campos de golf con su ubicación y tipología, junto con el número de licencias registradas por campo se ofreció en la Tabla 52 anterior. Hemos de tener en cuenta, que este número de licencias no se corresponde realmente con el número total de jugadores o abonados en el campo, dado que existen jugadores que prefieren mantener la licencia de la Federación de Golf de Castilla y León sin asociar a

ningún club (en diciembre de 2014 se recogen así un total de 2209 licencias), jugadores que se encuentran abonados a varios campos diferentes (aunque con la licencia solo en uno de ellos), u otros que mantienen la licencia del primer club, pero que ya no juegan en él (con lo que incrementan las licencias del club al que están adheridos, en detrimento del campo en el que juegan de manera habitual).

Por término medio, los campos de 18 hoyos tienen registradas alrededor de 450 licencias por campo (máx. de 728 – mín. de 73), mientras que los campos de 9 hoyos mantienen en torno a las 250 licencias (máx. 670 – mín. 65), descendiendo el número de estas en los campos rústicos, cuya media gira en torno a las 90 licencias por campo, siendo pocos los que logran superar el centenar (máx. 156 – mín. 43).

La localización de los campos de golf de Castilla y León por provincias podemos observarla en el Gráfico 35, donde se advierte la aglomeración de campos en las provincias de Ávila y Segovia (ubicaciones próximas a la capital española, Madrid).

**Gráfico 35. Localización de campos de golf en Castilla y León**



Fuente: (Junta de Castilla y León. Turismo de Castilla y León, 2014)<sup>185</sup>.

<sup>185</sup> <http://goo.gl/yjB6Ry> recuperado en marzo de 2015. Las categorías asignadas a algunos campos de golf no se corresponden con lo recogido en los datos aportados por la RFEG, que son los utilizados en este trabajo. Por este motivo se han señalado en color negro los campos que no forman parte del estudio.

- **ÁVILA**
  1. Club de Golf El Fresnillo
  2. Club Deportivo La Almarza Golf
  3. Club de Golf de Candeleda
  4. Club de Golf de Navaluenga
  5. Casino Abulense
  6. Club de Golf Arévalo
  7. Club de Golf de Navarrevisca
  
- **BURGOS**
  8. Club de Golf de Lerma
  9. Riocerezo Club de Golf
  10. Club Deportivo Saldaña Golf
  11. Club de Golf Villarías
  12. Club de Golf Salas de los Infantes
  
- **LEÓN**
  13. León Club de Golf - Prosacyr Ocio
  14. Club de Golf El Bierzo
  15. C.D. de Golf Hierro 3 Reino de León
  16. Club Deportivo la Cota
  
- **PALENCIA**
  17. Campo Municipal de Golf Isla Dos Aguas
  18. Grijota Golf S.L.
  
- **SALAMANCA**
  19. Campo de Golf de Salamanca
  20. Campo de Golf Villa Mayor
  21. Campo de Golf de La Valmuza (cerrado)
  22. Club de Golf de Béjar
  
- **SEGOVIA**
  23. La Faisanera Golf Segovia
  24. ASR Golf (Los Ángeles de San Rafael)
  25. Club de Golf Las Llanás
  26. Club de Golf Villa de Cuéllar
  27. Club de Golf la Valdenarra de Bercial
  28. Escuela de Golf Los Ángeles de San Rafael
  29. Club de Campo el Tiro
  30. Club de Golf El Espinar
  31. Club de Golf Valdemazo
  
- **SORIA**
  32. Club de Golf Soria S.A.
  33. Club de Golf la Dehesa de Morón
  34. Club Deportivo la Cerrada de Rioseco
  35. Club de Golf Navagrulla
  
- **VALLADOLID**
  36. Aldeamayor Club de Golf
  37. C.D. Golf Sotoverde
  38. Club de Golf Entrepinos
  39. Club de Campo La Galera
  40. Bocigas Club de Golf
  
- **ZAMORA**
  41. Campo de Golf de Villarrín
  42. Club de Golf de Pich&Putt El Maderal

### 6.2.1. CAMPOS DE GOLF RÚSTICOS Y DE 9 HOYOS

Los campos rústicos que se ubican en esta comunidad autónoma son campos naturales enclavados en terrenos áridos, en los que se ha trazado y perfilado un recorrido de 9 hoyos, sin modificaciones del terreno ni diseños de alto nivel, sino aprovechando los elementos que dispone y aporta la propia naturaleza. Su trazado se encaja en el terreno y se respeta la vegetación y la flora de la zona. Los árboles autóctonos forman parte del recorrido, el *rough* (conformado por zarzas, cardos, matorrales o juncos) se siega solo ocasionalmente, las calles o *fairways* no se riegan más que con el agua de la lluvia, los *greens* suelen ser de hierba natural o césped artificial, y son, en principio, los únicos que precisan y exigen riego (en ocasiones junto con los *tees* de salida), los *bunkers* se han preparado en base a las irregularidades de la superficie del terreno, los lagos, rías o pozos naturales se convierten en obstáculos de agua espontáneos para los jugadores, los espacios entre hoyos son caminos agrícolas, las madrigueras de la fauna del lugar se integran también con el juego, etc.

Son campos que ofrecen un terreno de juego irregular y desigual en función de la superficie que lo compone, y que se encuentran expuestos a los elementos y fenómenos de la naturaleza. Se ofrecen como una alternativa natural para la práctica del golf, utilizando los elementos del entorno, y revelando un campo diferente en cada estación y según varíen las condiciones del campo (*greens* lentos en invierno por la humedad, calles rápidas y endurecidas en verano, *rough* alto en primavera, etc.). Todo ello lo hace atractivo y sugerente para el jugador avanzado —por la diferencia de estrategia y juego que se ve obligado a desarrollar en cada temporada— y adecuado y apto para los principiantes o jugadores que se inician en este deporte, ya que, en general, no son recorridos complicados estratégicamente ni requieren una destreza o habilidad excesiva, y tampoco son exageradamente largos en distancia. Los campos rústicos devienen así, una respuesta deportiva natural y ecológica para los aficionados al golf, con una base y una filosofía medioambiental y de sostenibilidad.

Sus instalaciones suelen ser bastante sencillas. Las casas club adjuntas a los campos rústicos suelen ser pequeñas casetas o naves acondicionadas con alguna oficina de tipo administrativo, y un local para el almacenaje de los utensilios y maquinaria necesaria para el mantenimiento del campo, o incluso del material deportivo de algunos de los socios que lo soliciten o abonen una pequeña cuota por su custodia y depósito. Algunos

campos de 9 hoyos, sin embargo, disponen de un mejor equipamiento e infraestructuras. Para la formación y entrenamiento de este deporte, muchos de estos campos incluyen entre sus instalaciones unas pequeñas casetas de prácticas con varios puestos de lanzamiento de bolas, con una base de moqueta para poder entrenar y practicar los golpes largos, en un espacio abierto o con una red recogebolas. Esta área suele venir acompañada de un pequeño *putting-green* para practicar los golpes de *putt* y golpes cortos, rodeado en ocasiones de unos sencillos *bunkers* de entrenamiento. Los campos de 9 hoyos ofrecen, por lo general, servicios de vestuarios, taquillas, guardacarros, alquiler de material o carros, cafetería o restaurante, o incluso, pequeñas tiendas anexas a la oficina administrativa del campo.

Algunos de estos clubes de golf se fundaron inicialmente como sociedades culturales o deportivas, y al paso de los años, acondicionaron un espacio o terreno natural para dedicarlo a la práctica del golf y lograr fomentar la afición de sus socios a este deporte. Este tipo de clubes se apoya en la consolidación de sus asociaciones como centros deportivos, culturales o recreativos, y disponen de instalaciones algo más completas, ya que incluyen piscinas, pistas de pádel o tenis, salas multifunción, biblioteca, cafetería, restaurante, etc. Otros clubes, sin embargo, nacen gracias a la afición a este deporte de un grupo de amigos y habitantes de las cercanías que deciden acondicionar un espacio de terreno natural (en ocasiones de carácter público cedido por el ayuntamiento o la administración pública del lugar) a un recorrido de 9 hoyos (con dos *tees* diferentes de salida en cada hoyo, lo que permite realizar el recorrido completo de 18 hoyos). Gracias a ello, pueden desarrollar su afición a este deporte de una manera fácil y cómoda, sin largos desplazamientos, ni elevados costes de mantenimiento, con lo que el abono o asociación en términos económicos de estos clubes para sus socios es relativamente exiguo. Algunos campos rústicos han ido modificando sus condiciones de riego (*greenes*, *antegreenes* y *tees*), permitiendo con ello su incorporación a la tipología de 9 hoyos<sup>186</sup>.

En general, los campos rústicos se gestionan bajo un formato de asociación no lucrativa de jugadores, en la que se designa una junta directiva formada al menos por un presidente, un secretario y varios vocales. La gestión de los campos de 9 hoyos es algo más diversificada. En ocasiones se basan en asociaciones no lucrativas, con una junta

---

<sup>186</sup> Requieren una superficie entre 20-30 Ha. y el par del campo se sitúa entre 35 y 36 golpes (doble recorrido de 70 o 72 golpes).

gestora de socios, y actuando como gerente y/o administrativo algún trabajador de la zona en que se localiza el campo. Otras veces, la gestión es realizada por una administración pública (campos de tipo municipal), y en algún caso, la gestión del club es de tipo privado.

En términos económicos, conviene también diferenciar entre aquellos campos rústicos y campos de 9 hoyos con una gestión más sencilla, y los campos que llevan anexados un club social y deportivo. Para estos últimos, las tarifas o abonos mensuales suelen ser elevados o restrictivos, ya que, precisamente, buscan marcar una diferencia económica y social a través de su pertenencia a dicho club. Sin embargo, para los primeros, las cuotas o tarifas de sus abonados no suelen ser excesivamente elevadas, lo que permite a los jugadores la práctica de este deporte sin asumir un excesivo coste económico. La gestión en estos campos no está enfocada como un negocio lucrativo, sino como un medio de ejercitar una actividad deportiva en la naturaleza, administrada y organizada en colaboración por todos los involucrados y participantes en ello. Las cuotas al club y las tarifas de *green-fees* establecidas se ajustan y son bastante acordes a los gastos mínimos de mantenimiento y cuidado del campo que deben soportar (seguros sociales del/los trabajadores, nóminas, combustible, agua de riego, herbicidas y fitosanitarios, alquiler de maquinaria y mantenimiento, etc.). Algunos de estos clubes y campos durante este periodo de crisis económica han adoptado, incluso, medidas de ayuda y protección al jugador con limitaciones económicas, y antes de que se origine la anulación o baja definitiva de socios, han ajustado algunos precios y tarifas a la situación laboral de aquellos (*green-fees* gratuitos para parados, congelación de cuotas a pesar del incremento al 21% del IVA, agrupación de cuotas familiares, juego gratuito durante los meses de invierno más crudo, etc.). Determinados campos disponen también de promociones para los jugadores menores de 18 años, lo que fomenta el juego y la afición de estos jóvenes deportistas, y se propicia la creación de escuelas de golf en estos pequeños clubes, la mayoría de las veces con algún tipo de concierto o acuerdo con la administración municipal.

Los jugadores mantienen así, una mayor regularidad en su juego y salidas al campo, al no tener que afrontar importes de *green-fees* o abonos de mensualidades desmesuradamente elevados, lo que equivaldría a una mayor dispersión y menor asiduidad de sus salidas al campo, en perjuicio esencialmente de su propio juego, aunque también de los propios campos e instalaciones. Tengamos en cuenta que, si el juego es

considerado caro y gravoso por el jugador, este apenas jugará o reducirá el número de salidas al campo. Si apenas juega, o no mantiene la regularidad en su práctica, empezarán a surgir fallos, falta de confianza y de precisión, por lo que el jugador comenzará a aburrirse al no apreciar progresos ni estabilidad en su juego, y reducirá aún más dicha actividad deportiva.

En este sentido, cabe destacar la actuación de los campos públicos cuya gestión y actuación en este sector contribuye a la «popularización» del golf entre la población cercana a su localización, y se aleja del tópico de elitismo y exclusividad que transmiten los clubes privados. Los campos públicos suelen estar construidos en suelo público, y su explotación se lleva a cabo, bien directamente por una administración pública, bien mediante acuerdos de cesión de explotación con estas, a cambio de un alquiler o un canon. Son campos abiertos a cualquier jugador que posea licencia federativa para poder jugar, previo pago del *green-fee* correspondiente y marcado en sus tarifas. Estas son bastante asequibles y calificadas de «populares» —aprobadas por la administración pública local— a fin de conseguir la divulgación y promoción de este deporte entre los ciudadanos de la zona en que está establecido.

Por lo que se refiere a la información y comunicación que ofrecen a través de sus páginas web (ver Tabla 55), incluyen, en general, información básica del campo, año de construcción, ubicación y descripción de los hoyos, incorporando también la tarjeta del campo (detalle del recorrido, hándicap de los hoyos y *PAR* del campo). Casi todos disponen de indicaciones sencillas para localizar el campo, anexionando, en ocasiones, un simple mapa de la zona, lo cual ayuda a encontrar la ubicación exacta de algunos de estos campos, dada la escasez de indicaciones y señalizaciones específicas en la carretera que permitan localizar estas instalaciones. También se recogen direcciones postales, teléfonos y correos electrónicos (si bien, algunos de estos datos no se encuentran actualizados, o ciertos campos no disponen de los datos completos).

Tabla 55. Relación de campos de golf rústicos y de 9 hoyos en Castilla y León

| PROVINCIA  | CAMPO GOLF  | PÁGINA WEB <sup>187</sup>                               |
|------------|---|---|
| AVILA      | Casino Abulense (R-9h)                                      | <a href="http://goo.gl/2Xj4yd">http://goo.gl/2Xj4yd</a> |
| AVILA      | Club de Golf Navarrevisca (R-9h)                            | NO  |
| AVILA      | Club de Golf Navaluenga (9h-público)                        | <a href="http://goo.gl/PedUiG">http://goo.gl/PedUiG</a> |
| AVILA      | Club de Golf Candeleda (9h-público)                         | <a href="http://goo.gl/THNEm">http://goo.gl/THNEm</a>   |
| BURGOS     | Club de Golf Salas de los Infantes (R-9h-Público)           | <a href="http://goo.gl/oMUPTs">http://goo.gl/oMUPTs</a> |
| BURGOS     | Club de Golf Villarías (9h)                                 | <a href="http://goo.gl/Ja1OGf">http://goo.gl/Ja1OGf</a> |
| LEON       | Club deportivo La Cota (R-9h)                               | <a href="http://goo.gl/UpJcxi">http://goo.gl/UpJcxi</a> |
|            | Club de Golf El Bierzo (9h)                                 | <a href="http://goo.gl/b75eym">http://goo.gl/b75eym</a> |
| PALENCIA   | Grijota Golf S.L. (9h)                                      | <a href="http://goo.gl/SoC1jH">http://goo.gl/SoC1jH</a> |
| SALAMANCA  | Club de Golf de Béjar (R-9h)                                | <a href="http://goo.gl/6j0wI4">http://goo.gl/6j0wI4</a> |
| SEGOVIA    | Club de Golf El Espinar (R-9h)                              | <a href="http://goo.gl/6DEflu">http://goo.gl/6DEflu</a> |
| SEGOVIA    | Club de Golf Valdemazo (R-9h)                               | <a href="http://goo.gl/9pq8uO">http://goo.gl/9pq8uO</a> |
| SEGOVIA    | Club de Golf Villa de Cuéllar (9h)                          | <a href="http://goo.gl/EaffU7">http://goo.gl/EaffU7</a> |
| SEGOVIA    | Club de Golf Las Llanás (9h-público)                        | <a href="http://goo.gl/kBO50f">http://goo.gl/kBO50f</a> |
| SEGOVIA    | Club de Campo El Tiro (9h)                                  | <a href="http://goo.gl/nwFxm3">http://goo.gl/nwFxm3</a> |
| SEGOVIA    | Club deportivo La Valdenarra <sup>188</sup> (9h)            | <a href="http://goo.gl/wiWQZI">http://goo.gl/wiWQZI</a> |
| SORIA      | Club de Golf Navagrulla (R-9h)                              | <a href="http://goo.gl/eR3E1w">http://goo.gl/eR3E1w</a> |
| SORIA      | Club deportivo La Cerrada de Rioseco <sup>189</sup> (R-18h) | <a href="http://goo.gl/iFjRHQ">http://goo.gl/iFjRHQ</a> |
| SORIA      | Club de Golf La Dehesa de Morón (9h-público)                | <a href="http://goo.gl/OttvIH">http://goo.gl/OttvIH</a> |
| VALLADOLID | Club de campo La Galera (9h)                                | <a href="http://goo.gl/RAVFIL">http://goo.gl/RAVFIL</a> |
| ZAMORA     | Campo de Golf de Villarrin (público)                        | <a href="http://goo.gl/OtPZqR">http://goo.gl/OtPZqR</a> |
| ZAMORA     | Club deportivo Golf El Maderal <sup>190</sup> (9h)          | <a href="http://goo.gl/i0xAr2">http://goo.gl/i0xAr2</a> |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013d).

## 6.2.2. CAMPOS DE GOLF DE 18 HOYOS O MÁS

Los campos de golf de 18 hoyos o más de la comunidad castellano-leonesa están, en general, ligados a complejos urbanísticos y promociones inmobiliarias, por lo que los

<sup>187</sup> Enlaces recuperados en marzo de 2015.

<sup>188</sup> Aunque el campo de *Valdenarra* (Segovia) aparece recogido en los listados de la RFEG como campo de 9 hoyos, es considerado por su estructura un campo rústico, al igual que sucede con el *Campo de golf El Tiro* (Segovia); si bien, por las condiciones de riego que marca la RFEG se incorporan a la calificación de campos de 9 hoyos.

<sup>189</sup> Campo que aparece catalogado en los listados de la RFEG como campo de 18 hoyos, mientras que su estructura corresponde a un campo de 9 hoyos rústico, par 70, con un recorrido de dos vueltas (<http://goo.gl/NRbfyv> recuperado en marzo de 2015).

<sup>190</sup> El *campo de golf de El Maderal* (Zamora) ha venido sufriendo en los últimos años diferentes calificaciones según los registros ofrecidos por la RFEG, campo pitch&putt, campo rústico y finalmente este año campo de 9 hoyos. Si bien, tras la visita efectuada a sus instalaciones, nos hemos puesto en contacto con la Federación de Golf de Castilla y León para una consulta sobre dicho campo (permaneciendo a la espera de su respuesta), dado que por las características y diseño del mismo, además de por las instalaciones disponibles, queda lejos de la caracterización de campo de 9 hoyos; siendo considerado incluso por el propio campo y por la Federación de Golf de Castilla y León, como campo de pitch&putt, para los torneos federativos en él realizados.

propietarios de los clubes suelen ser las propias promotoras que arriendan o ceden sus instalaciones a compañías gestoras, o a alguna administración pública que se encarga de la gestión y dirección del campo de golf. Raramente nos encontramos con campos públicos en este tipo de instalaciones (2 campos de un total de 16).

Son campos considerados *standard*, con una superficie superior a 55-60 hectáreas, y cuyo *PAR* del campo se encuentra definido entre 68 y 72 golpes<sup>191</sup>. En algunas ocasiones se completan con otro pequeño recorrido de 9 hoyos —tipo *pitch&putt* o *par 3*— utilizado de forma habitual para la práctica e iniciación de los jugadores en este deporte, o para el juego de los más pequeños. Su localización es próxima y cercana a grandes núcleos de población urbana, y se ubican en un entorno de 5 a 25 kilómetros de distancia a la capital de provincia, lo que posibilita que el foco grande de abonados o socios del club provenga precisamente de estos centros urbanos.

El diseño de este tipo de campos y su mantenimiento no están orientados a la celebración de torneos de alta competición, aunque por reglamentación, algunos de ellos sí podrían albergar de forma esporádica este tipo de torneos de mayor nivel. A pesar de ello, no son campos considerados fáciles, ni por su recorrido (que incluye obstáculos de agua, lagos, *bunkers*, etc.) ni por la estrategia obligada a poner en práctica. La longitud de sus hoyos y la dificultad de su recorrido obliga a los jugadores principiantes a terminar con unas puntuaciones en sus tarjetas excesivamente altas, provocando cierta lentitud en el juego del resto de partidas en el campo, y algo de impaciencia y exasperación en ellos mismos al no poder finalizar el recorrido por debajo de su hándicap de juego. Por el contrario, son campos en los que los jugadores ya afianzados en el juego (no necesariamente con un hándicap bajo, pero sí con bastante seguridad y confianza en su propia técnica y juego) se enfrentan con un reto diferente cada vez que salen al campo, ya que su objetivo es poder terminar la vuelta con el menor número de golpes posible, o incluso poder completarla con el *PAR* del campo (70/72 golpes).

---

<sup>191</sup> A excepción del *Complejo Deportivo Sotoverde* (Valladolid) con un campo de golf calificado de tipo *ejecutivo*. Estos campos disponen de un recorrido entre 58 y 64 golpes, y ocupan una menor superficie de terreno, siendo las distancias de sus hoyos más reducidas de lo habitual, alternando hoyos cortos con hoyos largos (aunque escasean los hoyos tipo *par5*). Son campos que requieren un menor tiempo para completar todo su recorrido, exigen un menor nivel de juego, y suelen ser aptos para el aprendizaje e iniciación en este deporte, así como para la práctica de jugadores seniors o juego corto de cualquier jugador. *Sotoverde Golf* posee un recorrido de 60 golpes y una distancia total en campo de 3100 metros, un único hoyo *par5*, 4 hoyos *par4*, y un total de 13 hoyos *par3* (<http://goo.gl/VE9foc> recuperado en marzo de 2015).

Por lo que se refiere a las instalaciones que ofrecen propiamente destinadas a la práctica del golf, nos encontramos en todos ellos las correspondientes canchas de prácticas, formadas por múltiples puestos de *driving-range* (ya sea sobre el propio terreno, o en puestos con moqueta de práctica), cubiertos y protegidos de la lluvia. En estos últimos, algunos campos disponen asimismo de iluminación, a fin de facilitar el entrenamiento de jugadores en la época de invierno, dada la escasez de luz natural. No obstante, ninguno de ellos ofrece puestos de entrenamiento cerrados (climatológicamente adaptados), al objeto de protegerse de las inclemencias del tiempo en nuestra región, o incluso adaptados tecnológicamente para un seguimiento técnico del aprendizaje y formación de los jugadores. Ello facilitaría un ejercicio continuado en el tiempo —y no en función de la climatología local— completado con análisis técnicos y precisos de la evolución de su juego. Junto a los puestos de práctica se encuentran uno o dos *putting-green* rodeados por *bunkers* o zona de *approach* que permiten al jugador el entrenamiento de los golpes cortos, y la práctica de estos golpes que se corresponden con el juego final en cada hoyo. Habitualmente, estas zonas de práctica están abiertas de manera gratuita al uso y disfrute de socios y no socios del club, abonando únicamente los cubos de bolas de prácticas a utilizar durante el entrenamiento; si bien, de forma aislada, algún campo ha establecido una cuota mínima de entrada para aquellos jugadores que no son abonados o socios del campo.

Estas instalaciones se completan con una casa club habitualmente espaciosa, con amplios salones o salas multifuncionales, y rodeada de una extensa zona abierta o de recreo. Incluyen servicios de bar, cafetería y restauración que ofrecen sus servicios abiertos al público en general. Junto a todo ello, se incluyen servicios adicionales propios de la actividad que desarrollan: servicio de custodia de palos y guardacarros, vestuarios y taquillas, alquiler de material (palos, carros, *buggies*), o incluso una pequeña tienda deportiva integrada en la recepción del club, con material y complementos de algunas de las principales marcas de golf para cubrir una demanda básica del jugador (guantes, gorras, *tees*, bolas, bolsas, ropa, zapatos, etc.). Como complemento a las instalaciones propias del club de golf, algunos de estos campos ofrecen servicios o edificaciones accesorias para actividades de ocio y deporte complementarias (pistas de tenis, pádel, piscinas, gimnasio, frontón, pistas polideportivas, billar, tenis de mesa, ludoteca, guarderías infantiles, zona de recreo infantil, etc.).

En lo referente a los precios y tarifas que marcan estos campos por sus servicios y actividades, suelen estar publicadas y actualizadas en sus propias páginas web. Algunos campos han desarrollado un sistema de abonos por categorías (mensuales, trimestrales o anuales, individuales o familiares, senior, etc.) que intentan incluir las diversas modalidades de usuarios que pueden acercarse a su campo, y cubrir la demanda de juego de sus abonados. En este sentido, una de las opciones planteadas es la venta de «bonos *green-fee*», mediante los cuales los jugadores habituales del club que no realizan un uso frecuente o continuado del mismo, sino más bien eventual u ocasional (tres o cuatro veces al mes, y solo durante las temporadas de otoño, primavera y parte del verano), no abonan una cuota mensual al club, sino que pagan el uso del campo por día jugado, aunque con una tarifa algo más económica que el *green-fee* oficial establecido para los jugadores no socios, dado que realizan la compra previa y anticipada de un número determinado de salidas al campo, a utilizar antes de una fecha determinada.

Por otra parte, este tipo de campos ofrece escasos incentivos para los jugadores jóvenes (menores de 18 años). Pocos campos de golf disponen de *green-fees* infantiles de juego, y ninguno establece *green-fee* gratuito para cierto grupo de jóvenes jugadores (benjamines, alevines o infantiles) que se inician en el juego<sup>192</sup>, con lo que no es fácil ver a este tipo de jugadores entrenando o aprendiendo a comportarse en un campo de golf, fuera de los tiempos dedicados a la hora de clase semanal.

Tampoco se trabaja, en general, con la opción de venta de *green-fees* de 9 hoyos (realizar la mitad del trazado del campo)<sup>193</sup>, lo que facilitaría la afluencia de jugadores que no disponen de 4 o 5 horas para acometer todo el recorrido, pero sí podrían dedicar un menor tiempo y más frecuente, al recorrido corto<sup>194</sup>. Este tipo de fomento del juego está siendo utilizado y promocionado en regiones y países donde la afición al golf es destacada entre su población<sup>195</sup>, siendo bastante aceptada por jugadores que disponen

---

<sup>192</sup> El *Club Islantilla Golf* (Huelva) por ejemplo, ofrece *green-fees* gratuitos para los jugadores menores de 12 años, y *green-fee* reducido al 50% a jugadores entre 13-18 años, independientemente de ser o no abonados del club.

<sup>193</sup> Algunos de los campos que lo incluyen en sus tarifas penalizan económicamente el recorrido de 9 hoyos frente al de 18 hoyos.

<sup>194</sup> Opción que no trabajan tampoco los campos de golf de 9 hoyos, ya que los *green-fees* ofrecidos por estos campos son siempre para un recorrido de 18 hoyos, realizando una doble vuelta al campo.

<sup>195</sup> Jugadores profesionales situados en primeros puestos del ranking mundial están publicitando el juego frecuente y continuado de 9 hoyos (*Play Nine*, <http://goo.gl/SQglxz> recuperado en marzo de 2015). Campaña auspiciada por la revista *Golf Digest* en colaboración con la USGA y el PGA de Estados Unidos, «Time for Nine», a fin de favorecer la afluencia de jugadores a los campos, y la práctica más reiterada del juego. Su objetivo es promover rondas más cortas

de escasos y breves periodos de tiempo para ejercitar este deporte, haciendo más continuada y frecuente su práctica. El sector del golf muestra con estas actuaciones y decisiones, su adaptación a los cambios sociales y económicos de la población.

Los márgenes de precios de *green-fees* que hemos encontrado en los campos de 18 hoyos castellano-leoneses giran en torno a los 4,5€-7€ *green-fee* diario para los jugadores socios, y 5,5€-9€ en fin de semana; mientras que para los no socios o visitantes ocasionales del campo, el *green-fee* diario se sitúa entre los 25€-35€, y el de fin de semana entre 40€-69€<sup>196</sup>. Precios que no facilitan la visita y el desplazamiento de jugadores a campos cercanos, o la realización de viajes turísticos con el fin de ejercitar este juego en diferentes campos.

Las tarifas elevadas de *green-fees* para los jugadores visitantes o turistas pueden verse reducidas en parte, gracias al establecimiento de *correspondencias* entre los campos de golf (a nivel nacional o autonómico, y ocasionalmente, internacional). Independientemente de estos acuerdos tradicionales o correspondencias entre campos, y salvo alguna promoción concreta entre el campo de golf y algún alojamiento cercano, la mayoría de campos ubicados en esta región actúan de manera individual y desagregada. En general, no se promueven actuaciones o promociones conjuntas o coordinadas entre ellos<sup>197</sup> tratando de favorecer el juego y la recepción de jugadores<sup>198</sup>.

Otra manera de poder disfrutar del juego en un campo de golf es a través de la participación en los campeonatos y torneos que organizan los clubes. Se estimula con ello, la participación en competición de sus jugadores abonados o socios (se promueven torneos sociales para los jugadores del propio club, ligas *match-play* entre ellos, torneos por parejas, etc.), lo que facilita, además, el cálculo real del hándicap de los jugadores, adaptado al nivel de juego que muestran en ese momento. Son también un medio para

---

de juego, que encajen en la vida ocupada y activa de la sociedad actual, evitando el abandono del juego ante la imposibilidad o dificultad de realizar recorridos de 18 hoyos (<http://goo.gl/Ru1Zi> y <http://goo.gl/Ow1kr>). Ver anuncio en <http://goo.gl/ZyRUyR> (recuperados en marzo de 2015).

<sup>196</sup> Tarifas que incluso se han modificado al alza en algunos campos de golf en este último año, llegando a establecer una tarifa de 90€ para los jugadores no abonados en fin de semana.

<sup>197</sup> Un ejemplo de ello es la asociación de clubes de golf promovida en el entorno de la ciudad de Bordeaux (Francia), *Golf in Bordeaux* (<http://goo.gl/iszbom> recuperado en marzo de 2015).

<sup>198</sup> Tras los contactos mantenidos con los campos de golf de nuestra comunidad, y a lo largo del periodo de redacción de este trabajo, hemos visto poner en marcha a través del *Campo de Golf de Salamanca* el proyecto denominado *Zarapicos Global Club* (<http://goo.gl/TUFG6m> recuperado en julio de 2014) a través del cual, y abonando una cantidad fija anual en concepto de socio, cualquier jugador podrá acceder y practicar el golf a un precio más económico, en cualquiera de los más de 150 campos españoles suscritos.

los jugadores externos al club, de poder jugar y conocer campos diferentes, en ocasiones abonando un *green-fee* de torneo inferior al estipulado para el juego ordinario sin correspondencia. Pocos clubes fijan, sin embargo, tarifas en torneo para jugadores infantiles, lo que no favorece la participación de estos jóvenes practicantes, ni incentiva su espíritu de competición.

La mayor parte de estas informaciones se ofrece a través de las páginas web de los campos de golf (ver Tabla 56), que recogen también, datos de su localización exacta, identificando claramente su situación y las rutas de acceso al campo desde las diferentes capitales de provincia cercanas. Suelen incluir un mapa de la zona con indicaciones de aproximación al campo y los itinerarios de acceso, aunque pocas veces se añaden las coordenadas GPS exactas. Se completa su identificación con los datos postales, telefónicos y telemáticos del propio campo, todos ellos actualizados y asociados incluso, en algunas ocasiones, a sus enlaces a través de las redes sociales *Facebook* o *Twitter*. Las páginas web incluyen, además, una guía del campo hoyo a hoyo, y la propia tarjeta de campo (con el *hándicap* y *par* de cada hoyo), acompañado de una fotografía o dibujo de los hoyos.

Tabla 56. Campos de golf de 18 hoyos o más en Castilla y León

| PROVINCIA  | CAMPO de GOLF                               | PÁGINA WEB <sup>199</sup>                                 |
|------------|---|---|
| AVILA      | Club deportivo La Almarza* <sup>200</sup>   | <a href="http://goo.gl/AQAJHB">http://goo.gl/AQAJHB</a>   |
| AVILA      | Club de Golf El Fresnillo ( públ. )         | <a href="http://goo.gl/t7yzzY">http://goo.gl/t7yzzY</a>   |
| BURGOS     | Club de Golf de Lerma                       | <a href="http://goo.gl/BW62nd">http://goo.gl/BW62nd</a>   |
| BURGOS     | Riocerezo Club de Golf                      | <a href="http://goo.gl/19wWVvk">http://goo.gl/19wWVvk</a> |
| BURGOS     | Valdorros Club de Golf —CERR.               | <a href="http://goo.gl/WmWvF8">http://goo.gl/WmWvF8</a>   |
| BURGOS     | Club deportivo Golf Saldaña                 | <a href="http://goo.gl/537gw9">http://goo.gl/537gw9</a>   |
| LEON       | León Club de Golf-Prosacyr Ocio             | <a href="http://goo.gl/IIFUE3">http://goo.gl/IIFUE3</a>   |
| PALENCIA   | Campo de Golf Isla dos Aguas <sup>201</sup> | <a href="http://goo.gl/aAUjev">http://goo.gl/aAUjev</a>   |
| SALAMANCA  | Campo de Golf de Villamayor*                | <a href="http://goo.gl/kHNAwR">http://goo.gl/kHNAwR</a>   |
| SALAMANCA  | Club La Valmuza Golf Resort —CERR.          | <a href="http://goo.gl/8fmy5q">http://goo.gl/8fmy5q</a>   |
| SALAMANCA  | Campo de Golf de Salamanca                  | <a href="http://goo.gl/TTw4y">http://goo.gl/TTw4y</a>     |
| SEGOVIA    | Los Ángeles de San Rafael*                  | <a href="http://goo.gl/P2Hige">http://goo.gl/P2Hige</a>   |
| SEGOVIA    | Club deportivo La Faisanera Golf            | <a href="http://goo.gl/SnNTm1">http://goo.gl/SnNTm1</a>   |
| SORIA      | Club de Golf de Soria ( públ. )             | <a href="http://goo.gl/PGd8Pp">http://goo.gl/PGd8Pp</a>   |
| VALLADOLID | Aldeamayor Club de Golf*                    | <a href="http://goo.gl/DEdmmN">http://goo.gl/DEdmmN</a>   |
| VALLADOLID | Sotoverde Golf                              | <a href="http://goo.gl/LEjnl6">http://goo.gl/LEjnl6</a>   |
| VALLADOLID | Club de Golf de Entrepinos                  | <a href="http://goo.gl/QWfvfg">http://goo.gl/QWfvfg</a>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de RFEG (2013d).

Finalmente, en el tema de escuelas de formación y de enseñanza desplegadas desde estos campos, se observa cierta diversidad en su gestión y metodología, además de una escasez de información en sus propias páginas web en torno a esta materia (y más concretamente, de las escuelas infantiles y de iniciación de este deporte). En ninguna de ellos por ejemplo, se hace alusión al programa de *Golf en los Colegios*<sup>202</sup> auspiciado desde la Federación de Golf de Castilla y León, o los posibles acuerdos con colegios y centros de enseñanza, a fin de promocionar este deporte entre sus alumnos.

En lo relativo a las clases ofrecidas a alumnos infantiles (en general, menores de 14 años), pocos campos realizan una descripción detallada de su escuela de golf<sup>203</sup>, de la

<sup>199</sup> Enlaces recuperados en marzo de 2015.

<sup>200</sup> Los campos de golf con asterisco se identifican con campos de 18 hoyos que incluyen en sus instalaciones otro campo par 3.

<sup>201</sup> Si bien este campo aparece caracterizado en los listados de la RFEG como campo de 18 hoyos, realmente es un recorrido de 9 hoyos, y considerado campo público (<http://goo.gl/aAUjev> recuperado en marzo de 2015).

<sup>202</sup> Programa implantado en la mayor parte de las provincias de Castilla y León, con la colaboración de diversos centros de enseñanza primaria y secundaria, gracias a los acuerdos de la Federación de Golf de Castilla y León con las direcciones provinciales de educación, que intenta involucrar a niños entre 6 y 16 años, completando la asignatura de educación física con conocimientos y práctica del golf.

<sup>203</sup> La Federación de Golf de Castilla y León ha propuesto a los clubes y campos de golf de la comunidad, la incorporación al programa de *Escuelas Tuteladas* que ofrece la RFEG a nivel nacional, permitiendo la unificación de criterios respecto a la metodología de enseñanza seguida.

metodología a desarrollar, o incluso de sus equipos infantiles o competiciones organizadas para sus alumnos. En general, estas clases se imparten en grupos diferenciados por edades (o niveles) durante los fines de semana, en horario matinal y durante el periodo escolar (subdivididos en periodos trimestrales). Se advierte una falta de oferta durante los días laborables de la semana, en horario de actividad extraescolar de los alumnos (al igual que sucede con actividades deportivas como baloncesto, fútbol, tenis, voleibol, etc.), motivado principalmente por el desplazamiento a realizar hasta el campo de golf. Las clases y lecciones ofrecidas (individuales o grupales) son impartidas por personal especializado (técnicos deportivos o maestros de golf). En los grupos de iniciación se proporciona, además, la posibilidad de obtener el hándicap necesario para las salidas al campo, mediante un examen práctico y teórico (conocimiento básico de reglas de juego, normas de etiqueta y vocabulario específico) realizado por los propios profesores.

Las clases de perfeccionamiento o ampliación de aprendizaje suelen estar orientadas a la corrección de determinados aspectos técnicos con los que el alumno no se encuentra cómodo, a la revisión o ajuste del *swing* ejercitado, o al avance y progreso en el tipo de juego (*putt*, juego corto, juego largo), aunque no incluyen ningún aspecto de entrenamiento físico o gimnástico (complemento necesario en los nuevos métodos de enseñanza, o incluso en la prevención de lesiones). Si bien, la demanda de este tipo de lecciones para la corrección y mejora del juego es escasa, redundando en un estancamiento del juego y progreso de la práctica de estos deportistas.

### 6.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL ESTUDIO

Conocidas las características generales de la población de campos de golf sobre los que se ha aplicado el estudio, y la metodología de trabajo empleada, estamos en disposición de comentar los resultados obtenidos a partir de los formularios entregados y de elaborar una evaluación de la realidad que atraviesa el sector del golf en nuestra comunidad autónoma. Siempre teniendo en cuenta, que el estudio se ha realizado desde una única perspectiva, la del gerente o directivo del club, o la aportación de los trabajadores del mismo, dado que nuestro trabajo se ha enfocado desde el lado de la

oferta de los servicios. Estudio que podrá completarse más adelante con un análisis del punto de vista del cliente o usuario de dichas instalaciones, incorporado como elemento adicional y guía en la mejora y adaptación de la oferta del servicio en los campos de golf.

Se realiza pues, un estudio del sector desde el punto de vista de la oferta, del servicio a considerar y ofrecer al usuario, centrándose, esencialmente, en la valoración de la planificación y estrategia seguida por estas organizaciones deportivas, en busca de la adecuación y orientación de sus proyectos y actividades hacia la satisfacción máxima y global del cliente. Para ello será preciso aprovechar al máximo los recursos internos y externos que disponen estas entidades, además de propulsar la eficacia en el trabajo de su personal, todo lo cual se verá reflejado en la diversa escala de resultados que puedan medirse.

### **6.3.1. CUESTIONARIO GESTIÓN DEPORTIVA**

Para completar la descripción hasta aquí realizada de las diferentes tipologías de campos de golf que encontramos en nuestra comunidad, utilizaremos los resultados y respuestas obtenidas de uno de los cuestionarios entregados en estas instalaciones, el referido a la gestión deportiva llevada a cabo en los clubes de golf.

A través de este trabajo, y con este primer cuestionario, se ha tratado de obtener un conjunto de datos y valoraciones acerca de la gestión desarrollada en estas instalaciones, centrándose especialmente, en los aspectos meramente organizativos y deportivos, sin detallar o solicitar indicadores económico-financieros (aunque sabiendo que aquellos repercutirán en estos últimos, y por ende, en los resultados económicos — positivos o negativos— que puedan ofrecer las instalaciones deportivas encuestadas).

Como ya hemos indicado, a fin de facilitar el tratamiento y lectura de los cuestionarios presentados por parte del equipo evaluador, se ha mantenido la estructura de nueve criterios establecida en el modelo EFQM, enfocando las preguntas de este documento en orden a cada uno de ellos.

Del total de 37 cuestionarios enviados y/o entregados, se han recibido 18 respuestas completas (48,65%). De estas, únicamente cinco corresponden a campos de largo recorrido, observando así una participación más abierta y colaborativa por parte de

los campos de 9 hoyos y rústicos de esta comunidad autónoma. No obstante, las contestaciones obtenidas referente a la gestión de los campos de 18 hoyos frente a la ejecutada en campos más pequeños ha ayudado a identificar y estructurar claramente dos tipos de gestión en estas instalaciones deportivas: aquella orientada a la búsqueda de una rentabilidad económica positiva (asociada a campos de 18 hoyos o más y ciertos campos de 9 hoyos con instalaciones adicionales), y otra orientada a la búsqueda de una rentabilidad social (llevada a cabo por campos rústicos y campos de 9 hoyos ubicados en localidades alejadas de núcleos urbanos). Es decir, se distinguen campos cuya gestión se asimila a la gestión de cualquier empresa o entidad privada (en busca de un rendimiento económico y lucrativo), y campos cuya dirección se corresponde con la gestión de una asociación sin ánimo de lucro, con unos fines y objetivos sociales; aunque todos ellos intentan alcanzar una amplia y continuada satisfacción de los usuarios reales y potenciales.

Veamos más detenidamente los resultados, comentando estos según los criterios establecidos en el modelo EFQM y utilizados como esquema general en el diseño de ambos cuestionarios.

### CRITERIO 1: LIDERAZGO

Con respecto al primer criterio, todos los campos de golf encuestados tienen claramente definida e identificada la estructura de su organización directiva, ya sea diferenciando las categorías profesionales establecidas según las funciones encomendadas en la entidad (gerente, contable-administrativo, recepcionista o *caddie-master*<sup>204</sup>, *greenkeeper*<sup>205</sup>, técnico deportivo o maestro de golf, comercial, responsable de restauración y cafetería, etc.), ya sea incorporando las diferentes figuras que componen una asociación deportiva, en función de los estatutos aprobados por la asamblea de socios y las elecciones de candidaturas (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales).

---

<sup>204</sup> Originariamente, encargado de enseñar y organizar a los *caddies* de un club (empleados que ayudan, acompañan y aconsejan a los jugadores, al realizar el recorrido del campo). En la mayoría de los clubes se encargan, sin embargo, de organizar las salidas, los turnos en el campo, o incluso, en ocasiones, la posición de banderas y hoyos en los *greens*.

<sup>205</sup> Responsable del cuidado y mantenimiento del campo.

La colaboración entre todo el equipo y grupo de trabajo a la hora de coordinar la labor a realizar en el centro deportivo, suele referirse a reuniones mensuales o bimensuales en los campos más pequeños, ampliando a semanales o quincenales en los campos de largo recorrido. No obstante, casi todos ellos reconocen su escasa formación en temas de calidad en la gestión de una organización empresarial.

Curiosamente además, el equipo directivo suele dedicar limitado y exiguo tiempo a actividades de formación específica del ámbito en que desarrolla su trabajo (la formación y práctica del golf), e incluso algunos de los trabajadores empleados no se han iniciado nunca en su práctica, y desconocen el mundo deportivo en el que se desenvuelve su trabajo.

No es fácil encontrar tampoco en los campos visitados, revistas especializadas a disposición de los usuarios o trabajadores para su consulta (*Golf Digest*, *Golf Player*, *Solo Golf*, etc.), información sobre el desarrollo de los circuitos profesionales de golf europeo o americano, en su versión masculina (*European Tour*<sup>206</sup> o *PGA Tour*<sup>207</sup>) o femenina (*LPGA Tour*<sup>208</sup>), comunicaciones sobre los circuitos amateurs a nivel nacional o territorial (circulares o noticias de la RFEG), o disfrutar de retransmisiones televisivas de los grandes eventos de golf (*Master de Augusta*<sup>209</sup>, *British Open*<sup>210</sup>, *US Open*<sup>211</sup>, *PGA Championship*<sup>212</sup>, *Ryder Cup*<sup>213</sup>, etc.). Es decir, las informaciones ofrecidas a los usuarios y trabajadores de los campos se limitan casi exclusivamente a lo acontecido en el interior de sus propias instalaciones (torneos o ligas sociales), sin recoger apenas si quiera, acontecimientos, actividades o torneos celebrados en los campos de golf aledaños, o informaciones que pudieran ser de interés para la formación y el conocimiento de todos ellos.

La Tabla 57 recoge brevemente la caracterización media extraída del criterio *Liderazgo* en ambas tipologías de campos.

---

<sup>206</sup> Más información en <http://goo.gl/FQut4R> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>207</sup> Más información en <http://goo.gl/66g1> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>208</sup> Más información en <http://goo.gl/XKvWc> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>209</sup> Más información en <http://goo.gl/An42> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>210</sup> Más información en <http://goo.gl/RyKg8> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>211</sup> Más información en <http://goo.gl/iO6Gze> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>212</sup> Más información en <http://goo.gl/P566L> (recuperado en febrero de 2015).

<sup>213</sup> Más información en <http://goo.gl/AxAX2> (recuperado en febrero de 2015).

Tabla 57. Criterio 1—GD. Cuadro resumen

|   | 9 hoyos            | 18 hoyos              |
|---|--------------------|-----------------------|
| Estructura organizativa                       | Cargos asociativos | Categoría profesional |
| Frecuencia trabajo en equipo                  | Mensual/Bimensual  | Quincenal             |
| Formación en calidad y en deporte golf        | Casi nula / Escasa | Escasa / Exigua       |
| Comunicación e Información general sobre golf | Muy escasa         | Bastante Escasa       |

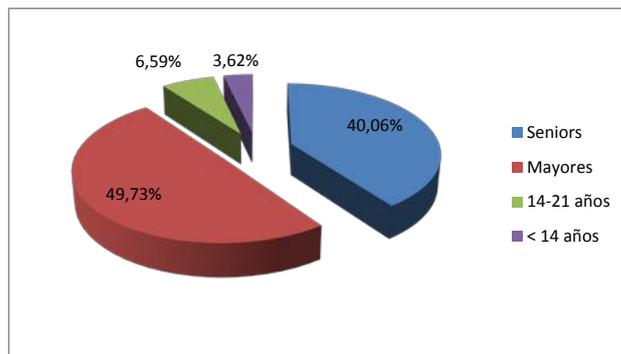
Fuente: Elaboración propia.

## CRITERIO 2. ESTRATEGIA

Entrando a desglosar las variables ligadas a la estrategia seguida por estas instalaciones deportivas, y la identificación de sus usuarios reales y potenciales, destaca en primer lugar, la desigualdad reflejada entre el número real de socios o abonados a los campos, y las licencias oficiales a ellos asociados (datos que utilizan la RFEG y la Federación de Golf de Castilla y León para sus propias estadísticas). Estas diferencias se acentúan en mayor medida en los campos de más reciente apertura, mientras que aquellos con mayor arraigo y tradición en la comunidad, presentan cifras más estables (aunque a la baja, en estos últimos años de crisis económica). Esto corrobora el desequilibrio ya comentado entre los jugadores reales asociados a un campo y las licencias federativas otorgadas, vinculadas en ocasiones, a campos en los que no se juega o en los que no se dispone de la condición de socio o abonado, contribuyendo así a minorar las licencias asociadas al campo de juego real, y sin embargo, engrosando los datos oficiales del campo al que no se acude, pero en el que se mantiene asociada la licencia federativa.

Por lo que respecta a la segmentación de usuarios y abonados al campo en función de la edad y sexo, los campos de golf de Castilla y León —atendiendo a las respuestas recibidas— registran por término medio (Gráfico 36) cerca del 50% de licencias de jugadores mayores, en torno al 40% de licencias senior, y algo más del 10% corresponde a licencias de jóvenes jugadores (3,62% para menores de 14 años y 6,59% licencias para los jóvenes de 14 a 21 años).

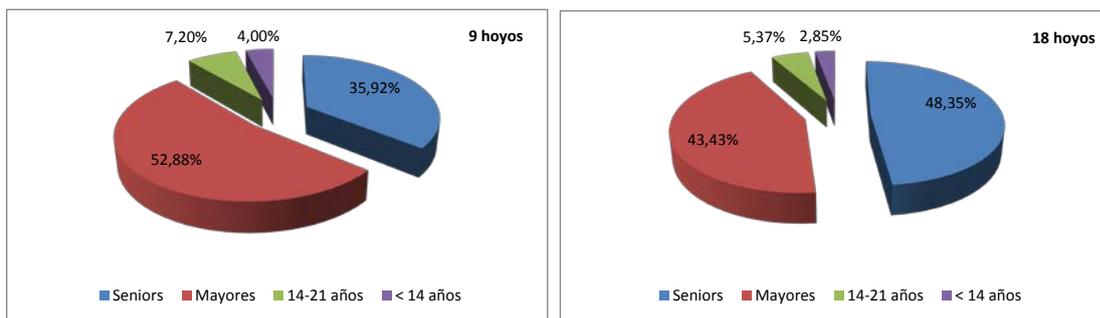
**Gráfico 36. Criterio 2—GD. Distribución de licencias por grupos de edad**



Fuente: Elaboración propia.

Observando sin embargo, esta distribución de licencias por grupos de edad en función de la subdivisión por tipología de campos (9 hoyos y 18 hoyos) se percibe una mayor acentuación en las diferencias porcentuales entre categorías senior y mayores en los campos pequeños, que las medidas por término medio en los campos de largo recorrido. No obstante, según hemos observado en los datos particulares aportados, en algunos campos de 18 hoyos pueden apreciarse sesgos bastante diferenciados entre ambas categorías de licencias (más de 40 puntos incluso) tanto en una categoría como en otra, provocado principalmente por la localización y ubicación del campo en cuestión, o por las características físicas del terreno y diseño del campo, más adaptable a cierto tipo de jugador.

**Gráfico 37. Criterio 2—GD. Distribución de licencias por grupos de edad en campos de 9h y de 18h**

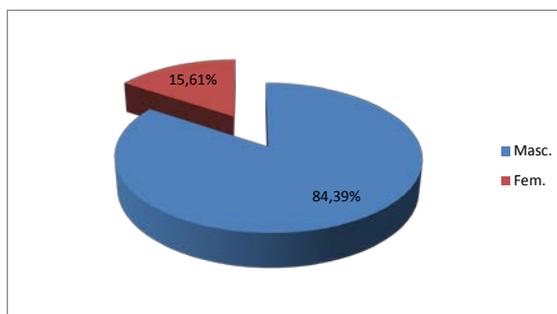


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, de entre el total de socios o abonados a un club, claramente se observa un porcentaje cuatro o cinco veces más elevado para los abonados masculinos

que femeninos (como se observa en el Gráfico 38), percibiendo incluso, en las jugadoras femeninas, una menor regularidad y frecuencia en su juego.

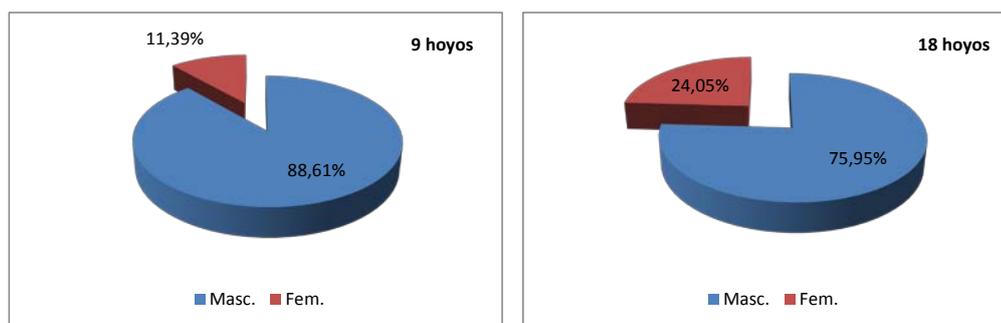
**Gráfico 38. Criterio 2— GD. Distribución de licencias por sexo**



Fuente: Elaboración propia.

Diferencias porcentuales que se agudizan todavía más en los campos de golf más pequeños —9h— y rústicos (un 88,61% de licencias masculinas frente a solo el 11,39% de licencias femeninas), suavizándose mínimamente en los campos grandes (una cuarta parte del total corresponden a licencias femeninas), tal y como se recoge en el Gráfico 39.

**Gráfico 39. Criterio 2— GD. Distribución de licencias por sexo en campos de 9h y de 18h**



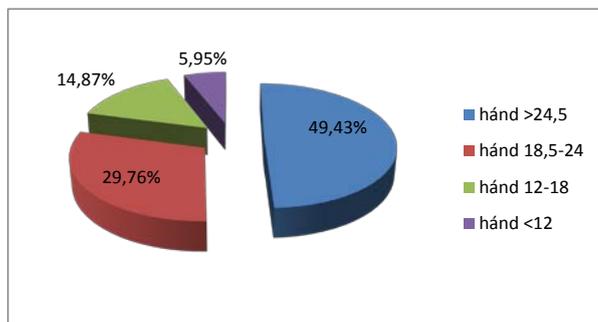
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y teniendo en cuenta el nivel de juego de todos ellos, cerca del 80% de los jugadores se incluyen en la segunda categoría de juego<sup>214</sup>, es decir, mantienen un

<sup>214</sup> Por lo general, las divisiones por hándicap a efectos de clasificación de jugadores en los torneos amateurs y sociales, son únicamente dos: primera categoría, menor de 18,4 y segunda categoría, jugadores con hándicap superior a 18,5.

hándicap superior a 18,5 (un 49,43% disponen incluso de un hándicap superior a 24,5 y un 29,76% de jugadores con hándicap entre 18,5 y 24) mientras que apenas llegan al 6% los jugadores que logran reducir este por debajo de 12.

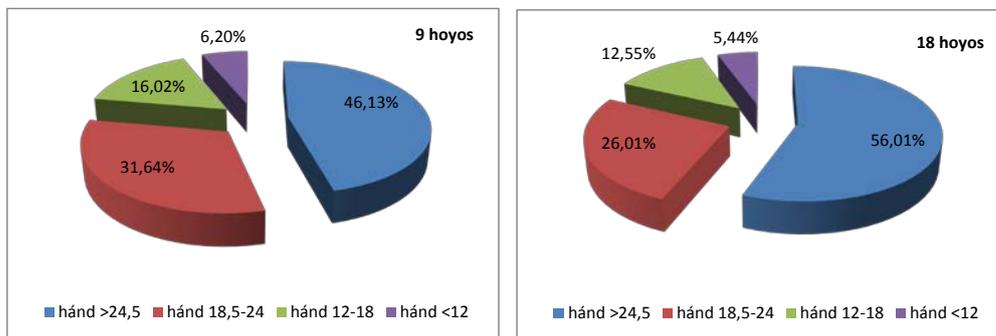
**Gráfico 40. Criterio 2—GD. Distribución de licencias por hándicap**



Fuente: Elaboración propia

Atendiendo nuevamente a la diferencia entre campos pequeños y de largo recorrido, la disparidad más acentuada aparece en los campos de 18 hoyos, donde el porcentaje de jugadores con hándicap superior a 24,5 supera la mitad de sus abonados (56,01%), reduciéndose en 30 puntos el porcentaje de la categoría inferior a esta (18,5—24). Diferencia que en los campos pequeños se reduce únicamente 15 puntos, acaparando incluso unos porcentajes mayores en las categorías de hándicap inferiores (Gráfico 41).

**Gráfico 41. Criterio 2—GD. Distribución de licencias por hándicap en campos de 9h y de 18h**



Fuente: Elaboración propia

Así pues, el perfil del jugador medio en la mayoría de campos de esta comunidad, describe un jugador masculino, de entre 40 y 60 años de edad, que juega de manera habitual una o dos veces por semana, durante los meses de marzo a julio y de septiembre a noviembre, en fines de semana o días laborales, en horario matinal preferiblemente, con profesión liberal o jubilado, participante en ciertos torneos sociales de su propio club o de clubes cercanos, y con un juego estable, en torno a valores medio-altos de hándicap, ajustando este en ocasiones, pero sin una gran preocupación por el avance y progresión de su juego o aprendizaje.

A la hora de localizar y escoger un campo habitual para la práctica de este deporte, algunas de las particularidades recogidas en el cuestionario presentan frecuencias similares. Prima en la elección de los usuarios, el precio de los abonos y las promociones y facilidades de pago que ofrece cada uno de los campos, determinados en función del perfil del jugador (abonos senior, familiares, pago anual, trimestral, etc.), así como el cuidado y mantenimiento del campo, que condiciona el juego practicado.

Se identifican también como factores decisivos en la elección del campo (recogidos en la Tabla 58), la escasa masificación del mismo y la posibilidad de un juego rápido y cómodo. Si bien, durante estos últimos años de crisis económica, no es este uno de los aspectos que distinga a los campos de esta comunidad, dado que —según han manifestado casi todos ellos a través del cuestionario remitido— se ha percibido un descenso significativo en el número de abonados y usuarios, llegando a peligrar incluso, la continuidad de algunos de los campos de golf o provocando el cierre de otros. La crisis económica ha empujado al cliente habitual a replantearse el gasto a asumir en sus actividades de ocio. Así, determinados usuarios han modificado la titularidad del campo en el que se encontraban abonados, a favor de otros campos de golf con tarifas y abonos más económicos; otros han optado por realizar un uso esporádico de las instalaciones, pero sin mantener la obligatoriedad de un pago anual o mensual (bonos de diez *green-fees* por ejemplo); o incluso, otros jugadores han asumido un abandono temporal de la práctica del golf, y en último extremo, han anulado el pago de la licencia federativa.

Factores que, sin embargo, inciden en menor medida en la elección de un campo son la utilización de recursos naturales en su conservación y sostenimiento, y el diseño del campo e instalaciones asociadas.

**Tabla 58. Criterio 2—GD. Cuadro resumen factores de elección de un campo**

|  |        |
|--|--------|
| Precios de abono y facilidades de pago | 19,23% |
| Cuidado y mantenimiento del campo      | 19,23% |
| Escasa masificación del campo          | 19,23% |
| Juego rápido y sin esperas             | 15,38% |
| Cercanía y proximidad                  | 15,38% |
| Utilización de recursos naturales      | 7,69%  |
| Diseño del campo e instalaciones       | 3,85%  |

*Fuente: Elaboración propia.*

Por otra parte, y según el orden de preferencia en las respuestas, podemos señalar que uno de los elementos que parece condicionar la elección del usuario es la cercanía del mismo a su lugar de residencia o vacacional (incluidos los lugares de descanso de fin de semana) reduciendo al mínimo necesario el tiempo de desplazamiento, lo que induce también, a una mayor frecuencia de juego. En este sentido, predomina la elección de campos rústicos o campos pequeños de 9 hoyos situados en localidades o entornos rurales (sostenidos con jugadores de fin de semana que acuden a sus viviendas de descanso y disfrutan de un tiempo de ocio semanal o vacacional), así como campos de largo recorrido cercanos a grandes núcleos urbanos, que ofrecen un abanico amplio de servicios y actividades, y que acaparan un mayor número de abonados provenientes, esencialmente, de las capitales de provincia.

Identificados entonces los usuarios habituales y potenciales de los campos de golf, así como las necesidades que estos manifiestan, y analizando los planes de gestión e instrumentos utilizados por parte de la gerencia de los campos para la formulación de su estrategia o planificación anual —según manifiestan— se observa cómo estos se encuentran enfocados, esencialmente, al control de los presupuestos económicos anuales.

Sus objetivos estratégicos se centran en la búsqueda de la viabilidad del campo a través del sostenimiento o crecimiento en el número de usuarios y abonados, y de la reducción de gastos en el cuidado y conservación del campo. En este sentido, sin embargo, estas últimas acciones pueden ir en perjuicio directo del propio campo, ya que un escaso o mal realizado mantenimiento del terreno y del recorrido del campo,

entorpece y dificulta el desarrollo del juego, generando molestias y malestar en el abonado o jugador, lo que a su vez limita la venta de *green-fees*, desincentiva la participación en los torneos, o incluso, anula el abono de sus jugadores y restringe la llegada de nuevos socios. Es decir, el cliente no encuentra la satisfacción que busca en los servicios solicitados y en el disfrute de sus actividades de ocio, lo que acumulado al incremento experimentado en las tarifas y cuotas de abono (debido, sobre todo, a la modificación marcada sobre el tipo impositivo del IVA en el año 2012 en este sector, que ha pasado del 8% al 21%), no contribuye a mantener la estabilidad en el número de usuarios en estas instalaciones.

### CRITERIO 3: PERSONAS

Por lo que se refiere al tercer criterio, que recoge datos relativos a las personas que componen el equipo de trabajo en estas instalaciones deportivas, volvemos a encontrar claras diferencias entre las dos estructuras de campos que hemos catalogado (Tabla 59). Estas diferencias vienen motivadas, principalmente, por la desigual extensión y superficie de terreno que ocupan estas instalaciones, así como por la estrategia más o menos comercial que sigue cada uno de los campos, precisando, en este sentido, un mayor número de personal adscrito o subcontratado, en los campos más comerciales y de largo recorrido.

En los campos de golf comerciales de 18 hoyos, con una media de doce a quince trabajadores, predomina el perfil de empleado con contrato fijo, a tiempo completo, con edades entre 30-50 años, con menos de diez años de antigüedad, y con una formación académica de nivel secundario (salvo, en ocasiones, uno de los trabajadores —en general, la gerencia— que dispone de un título universitario). El hecho de que algunos de los campos largos administren una menor plantilla de trabajadores viene motivado por la externalización de ciertos servicios y actividades usuales o necesarios en el mismo (mantenimiento y conservación del campo, o restauración y cafetería, principalmente). Todas las personas mantienen, por lo general, claramente definidas sus funciones y tareas a desempeñar (gerente o directivo, administración, *green-keeper*, jardinero, *caddie-master*, técnico-deportivo, limpieza, etc.) aunque, como ya hemos señalado, un número mínimo entre ellos dispone de formación específica en golf o lo practica con asiduidad.

El número de empleados se reduce en los campos más pequeños (de dos a seis trabajadores), e incluso, en determinados campos rústicos se dispone solo de uno o dos trabajadores a tiempo completo, ampliando con contratos eventuales a tiempo parcial el cómputo total de empleados durante la temporada de primavera-otoño.

Casi ninguna instalación ofrece sin embargo, puestos de «prácticas en empresa» para sus funciones gestoras o administrativas, pero tampoco para la práctica o enseñanza del golf (en ocasiones esta se ejecuta incluso, por monitores deportivos en lugar de técnicos deportivos o maestros de golf, a fin de cubrir la escasa demanda de clases que puede darse durante los fines de semana, esencialmente en campos pequeños o rústicos).

La diferencia en el número de trabajadores en ambas tipologías de campo se explica principalmente por las diferentes dimensiones del campo (en torno a las 60 hectáreas para los campos de 18 hoyos frente a las 20-30 hectáreas que conforman los campos de 9 hoyos). Esto conduce asimismo, a establecer otra gran desigualdad en torno al presupuesto económico que maneja cada una de estas categorías de campos: alrededor de 750.000€ anuales por término medio para campos de largo recorrido, que se reducen hasta los 100.000€ o 120.000€ para campos pequeños. O incluso, cifras bastante más alejadas de estas en aquellos campos en que parte de las tareas de mantenimiento se realiza por los propios usuarios o socios del club, no existe un caddie-master diario, y los gastos de conservación y mantenimiento del campo se reducen al mínimo (incluyendo electricidad, impuestos, etc.). Estos últimos se corresponden con determinados campos rústicos localizados en pequeñas áreas rurales que dan servicio a la escasa población emplazada en sus alrededores. Todo ello aparece recogido en la Tabla 59.

**Tabla 59. Criterio 3—GD. Cuadro resumen**

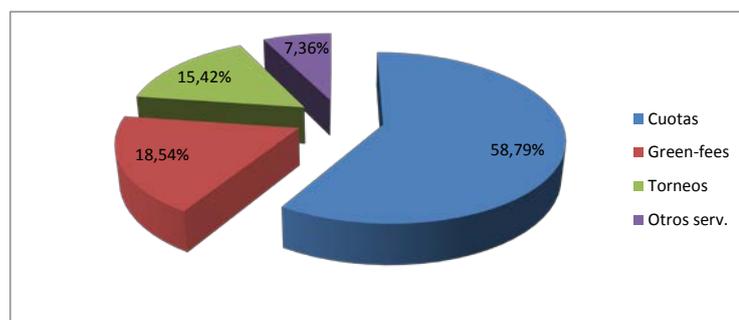
|                                | 9 hoyos                     | 18 hoyos                           |
|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Nº trabajadores                | 2—6                         | 12—15 y/o servicios externalizados |
| Tipo de contrato               | Eventuales / Tiempo parcial | Fijo / Tiempo completo             |
| Prácticas (gestión /deportiva) | NO/NO                       | NO/NO                              |
| Presupuesto económico          | 120.000€ o menos            | 750.000€ o más                     |

*Fuente: Elaboración propia.*

#### CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Todo lo anterior nos transfiere al análisis de los datos presentados a través del criterio 4. Prácticamente todos los campos de golf obtienen alrededor del 60% de sus ingresos a través de las remesas de socios o abonados, a lo que se suma la venta de *green-fees* (media próxima al 20% de sus ingresos, aunque pueden llegar a suponer incluso hasta casi el 50%), completado en ciertos campos con cerca del 15% de sus ingresos proveniente de la organización de torneos, mientras que por servicios adicionales de alquiler o depósito de carros, taquillas, dispensador de bolas u otros servicios, clases y enseñanza, apenas se cubre algo más del 7% del presupuesto (Gráfico 42).

**Gráfico 42. Criterio 4—GD. Distribución de ingresos en campos de golf**



Fuente: Elaboración propia.

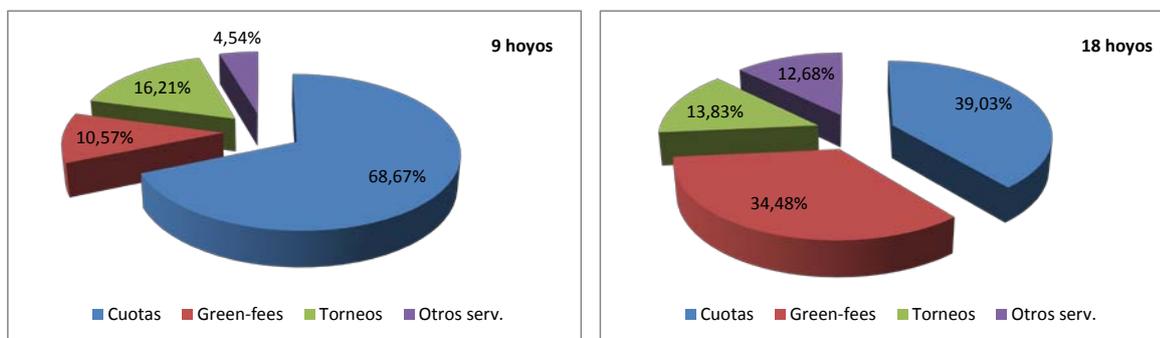
Como ya señalamos, estas prestaciones sobre servicios de los que el usuario muchas veces no puede prescindir —o si lo hace, le resulta más incómoda la práctica del deporte— se advierten por parte de los clientes como prestaciones con un mero afán recaudatorio por parte del campo, y no de atención y complacencia hacia el cliente, por lo que no se perciben con agrado por parte de este, redundando en una pérdida de satisfacción del mismo y cierta reticencia hacia otro tipo de servicios que puedan llegar a ofrecerse. Un claro ejemplo de ello es el alquiler de carros manuales a los socios o invitados del campo (a estos con una mayor penalización económica incluso), amortizada ampliamente su compra a través de los precios marcados por el alquiler para cada partida, en lugar de ofrecer dicho servicio de manera gratuita o a un coste mínimo e insignificante (teniendo en cuenta principalmente, que los socios disponen de su propio material, y que el invitado recibiría una mejor impresión de los servicios y atención

prestada, que le empujaría a volver a jugar en dicho campo). Otros detalles pueden ser: el alquiler de toallas, las tarifas marcadas por el alquiler de taquillas o por la custodia de carros eléctricos o manuales en recintos, en ocasiones, sin ni siquiera vigilancia o seguridad ante robos, etc.

En lo relativo a la segmentación de sus ingresos, nuevamente se marcan claras diferencias entre los campos de 9 o de 18 hoyos —según se percibe en el Gráfico 43— principalmente en la base de su presupuesto, sustentado en mayor medida en los campos pequeños por las cuotas de socios (68,67%), y recibiendo apenas entradas por parte de otros servicios o clases recibidas (4,54%). Por su parte, los campos de largo recorrido mantienen un mayor equilibrio entre las cuotas de abonados y ventas de *green-fees*, cubriendo incluso más de la cuarta parte de su presupuesto con el resto de servicios.

Al tener en cuenta las fuentes de financiación extraordinarias, la mayor parte de los campos de golf, y principalmente los más pequeños, recurren a patrocinios pequeños para los torneos, mientras que en los campos de largo recorrido añaden, además, algún tipo de publicidad a lo largo del recorrido del campo, o en sus propias instalaciones.

**Gráfico 43. Criterio 4—GD. Distribución de ingresos en campos de golf de 9h y de 18h**



Fuente: Elaboración propia.

Diferencias entre tipologías de campos que se observan también a nivel de instalaciones disponibles en ellos. Así por ejemplo, algunos de los campos más pequeños y/o rústicos no disponen de cabinas o zonas de práctica (o poseen un número muy limitado de puestos), tampoco de servicios de restauración o cafetería (sustituido por máquinas expendedoras), e incluso, en ocasiones, ni siquiera de un servicio de atención

al usuario para las tareas ordinarias, o servicios de alquiler de material. Instalaciones y servicios que, sin embargo, se incorporan en todos los campos de 18 hoyos, acompañados en ocasiones, de pequeñas tiendas de material, aulas multifuncionales, otras instalaciones deportivas, o incluso, zonas de recreo infantil. En general, los campos castellano-leoneses no disponen tampoco de instalaciones adaptadas tecnológicamente a la enseñanza, ni de talleres de arreglo o reparación de material, aunque algún campo de largo recorrido puede incorporarlo de manera puntual. La Tabla 60 recoge las frecuencias relativas porcentuales obtenidas en función de las respuestas recibidas, atendiendo a las instalaciones disponibles en los campos encuestados.

**Tabla 60. Criterio 4—GD. Cuadro resumen (Instalaciones disponibles)**

|                                 | 9 hoyos | 18 hoyos |
|---------------------------------|---------|----------|
| Puesto de atención al cliente   | 38%     | 100%     |
| Zonas de práctica               | 61%     | 100%     |
| Zona de práctica cubierta       | 54%     | 100%     |
| Enseñanza/Tecnología            | 0%      | 20%      |
| Cafetería/Restaurante           | 54%     | 100%     |
| Aulas multifuncionales          | 23%     | 80%      |
| Otras instalaciones deportivas  | 15%     | 60%      |
| Tienda                          | 38%     | 80%      |
| Taller de reparación            | 0%      | 20%      |
| Custodia y alquiler de material | 61%     | 100%     |

*Fuente: Elaboración propia.*

Por lo que se refiere a los recursos utilizados (Tabla 61) y, más concretamente, a las inversiones y mejoras realizadas en sus propias instalaciones, estas se han visto reducidas al mínimo en estos últimos años de crisis económica, enfocadas sobre todo, al mantenimiento y acondicionamiento del campo, o alguna renovación en canchas de prácticas.

Escasa ha sido también en general, la renovación de maquinaria o la incorporación de material tecnológico e informático<sup>215</sup>, aunque muchos de los campos de 18 hoyos han agregado a sus sistemas habituales de información (correos electrónicos o avisos en los tablones del club), las comunicaciones a través de redes sociales (*facebook* o *twitter*) para mantenerse en contacto o transmitir información a los abonados o seguidores del campo.

**Tabla 61. Criterio 4—GD. Cuadro resumen (Recursos utilizados)**

|   |  |
|---|--|
| Inversiones y mejoras de instalaciones          | Escasas o de mantenimiento                   |
| Renovación de maquinaria y material tecnológico | Escaso                                       |
| Actualizaciones de páginas web                  | Algo descuidadas                             |
| Servicios telemáticos                           | Casi nulos — NO reserva de <i>green-fees</i> |

Fuente: Elaboración propia.

Estas comunicaciones a través de la red se hacen cada vez más frecuentes, aunque en ocasiones se descuida la actualización de tarifas, correspondencias, actividades o informaciones en las propias webs de los campos. Tampoco se han iniciado estas instalaciones con el sistema de reservas de *green-fees* o las inscripciones en torneos por internet<sup>216</sup>, aunque uno de los campos encuestados ya ha diseñado una aplicación particular para dispositivos móviles. Todo este tipo de actuaciones, aproxima y acerca el campo y sus instalaciones a jugadores de otras localidades y provincias, dado que muchos de ellos al querer utilizar las correspondencias que les ofrece su club con otros campos de golf, desean conocerlo previamente a través de las imágenes e informaciones que encuentran en la red.

Respecto a este último aspecto —las alianzas y colaboraciones entre clubes de golf provinciales, nacionales o internacionales— vuelven a manifestarse las diferencias entre los campos largos y con mayor abolengo, y los campos de más reciente apertura o los más pequeños de esta comunidad. En general, y por término medio, el cómputo global

<sup>215</sup> En el año 2014, se ha procedido a la instalación del nuevo programa de gestión de competiciones DATAGOLF aportado por la RFEG <http://goo.gl/8sNVAz> o la adaptación de otros programas informáticos, provocado por la implantación del nuevo sistema de hándicap EGA <http://goo.gl/8vvr8> (recuperados en febrero de 2015).

<sup>216</sup> Con posterioridad a la recogida de cuestionarios, algunos campos de golf han iniciado y puesto en marcha el sistema de inscripción on-line a torneos a través de sus propias páginas web (un ejemplo, el *Club de golf Villa de Cuéllar*—Segovia).

de correspondencias con otros clubes suele ser mayor en los primeros, ampliando los acuerdos con campos regionales, a campos nacionales de diversas comunidades autónomas, y excepcionalmente, a algún campo de golf internacional.

El número medio de correspondencias por campo se sitúa entre 50-60 en los campos largos, frente a una media de 20-25 que ofrecen los campos más pequeños (Tabla 62).

**Tabla 62. Criterio 4—GD. Cuadro resumen (Alianzas establecidas)**

|   |                     |
|---|---------------------|
| Correspondencias regionales y nacionales                  | Entre 20-60         |
| Correspondencias internacionales                          | Muy escasas o nulas |
| Acuerdos con establecimientos hoteleros y de restauración | Escasos             |
| Acuerdos con otras instalaciones, clubes y/o asociaciones | Escasos             |
| Promociones externas                                      | Muy escasas         |

Fuente: Elaboración propia.

Estas correspondencias (a través de las que se cierran unas tarifas económicas y ajustadas para sus socios) no mantienen, sin embargo, el espíritu inicial que se recogía bajo este concepto: el de aceptar y marcar las mismas condiciones de juego a los jugadores que llegan con correspondencia, que a los socios o abonados del club al que acuden<sup>217</sup>. Estos precios elevados (aunque disminuidos con respecto a las tarifas marcadas a jugadores que acuden sin ningún tipo de convenio con el campo), junto al escaso número de acuerdos con establecimientos hoteleros, de restauración u otro tipo de instalaciones (deportivas, de enseñanza, culturales, profesionales, comerciales, institucionales, etc.) no favorece la llegada de turistas jugadores a estos campos de interior. A su vez, la falta de acuerdos, convenios o asociaciones entre ellos a fin de difundir o promocionar los campos de esta región a nivel nacional o incluso internacional, limita la entrada de jugadores externos, y encierra la gestión de estas instalaciones a un entorno limitado por la población, la renta media disponible y el perfil de abonado en estos campos.

<sup>217</sup> El precio medio de *green-fee* en las correspondencias suele fijarse entre un 25-35% más barato que el *green-fee* ordinario establecido a jugadores externos.

### CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Enlazando las respuestas ya comentadas bajo el criterio 2 (*Estrategia*) con las obtenidas a través de la descripción de *Procesos, Productos y Servicios* que ofrecen estas instalaciones deportivas, se observa en general (Tabla 63), cómo todos ellos se centran, básicamente, en atender la demanda de los clientes habituales por medio de una limitada oferta de prestaciones y servicios, orientados siempre al disfrute interno del propio campo y buscando una rentabilidad económica en cada uno de ellos: alquiler de carros, taquillas, custodia de carros eléctricos y manuales, etc., completado —en los campos que disponen de ellas— con el alquiler de otras instalaciones deportivas: pistas de tenis, pádel, etc. Escasean sin embargo, los servicios orientados a la satisfacción o beneficio propio del jugador, como puedan ser servicios de reparación del material, de venta o intercambio de material y equipo usado (dentro del propio club o en contacto con otros clubes), etc.

**Tabla 63. Criterio 5—GD. Cuadro resumen**

|   |                      |
|---|----------------------|
| Oferta de prestaciones y servicios en general       | Limitada e Interna   |
| Oferta de servicios en beneficio del propio jugador | Muy escasa           |
| Pago extra de otros servicios y prestaciones        | Casi siempre         |
| Utilización de las instalaciones y salidas al campo | Sesgada en el tiempo |

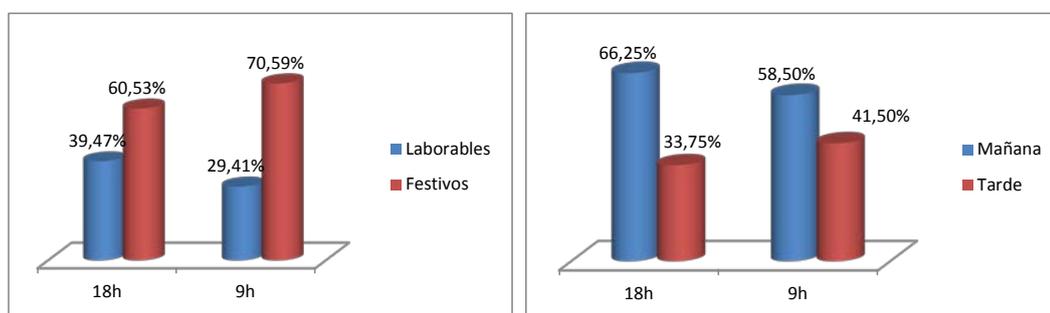
*Fuente: Elaboración propia.*

Por otra parte, y en lo relativo al uso y empleo de sus instalaciones, se percibe en general, una infrautilización de las mismas durante determinadas jornadas u horas del día, sin que se adopte por parte de las gerencias o direcciones del campo ningún tipo de medida que contribuya a ocupar esas bandas horarias y ampliar la utilización del campo por parte de los jugadores, descongestionando las franjas de tiempo más saturadas. Medidas como por ejemplo, la venta de *green-fees* más económicos a partir de cierta hora del día —en la que incluso ya no es posible realizar el recorrido completo de 18 hoyos por la escasa luz o por el cierre de instalaciones—, la venta de *green-fees* de 9 hoyos para recorridos cortos y rápidos, franja horaria para el entrenamiento de jugadores principiantes —menores o adultos— a fin de ejercitarse y aprender las pautas de juego y el comportamiento en el campo sin ralentizar el juego del resto de jugadores, horarios y salidas al campo en función del hándicap de los jugadores, etc.

Las horas más utilizadas en jornada laboral son las matinales (jugadores senior especialmente), completado por cierto número de jugadores al principio de la tarde (aunque durante la época de invierno, la presencia de jugadores en este horario es bastante escasa o incluso nula, al no ofrecer los campos *green-fees* más económicos a partir de cierta hora, en la que dada la escasez de luz no es posible terminar el recorrido, por lo que estas instalaciones permanecen infrautilizadas a partir de cierto horario vespertino). Sin embargo, durante los fines de semana, la concentración es especialmente destacable en horario de mañana, quedando los campos casi desiertos a partir de las horas de mediodía, o incorporándose algún jugador o grupo de jugadores, de manera esporádica. Esto provoca en ocasiones, salidas matinales saturadas y muy consecutivas al campo, lo que ralentiza el juego durante todo el recorrido.

En este contexto, y según los datos remitidos, la venta media de *green-fees* en campos de golf de 18 hoyos durante el fin de semana se sitúa en valores entre 80 y 100, viéndose reducidos unos veinte puntos de porcentaje durante los días laborables. El juego se concentra especialmente en horario matinal (casi el 70%), siendo los jugadores seniors quienes mantienen sus partidas de juego por la mañana, y jugadores con profesiones liberales los que se incorporan a la hora de mediodía o por la tarde. Estas desigualdades temporales se suavizan algo para campos más pequeños, distribuyendo el juego casi un 60% en horario de mañana y el resto por la tarde, aunque las diferencias se acrecientan en la distribución de *green-fees* en días laborables o festivos, ya que por término medio, el juego se concentra en mayor medida durante los periodos de fin de semana (70,59%).

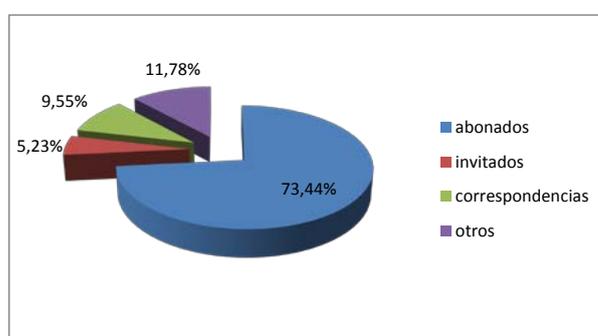
**Gráfico 44. Criterio 5—GD. Distribución temporal de green-fees**



Fuente: Elaboración propia.

El juego desarrollado en la mayor parte de los campos se realiza por los propios abonados o socios (media del 73,44% de *green-fees* vendidos), mientras que solo un 5,23% son invitados de estos a jugar en el club (en ocasiones con una tarifa algo más barata que para un jugador externo) y un 9,55% proviene de jugadores con correspondencias de otros campos, que desean aprovechar los acuerdos en tarifas de *green-fees*. Finalmente, algo más del 10% de jugadores son externos y sin ningún tipo de vinculación con el campo (Gráfico 45), o mantienen relación puntual o esporádica.

**Gráfico 45. Criterio 5—GD. Distribución de *green-fees* según categoría**



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la tipología de campos, las mayores diferencias se encuentran en la recepción de jugadores externos a los propios abonados. Así, en los campos de largo recorrido, un 28,49% son jugadores ajenos al propio campo, reduciéndose cerca de cinco puntos este porcentaje (23,67%) en los campos más pequeños, debido sobre todo, a la menor recepción de jugadores invitados y con correspondencia (un escaso 11%). Los jugadores turistas, como hemos visto, buscan desplegar su juego en campos de largo recorrido y con buenas instalaciones para un mayor disfrute de su viaje y tiempo de ocio, acercándose a los campos más pequeños como complemento del viaje o por cercanía al destino elegido por otros motivos.

**Gráfico 46. Criterio 5—GD. Distribución de green-fees según categoría en campos de 9h y 18h**

Fuente: Elaboración propia.

Vemos nuevamente, cómo todo el desarrollo del juego en estos campos de golf castellano-leoneses se realiza de forma interna, enfocada esencialmente a sus clientes habituales, pero sin ningún tipo de promoción o incentivo que favorezca la llegada de jugadores externos o turistas jugadores de manera más regular, aunque no lleguen a convertirse en abonados o socios del club.

Revisando por ejemplo, la organización de torneos celebrados en nuestros campos (una de las actividades más habituales puestas en marcha, y que permite aumentar la recaudación en los mismos) vuelven a estar orientados hacia dentro, intrínsecamente hacia sus propios abonados, dado que los precios marcados por la participación de estos en los torneos son, aproximadamente, un 50% inferior a los fijados para jugadores externos al campo, ascendiendo las tarifas para estos últimos hasta los 35€-40€ por torneo, lo que no puede considerarse un claro incentivo para la participación de jugadores foráneos, especialmente en este periodo de crisis económica. En muchas ocasiones se le une a ello, como requisito de participación, la exigencia de mantener la licencia federativa de golf en nuestra comunidad autónoma, o ser abonado de algún club o campo en ella, anulando así la posible participación de jugadores de otras federaciones territoriales o de otros países, a los que podría acogerse en su visita y juego.

Por otra parte, ya incluso muchos de los jugadores habituales del campo se plantean su participación continuada en estos torneos, procurando dilatarlo a lo largo de la temporada, debido a los precios marcados en ellos, dado que un *green-fee* de abonado en ese mismo campo en fin de semana se estipula en torno a los 5€-7€, mientras que su participación en torneo (sin ninguna otra contraprestación a cambio) se formaliza alrededor de los 20-25€. Aspecto económico este, que ha comenzado a influir en este

tipo de actividades organizadas por los clubes, reduciendo el número de participantes, principalmente si no persiguen un reajuste de hándicap de juego, o si participan varios miembros de una misma unidad familiar.

En este sentido además, se advierte un escaso estímulo a la participación en competiciones de jóvenes jugadores (menores de 18 años), dado que pocos campos de golf tienen marcadas tarifas por torneo más económicas para ellos<sup>218</sup>, por lo que estos jóvenes que se inician en el juego ven limitada su participación a torneos específicos organizados por la Federación de Golf de Castilla y León (Pequecircuito, Puntuables Juveniles, Campeonatos Interclubes, etc.), o a ciertos campeonatos internos de la escuela en la que se encuentran inscritos, no aprovechando ese espíritu de competitividad, ambición y aspiración que caracteriza esta etapa de adolescencia, y que puede empujarles a desarrollar y enriquecer su juego, alargando en el tiempo la práctica de este deporte, en lugar de desmotivarles y provocarles el abandono del mismo.

Este escaso apoyo a la introducción del golf entre la población de menor edad se percibe en general en las prácticas habituales de gestión de estas organizaciones deportivas (Tabla 64). Pocos clubes tienen establecidos abonos regulares para la población infantil o juvenil (en ocasiones se incluyen dentro de los abonos familiares), *green-fees* gratuitos o meramente representativos hasta cierta edad, para promocionar y facilitar sus salidas al campo, o incluso un horario cerrado para la práctica en campo de estos muchachos (ante las quejas de ciertos abonados porque niños que se inician en este deporte realicen salidas al campo para poder conocer las reglas y etiqueta de juego, y aprender a comportarse en el mismo).

Algunos clubes de 18 hoyos han abierto escuelas de formación de golf para menores y ofrecen cursos anuales o trimestrales a lo largo del curso escolar, durante el fin de semana (sábado o domingo), anulando esta oferta durante los días laborales. Escasea también la formación de equipos de competición juvenil o infantil en los clubes, la organización de partidas de juego entre estos jóvenes jugadores (ligas infantiles/juveniles intra o interclubes, partidos match-play, etc.) o cualquier otro tipo de actividad o competición que impulse a la permanencia de estos muchachos en la práctica

---

<sup>218</sup> Ejemplos de este fomento del juego infantil y juvenil lo encontramos en clubes y campos de golf asturianos (*Club de golf municipal de Llanes-Asturias*), donde el precio de *green-fee* por torneo para socios menores de 18 años es de 4€, y para adultos 10€; por lo que la media de jóvenes participantes en competición se sitúa entre 10 o 12 niños/adolescentes por torneo, siendo habitual verles jugar por el campo y formar parte de partidas con adultos.

de este deporte. Aunque a lo largo de la redacción de este trabajo, y tras las conversaciones iniciales mantenidas con algunos directores de campo, o responsables de la Federación de Golf de Castilla y León, se ha ido observando cómo algunas de las sugerencias o comentarios realizados al respecto han ido recogiendo y poniéndose en marcha, a fin de probar su efectividad y desarrollo<sup>219</sup>.

**Tabla 64. Criterio 5—GD. Promoción de golf infantil y juvenil**

|  |                   |
|--|-------------------|
| Green-fees gratuitos para < 12/14 años     | NO                |
| Green-fees inferiores para < 18 años       | Escaso            |
| Green-fees torneos para < 18 años          | Muy escaso        |
| Práctica en campo y horario restringido    | Muy escaso y nulo |
| Competiciones y torneos internos           | Muy escaso        |
| Equipos de competición y partidas de juego | Escaso            |
| Programa <i>Golf en los colegios</i>       | Escasa difusión   |

Fuente: Elaboración propia.

## CRITERIOS 6 AL 9: RESULTADOS EN LOS CLIENTES, PERSONAS, SOCIEDAD Y CLAVE

Todos los criterios detallados hasta ahora hacen referencia a los elementos empleados y utilizados en la gestión deportiva de un campo de golf (agentes facilitadores) de cara a obtener unos resultados que se reflejan, según el modelo EFQM, en los Clientes, las Personas y la Sociedad con los que se interacciona, además de en sus Resultados Clave y finales. Estos cuatro criterios resultados quedaron recogidos en el cuestionario presentado a través esencialmente de unas preguntas valorativas y subjetivas, utilizando puntuaciones de cero a cien, y solicitando la opinión del equipo evaluador acerca de las *medidas de percepción* que orientan estos resultados, junto a los posibles *indicadores de rendimiento* a utilizar en estas valoraciones.

<sup>219</sup> En junio de 2014 se ha desarrollado la primera edición del Campeonato Interclubes por equipos en las categorías alevín y benjamín en Castilla y León, asistido por la Federación de Golf de Castilla y León, y que tuvo lugar en *Sotoverde Golf* (Valladolid). Ver <http://goo.gl/LWSpqY> y <http://goo.gl/cp1g9E> (recuperados en febrero de 2015).

Las tablas recogidas en el Anexo 4 (Tabla A1 a Tabla A4) reflejan los principales estadísticos descriptivos de los criterios y subcriterios establecidos, obtenidos a partir de las puntuaciones aportadas por los campos de golf participantes en el estudio.

La puntuación global media obtenida para el criterio 6 (*Resultados en los Clientes*) en los campos de 18 hoyos (71,91) es bastante superior a la medida en campos de 9 hoyos (58,96), aunque analizando cada una de las cuestiones por separado se advierten claramente en ambos, los elementos que se presentan más frágiles en relación a los clientes (ver Tabla 65).

Así por ejemplo, la escasez de cursos o de actividades de enseñanza es muy remarcable en los campos pequeños, al igual que sucede con los servicios de alquiler de taquillas, carros, material, vestuarios, o incluso servicios de cafetería o restauración — inexistentes en muchos de estos campos—, o los servicios de reparación o venta de material de golf (tanto de segunda mano como tienda deportiva) bastante elemental incluso, en algunos campos de 18 hoyos. Todos los interrogantes referidos a este tipo de servicios presentan unos valores medios bastante inferiores en los campos de 9 hoyos respecto a los de 18 hoyos, marcando diferencias significativas en la prestación de estos servicios. Diferencias que, aunque más moderadas, se mantienen para el resto de cuestiones que conforman este criterio, salvo para las referidas a las actividades y la accesibilidad del equipo directivo hacia los clientes, en las que la media obtenida para campos de 18 hoyos se sitúa algo por debajo a la medida para los campos más pequeños.

Las valoraciones recogidas en las cuestiones referidas a las alianzas y correspondencias entre campos, vuelven a marcar la desigualdad entre las dos categorías de campos. Puntuaciones que apenas rondan valores medios para los campos más pequeños (50 puntos), mientras que en los campos de largo recorrido se aproximan a los 67 puntos.

Por otra parte, las puntuaciones más altas en ambas tipologías de campos se registran en las preguntas en torno a las comunicaciones con los clientes, y en aquellas que recogen la valoración y la percepción de los clientes acerca del funcionamiento general de la organización, señalando cómo las relaciones entre equipo directivo o personal y los clientes se consideran, en general, uno de los puntos fuertes de estas entidades deportivas.

Tabla 65. Criterio 6—GD. Cuadro resumen

| Debilidades  | Fortalezas   |
|--|--|
| Cursos y actividades de enseñanza  | Comunicación con clientes<br>Funcionamiento general de la organización<br>Relaciones clientes—dirección—personal |
| Servicios orientados al cliente (taquillas, carros, cafetería, material, etc.) |  |
| Alianzas y correspondencias  |  |
| Reparación y venta de material deportivo                                       |  |
| Actividades y accesibilidad del equipo directivo                               |  |

Fuente: Elaboración propia.

Observando el coeficiente de variación de Pearson<sup>220</sup>, quedan reflejados valores medios muy representativos, o bastante representativos, en casi todas las preguntas abordadas por los campos de 18 hoyos, mientras que en los de 9 hoyos y rústicos se observan valores medios menos representativos, precisamente en aquellas cuestiones que hacen referencia a servicios y actividades adicionales que el campo ofrece a los usuarios, diferenciando así las instalaciones de 9 hoyos más completas, de aquellos campos rústicos y con escasos servicios disponibles.

Finalmente, y remarcando los valores mínimos<sup>221</sup> registrados para cada tipología señalada de campo, es de destacar para los campos de 9 hoyos, valores bajos en todas las preguntas (menores de 50 puntos) e inferiores respecto a los medidos en los campos de largo recorrido, cuyos valores mínimos se mueven en un rango de 40-70 puntos.

Respecto a los indicadores empleados de manera habitual para medir la evolución y el desenvolvimiento de su gestión, los campos de 9 hoyos se limitan a recoger las quejas o felicitaciones de los usuarios, reflejadas a través de bajas o altas de socios o abonados al campo. Igual proceder mantienen los campos de 18 hoyos, que además suelen efectuar un análisis crítico de ello.

En el apartado de *Resultados en las Personas* que trabajan en estas instalaciones (criterio 7), las valoraciones medias mantienen las diferencias, aunque algo matizadas,

<sup>220</sup> Coeficiente que mide el grado de representatividad de la media, y que se obtiene como la relación existente entre la desviación estándar de una muestra y su media.

<sup>221</sup> No vamos a detenernos sin embargo, en los valores máximos registrados, dado que estos giran siempre entre puntuaciones de 90-100 puntos para todas las cuestiones. Respuestas consideradas excesivamente optimistas y poco relevantes de cara a la búsqueda de la mejora en la gestión, mientras que los valores mínimos pueden considerarse respuestas más meditadas y reflexivas respecto a cada una de las cuestiones, buscando reflejar los aspectos sobre los que actuar, de cara a la mejora y el progreso de su gestión.

entre los dos tipos de campo considerados (63,48 puntos para los de 9 hoyos y 73,06 puntos para los de 18 hoyos) sustentadas esencialmente, en las desigualdades significativas en lo que respecta al número de empleados y las categorías profesionales planteadas en cada uno de ellos. A destacar sobre todo, dos aspectos comunes bajo este criterio:

- la baja participación e interés por la realización de cursos de formación, tanto referidos a la calidad en la gestión, como en temas específicos relacionados con su ámbito deportivo, el golf; y en contraste,
- la valoración y el reconocimiento del equipo directivo hacia el trabajo realizado por los empleados, ante los que muestra, en general, una gran accesibilidad y una actitud abierta.

Nuevamente los valores medios quedan algo por debajo en los campos de 9 hoyos respecto a los de 18 hoyos, y según el coeficiente de variación, todas las medias son bastante representativas (solo dos valores se despegan mínimamente del valor 0,50), aunque los valores más repetidos en gran parte de las preguntas (moda) se muestran bastante similares en ambas categorías de campos. Sin embargo, las puntuaciones mínimas asignadas a cada pregunta vuelven a quedar por debajo en los campos de 9 hoyos frente a los de 18 hoyos, marcando en algunas de ellas, diferencias significativas (esencialmente respecto a la implicación del personal y la asunción de responsabilidades de estos). La Tabla 66 recoge de manera conjunta, los factores débiles y fuertes en ambas categorías de campos.

**Tabla 66. Criterio 7—GD. Cuadro resumen**

| Debilidades  | Fortalezas   |
|--|--|
| Baja participación e interés en cursos de formación (calidad y deportivo—golf) | Accesibilidad del equipo directivo<br>Valoración y reconocimiento del trabajo del personal |

*Fuente: Elaboración propia.*

Ampliando las evaluaciones sobre los *Resultados* de la organización al entorno en el que se localiza, y a la *Sociedad* que se ve afectada por su actuación (criterio 8), las puntuaciones medias obtenidas se aproximan algo más en sus valores según nos

referimos a campos de 9 hoyos (49,85) o a campos de 18 hoyos (57,06), aunque ambos son los valores más bajos registrados en estos cuatro criterios resultados, rondando valoraciones asociadas a la opinión subjetiva «normal» que habíamos asociado en el cuestionario presentado (40-60 puntos).

Entre los puntos más sobresalientes en este criterio (Tabla 67), destacan los referidos al cuidado y la protección del medio ambiente, al que todos ellos están comprometidos, completado con un adecuado comportamiento de los usuarios y del personal de los campos hacia el entorno natural en el que se ubican estos. Sin embargo, como puntos débiles vuelven a remarcar las escasas relaciones que se mantienen con el exterior, a nivel de instituciones o de otro tipo de entidades con las que podrían trabajar en colaboración (incluso entre ellos mismos) y generar así, una mayor proyección de este deporte hacia la sociedad que le respalda (salvando en este sentido, el vínculo que se mantiene, en general, con la Federación de Golf de Castilla y León).

**Tabla 67. Criterio 8—GD. Cuadro resumen**

| Debilidades  | Fortalezas  |
|--|---|
| Escasa relaciones con el exterior (entidades e instituciones)<br>Escasa proyección del golf en la Sociedad | Cuidado y protección del medio ambiente<br>Comportamiento de agentes (personal y usuarios) con el entorno natural |

*Fuente: Elaboración propia.*

De nuevo, los valores medios extraídos para todas las preguntas son bastante representativos de las opiniones reflejadas por los diferentes campos, aunque en los campos de golf más pequeños se recoge un cierto número de preguntas con mayor dispersión. Todo ello puede deberse a la relación que se establece entre campos y sociedad: bastante más estrecha, asequible, directa o espontánea en los recorridos de 9 hoyos ubicados en pequeñas comunidades sociales, y atendiendo las necesidades manifiestas de una reducida población, mientras que los campos más comerciales se muestran algo alejados y distantes de la comunidad a la que pertenecen, entorpeciendo o frenando dicha relación. Así por ejemplo, se observa que las puntuaciones más bajas asociadas a campos de 18 hoyos hacen referencia a cuestiones como la identificación de necesidades y expectativas de la comunidad en la que operan, la difusión de información a esta, o su implicación con la educación y formación de la sociedad.

De esta manera, la escasa proyección externa se marca nuevamente como punto débil en los campos comerciales y largos, orientados esencialmente a una gestión excesivamente intrínseca e introspectiva, mientras que los campos más pequeños ofrecen un mayor contacto directo, llano y natural con la comunidad y sociedad en la que se ubican, aunque mantienen muy limitadas las actuaciones y actividades que realizan con otras entidades, empresas o instituciones de su entorno.

Finalmente, y respecto a los denominados *Resultados Clave* (criterio 9), las puntuaciones medias se aproximan aún más (63,80 para los campos de 9 hoyos y 70,06 para los campos de 18 hoyos), destacando como puntos fuertes, tanto el cumplimiento de horarios y tareas por parte del personal, como el ajuste presupuestario logrado, acorde a los objetivos establecidos. Ajuste que, aunque muy similar en ambas categorías, no refleja sin embargo, los objetivos más o menos ambiciosos que pueden marcarse estas entidades, ni tampoco su actitud y disposición a encarar planes de mejora, progreso y avance en sus gestiones.

A pesar de las puntuaciones relativamente más elevadas que en otros criterios, los puntos más débiles a subrayar entre estos interrogantes hacen referencia otra vez, a aquellas cuestiones relacionadas con las colaboraciones externas o con otros campos. Se señala también la evolución menos favorable a lo largo del tiempo, de los resultados generales de la organización, motivado —sobre todo en los campos grandes— por la caída generalizada en el número de abonados y la insuficiente utilización de las instalaciones por parte de los usuarios, es decir, una menor frecuencia de juego. Sin embargo, estos campos —según manifiestan sus puntuaciones— han intentado adecuar, adaptar y reformular su planificación a los cambios percibidos, en mayor medida que los campos más pequeños. Estos parecen mantenerse a la espera de que la situación económica generalizada pueda dar la vuelta y recuperar valores anteriores, pero sin apenas percatarse de los cambios en la demanda o en las necesidades y expectativas de los usuarios, dificultando su adaptación al nuevo entorno económico y social que rodea la práctica de este deporte. Todo ello queda reflejado en el cuadro resumen de la Tabla 68.

Tabla 68. Criterio 9—GD. Cuadro resumen

| Debilidades   | Fortalezas                                     |
|---|--|
| Escasas colaboraciones externas                       | Cumplimiento de horarios y tareas del personal |
| Escasa relación con otros campos de golf              | Ajuste presupuestario logrado                  |
| Evolución menos favorable de los resultados generales | Adaptación y re-planificación (18h)            |

Fuente: Elaboración propia.

Las valoraciones numéricas (Tabla 69) sobre las que hemos trabajado en este cuestionario *Gestión Deportiva*, intentan complementar las puntuaciones referidas a los criterios resultados reflejadas en el cuestionario *Modelo EFQM* y que expondremos en el siguiente apartado. Puntuaciones que para todos los criterios muestran valores numéricos inferiores en campos de 9 hoyos frente a los recogidos para los campos de largo recorrido, aunque manteniendo ciertas diferencias (entre 6 y 10 puntos), que sin embargo se enfatizan en el criterio referido a los Resultados en los Clientes (12,95 puntos). Vemos así, cómo las diferentes tipologías de campo son capaces de obtener resultados acordes con sus capacidades productivas y de personal, aunque obtienen un reflejo diferente en la percepción y el disfrute de sus usuarios y clientes, siendo limitada también su inserción en la sociedad en la que se ubican.

Tabla 69. Criterios Resultados—GD. Valoraciones medias

|                 | CRITERIO 6a | CRITERIO 7a | CRITERIO 8 | CRITERIO 9 |
|-----------------|-------------|-------------|------------|------------|
| <b>9 hoyos</b>  | 58,96       | 63,48       | 49,85      | 63,80      |
| <b>18 hoyos</b> | 71,91       | 73,06       | 57,06      | 70,06      |
| <b>TOTAL</b>    | 63,00       | 66,47       | 52,24      | 65,84      |

Fuente: Elaboración propia.

El análisis realizado mediante este cuestionario nos ha permitido obtener una visión generalizada de las gestiones y actuaciones que se llevan a cabo actualmente en los campos de golf de esta comunidad autónoma, destacando, principalmente, los puntos más frágiles que presentan estas instalaciones deportivas (diferenciando según su tipología) y sobre los que conviene actuar, de cara a implementar una gestión abierta, eficaz y adaptada a la nueva situación económica, social y deportiva que se presenta en los años venideros.

### **6.3.2. CUESTIONARIO MODELO EFQM**

Finalmente, centrándonos en el análisis del cuestionario referido al modelo de excelencia europeo EFQM, y realizando el mismo tipo de análisis estadístico para cada uno de los nueve criterios establecidos en él, y cada una de las preguntas que se han elaborado, podremos identificar los puntos débiles y las posibles áreas de mejora en el conjunto del sector, además de resaltar las líneas más destacadas de su actuación (siempre desde un punto de vista global y general, obviando el análisis particular de cada campo). Diferenciaremos nuevamente, las puntuaciones (de cero a cien puntos) recogidas en los campos de golf de 18 hoyos y los de 9 hoyos y/o rústicos, ya que son observables claras diferencias en su gestión y organización. Todo ello se refleja en las tablas estadísticas recogidas en el Anexo 5.

#### **CRITERIO 1: LIDERAZGO**

El primer criterio se ha identificado en el cuestionario a través de 20 preguntas que intentan recoger de manera global los cinco subcriterios en que se divide. En este sentido, destacan claramente como puntos más fuertes en ambas tipologías de campos, tanto la identificación del equipo directivo y los responsables de la gestión, como la identificación de posibles áreas de mejora por parte de estos. La media de ambas preguntas se sitúa en 79 y 76 puntos en los campos de 9 hoyos (Tabla A5), mientras que en los de largo recorrido desciende mínimamente (77,5 y 73 puntos). Medias bastante representativas, dado que los valores que refleja el coeficiente de variación calculado para cada una de ellas son significativamente pequeños (entre 0,10 y 0,29 todos ellos).

Por el contrario, respecto a los puntos más débiles en su gestión, presentan puntuaciones algo más bajas los campos más pequeños frente a los de 18 hoyos. Así, es posible remarcar cómo escasea en ambas tipologías de campo tanto la redacción de una guía documentada de valores y objetivos, como la utilización de un modelo de gestión aplicado a la organización de estas entidades (medias que rondan el valor 40 en los campos de 9 hoyos, y 10 puntos más elevadas en el resto). En este sentido, es de destacar el valor reflejado en la moda para los campos más pequeños y rústicos (10 puntos) en la pregunta sobre los modelos de gestión utilizados. Es decir, son campos en

general, que se gestionan en base a un sistema básico de cumplimiento de cuentas y presupuestos anuales.

Acompañando a ello (Tabla 70), otro de los valores medios más bajos lo ofrece la pregunta referida a la implantación de sistemas de calidad en su organización (en torno a los 37 puntos para ambas tipologías de campos), sobresaliendo sin embargo, los campos de 18 hoyos con un valor de 20 puntos como cifra más repetida en el conjunto de cuestionarios.

Finalmente, la cuestión que recoge una menor puntuación en los campos pequeños es la relativa a los cursos de formación implantados o seguidos por su personal. Media que apenas supera los 30 puntos, aunque con el valor cero como dato más frecuente aportado por los grupos de valoración (si bien, el valor más alto recogido en este grupo de cuestionarios es 85). Para los campos de 18 hoyos no obstante, esta media se aproxima a los 50 puntos (valoración calificada como «normal» en los cuestionarios) con una moda de 25, y sin embargo, una puntuación máxima de 90 puntos.

**Tabla 70. Criterio 1—EFQM. Cuadro resumen**

| Debilidades                                    | Fortalezas  |
|--|---|
| Falta guía documentada de valores y objetivos  | Identificación equipo directivo y responsabilidades<br>Identificación áreas de mejora |
| No utilización de modelos de gestión           |   |
| Escasez en implantación de sistemas de calidad |   |
| Escasez de cursos de formación-personal        |   |

*Fuente: Elaboración propia.*

En todos estos puntos menos reforzados por la gestión de estas entidades deportivas, el valor del coeficiente de variación calculado es menos representativo, pues se muestra cercano siempre a valores en torno a 0,65.

Agrupadas las diferentes cuestiones planteadas en el cuestionario en términos de los cinco subcriterios que componen este primer agente facilitador (Tabla 71) podemos obtener los promedios de cada uno de ellos para las dos tipologías de campo consideradas —9 hoyos y 18 hoyos— tal y como refleja la Tabla 72.

**Tabla 71. Criterio 1—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios**

| LIDERAZGO  |              |
|------------|--------------|
| <b>S1a</b> | 1-2-3-4-5    |
| <b>S1b</b> | 8-9-10-11-12 |
| <b>S1c</b> | 6-7-16       |
| <b>S1d</b> | 17-18-19-20  |
| <b>S1e</b> | 13-14-15     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 72. Criterio 1—EFQM. Promedios según tipología de campos**

|                 | <b>S1a</b> | <b>S1b</b> | <b>S1c</b> | <b>S1d</b> | <b>S1e</b> | <b>AF1</b> |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>9 hoyos</b>  | 65,63      | 43,29      | 62,98      | 62,80      | 67,50      | 59,55      |
| <b>18 hoyos</b> | 63,10      | 51,40      | 72,00      | 66,75      | 71,00      | 63,43      |

Fuente: Elaboración propia.

Vemos por tanto, que los subcriterios que ofrecen puntuaciones más bajas en los campos de 9 hoyos son los relacionados con la formación y el desarrollo de sistemas de gestión de calidad (1b y 1d), mientras que los relativos al papel que ejerce el líder o gestor y su actuación en la organización se ven más reforzados (subcriterios 1a y 1e). En los campos de 18 hoyos destaca además, su implicación con los grupos de interés, recogiendo de nuevo el valor más bajo para el impulso y la mejora de sistemas de gestión. Aun así, la puntuación media global obtenida para este criterio (AF1) en los campos de 9 hoyos es de 59,55 y en los de 18 hoyos, algo superior, 63,43 puntos (rebasando levemente la calificación «normal», aunque no llega a alcanzar la estimación «bastante», de 65 a 85 puntos).

Si realizamos un análisis comparativo de medias entre los valores obtenidos para los campos de 9 hoyos y los campos de 18 hoyos en los diversos subcriterios que componen este primer criterio, la Tabla 73 recoge la prueba-F y la prueba-t realizadas para contrastar la igualdad de desviaciones estándar y la igualdad de medias de cada uno de ellos respectivamente, no obteniéndose en este caso diferencias significativas entre las dos tipologías de campos en cada uno de los cinco subcriterios, salvo para S1c que presenta valores superiores en los campos de 18 hoyos con un nivel de significación del 90%.

Completamos el análisis con la misma comparativa para el criterio Liderazgo (AF1) de forma global, obteniendo en la prueba-t un p-valor de 0,0860 que nos permite rechazar la hipótesis nula de medias iguales al 90%.

**Tabla 73. Criterio 1—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18 hoyos**

|            | CONCEPTO   | $H_0: \sigma_1 = \sigma_2^a$ |         | $H_0: \mu_1 = \mu_2$ |         | Diferencia de medias | Intervalo de confianza al 95% |
|------------|--|------------------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|-------------------------------|
|            |  | Prueba-F                     | p-valor | Prueba-t             | p-valor |                      |                               |
| <b>S1a</b> | Los líderes desarrollan la Misión, Visión, Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia                          | 0,9622                       | 0,8653  | 0,5999               | 0,5496  | 2,5250               | [-5,80269; 10,8527]           |
| <b>S1b</b> | Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. | 0,9100                       | 0,7066  | -1,6344              | 0,1048  | -8,1123              | [-17,939; 1,71439]            |
| <b>S1c</b> | Los líderes se implican con los grupos de interés externos.  | 1,5956                       | 0,1838  | -1,7136              | 0,0907* | -9,0213              | [-19,5087; 1,46615]           |
| <b>S1d</b> | Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.   | 0,6315                       | 0,1102  | -0,8958              | 0,3726  | -3,9534              | [-12,7129; 4,80614]           |
| <b>S1e</b> | Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.                                | 0,9011                       | 0,7434  | -0,7713              | 0,4430  | -3,5000              | [-12,5457; 5,54573]           |
| <b>AF1</b> | LIDERAZGO  | 0,9899                       | 0,9302  | -1,7202              | 0,0860* | -3,8705              | [-8,29134; 0,550251]          |

<sup>a</sup> Para el contraste de igualdades de desviaciones estándar se ha utilizado el nivel de confianza al 90% para rechazar la hipótesis nula.

\* significativo al 90%, \*\* significativo al 95%, \*\*\* significativo al 99%.

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo 6 se recogen los gráficos que acompañan este análisis comparativo de medias (Gráfico A1 a Gráfico A18), agrupando los histogramas, los gráficos de densidad suavizada y los gráficos de caja y bigotes para cada uno de los subcriterios de forma particular, y de forma general, para el criterio 1—Liderazgo.

**CRITERIO 2: ESTRATEGIA**

Por lo que respecta al segundo criterio, y analizando las medias obtenidas para cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario (Tabla A6), se observan nuevamente las diferencias en la planificación y métodos de gestión empleados en cada tipología de campo, a partir, sobre todo, de los puntos débiles que se registran en los campos más pequeños (Tabla 74).

Estos vuelven a mostrar poco interés en el análisis y recogida de información de los agentes externos que intervienen e interfieren en su actividad, incluso de campos similares o cercanos a ellos (37,97 y 37,33), centrándose sobre todo, en el conocimiento de su ámbito de actuación y de sus usuarios o clientes actuales (59,78 y 54,33). Esta falta de perspectiva del mercado potencial, de la situación real que atraviesa el sector, o de las actuaciones de otras entidades similares les conduce a un acomodamiento en su planificación de actividades y procesos, asociado además, a una escasa definición de nuevas actuaciones. Aspecto este, que muestra una mayor puntuación en los campos de largo recorrido (58,50), completando asimismo la definición de estos proyectos con la aportación de recursos y material necesario (58,00) para ponerlos en marcha, además de la realización de los cambios y adaptaciones precisas en ellos, en base a las perturbaciones o cambios que puedan percibirse (60,00 frente a una puntuación de 41,39 en los campos de 9 hoyos). Sin embargo, todos ellos ofrecen escasa información y documentación sobre dicha planificación a sus grupos de interés y participantes (35,67 en 9 hoyos y 49,50 en 18 hoyos) y apenas utilizan indicadores para realizar un seguimiento de aquella (32,86 y 48,00 respectivamente).

**Tabla 74. Criterio 2—EFQM. Cuadro resumen**

|                    | 9 hoyos  | 18 hoyos  |
|--------------------|--|---|
| <b>Debilidades</b> | Escaso interés y búsqueda de información de agentes externos<br>Falta perspectiva del mercado potencial—situación real y comparativa<br>Escasa definición de actuaciones adaptadas<br>Se ofrece escasa información sobre planificación<br>Escasa utilización de indicadores de rendimiento | Se ofrece información escueta sobre planificación<br>Utilización relativa de indicadores de rendimiento |
| <b>Fortalezas</b>  | Conocimiento de su ámbito de actuación y de sus usuarios actuales  | Definición de nuevos proyectos adaptados a la situación actual<br>Aportación de recursos y material     |

*Fuente: Elaboración propia.*

Vemos pues, cómo los puntos más débiles en este criterio ofrecen valoraciones que apenas superan los 35 puntos para los campos de 9 hoyos, aunque rozan mínimamente el valor 50 (calificación de «normal») para los campos de 18 hoyos, mientras que los puntos más fuertes se identifican en los campos más pequeños con valores en torno a los 50 puntos (puntuación bastante escasa), y en los de largo recorrido no superan tampoco los 60 puntos.

Los valores de los coeficientes de variación recogidos para estas cuestiones giran en torno a 0,50 y 0,60, lo que supone que las medias analizadas presentan un grado de dispersión relativamente elevado.

La media global para este segundo criterio (AF2) en los campos de 9 hoyos se sitúa en una puntuación de 44,82 —siendo algo superior para los campos de 18 hoyos (54,36)— revelando una seña de debilidad en los campos pequeños en torno a este aspecto de gestión y dirección, aunque todos ellos se mueven en la calificación subjetiva «normal».

En término de los subcriterios que componen este apartado, los aspectos que muestran mayor fragilidad son los recogidos bajo los subcriterios 2d y 2c para los campos de 9 hoyos y 18 hoyos respectivamente, mientras que el subcriterio 2a (concerniente al estudio de las necesidades los clientes) ofrece puntuaciones escasamente más elevadas en ambos tipos de campo. La Tabla 75 ofrece las cuestiones específicas utilizadas en la medición de dichos subcriterios, resumiendo la Tabla 76 los valores medios de cada uno de ellos en función de la categoría de campo considerada

**Tabla 75. Criterio 2—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios**

| ESTRATEGIA |              |
|------------|--------------|
| <b>S2a</b> | 1-2-3-4      |
| <b>S2b</b> | 7-8-9        |
| <b>S2c</b> | 5-6-12-13-14 |
| <b>S2d</b> | 10-11        |

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 76. Criterio 2—EFQM. Promedios según tipología de campos**

|          | S2a   | S2b   | S2c   | S2d   | AF2   |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 9 hoyos  | 47,57 | 43,86 | 44,45 | 41,50 | 44,82 |
| 18 hoyos | 57,88 | 54,17 | 52,00 | 53,50 | 54,36 |

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 77 completa el análisis con una comparativa de medias entre los campos de 9 hoyos y de 18 hoyos para cada uno de los subcriterios que componen el segundo agente facilitador, Estrategia. En ella se refleja cómo todos los subcriterios muestran elevadas diferencias entre las medias obtenidas en cada tipología de campo, rechazando en todos los casos (con un nivel de significación más elevado para S2a) la hipótesis nula de igualdad de medias. Tomando el análisis para el criterio completo, AF2, la hipótesis nula de igualdad de medias también es rechazable con un nivel de significación elevado del 99%.

**Tabla 77. Criterio 2—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18 hoyos**

| CONCEPTO   | $H_0: \sigma_1 = \sigma_2^a$ |         | $H_0: \mu_1 = \mu_2$ |           | Diferencia de medias | Intervalo de confianza al 95% |
|--|------------------------------|---------|----------------------|-----------|----------------------|-------------------------------|
|  | Prueba-F                     | p-valor | Prueba-t             | p-valor   |                      |                               |
| <b>S2a</b><br>La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. | 0,6184                       | 0,0920* | -2,0604              | 0,0431**  | -10,3012             | [-20,2738; -0,328705]         |
| <b>S2b</b><br>La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.                           | 0,7384                       | 0,3599  | -1,7838              | 0,0787*   | -10,3030             | [-21,8172; 1,21117]           |
| <b>S2c</b><br>La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.                                       | 1,2719                       | 0,3735  | -1,8361              | 0,0688*   | -7,5480              | [-15,6864; 0,59054]           |
| <b>S2d</b><br>La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.                                       | 0,7508                       | 0,4752  | -2,0060              | 0,0505*   | -12,0000             | [-24,0279; 0,0278539]         |
| <b>AF2</b><br>ESTRATEGIA   | 0,8435                       | 0,2663  | -3,8270              | 0,0002*** | -9,5398              | [-14,4427; -4,63693]          |

<sup>a</sup> Para el contraste de igualdades de desviaciones estándar se ha utilizado el nivel de confianza al 90% para rechazar la hipótesis nula.

\* significativo al 90%, \*\* significativo al 95%, \*\*\* significativo al 99%.

Fuente: Elaboración propia.

Los gráficos correspondientes a este análisis de comparación de medias quedan recogidos en el Anexo 6 (Gráfico A19 a Gráfico A33).

### CRITERIO 3: PERSONAS

En lo referente al tema del personal que trabaja en este tipo de instalaciones deportivas, el tercer criterio se centra, como vimos, en el desarrollo de las capacidades y del conocimiento de las personas, las cuales deben asumir sus responsabilidades y apoyar la estrategia de la organización, manteniendo una comunicación fluida en toda ella, y obteniendo un reconocimiento de su labor y su trabajo.

A partir de las valoraciones recogidas para este tercer criterio, se observa cómo los trabajadores, en general, se implican activamente en el funcionamiento de la organización, y esta sabe delegar en ellos, estableciendo adecuados mecanismos de información y comunicación, y fomentando la confianza y cordialidad en sus puestos de trabajo. Todas estas cuestiones ofrecen unas valoraciones numéricas medias (Tabla A7) en torno a los 65 y 70 puntos en ambas tipologías de campos, con coeficientes de variación que no superan el valor 0,45, lo que supone medias medianamente representativas de los campos de golf encuestados. Por otra parte, los puntos más débiles registrados en este tercer criterio son los referentes a la formación de los trabajadores y empleados, y la aplicación de sus conocimientos en la gestión de sus actividades (llegando en torno a los 42 puntos), además de los escasos sistemas de evaluación y reconocimiento empleados (47 puntos). La Tabla 78 recoge de manera resumida los principales puntos débiles y fuertes reseñados en este criterio.

**Tabla 78. Criterio 3—EFQM. Cuadro resumen**

| Debilidades   | Fortalezas  |
|---|---|
| Escasa formación del personal<br>Escasa aplicación de sus conocimientos<br>Escasez en sistemas de evaluación y de reconocimiento del personal | Implicación activa del personal<br>Delegación de funciones en el personal<br>Mecanismos adecuados de información y comunicación dirección—personal<br>Fomento de la confianza y cordialidad |

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 79 ofrece la agrupación de preguntas utilizadas para la medición de cada uno de los subcriterios de este tercer agente facilitador.

**Tabla 79. Criterio 3—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios**

| PERSONAS   |                |
|------------|----------------|
| <b>S3a</b> | 1-2-10-24      |
| <b>S3b</b> | 3-4-8-12-14-15 |
| <b>S3c</b> | 5-6-7-9-11-13  |
| <b>S3d</b> | 16-17-18-19    |
| <b>S3e</b> | 20-21-22-23    |

*Fuente: Elaboración propia.*

En el análisis de promedios de los subcriterios que conforman el criterio Personas (Tabla 80) se observa que todos los campos de golf encuestados presentan similitudes en sus puntos fuertes (subcriterios 3a, 3c y 3d), aunque con algunas matizaciones en sus puntuaciones. El cómputo global medio para este criterio (AF3) se sitúa en 57,11 para los campos de 9 hoyos, y 61,51 para los de 18 hoyos, valores algo superiores que para el criterio anterior.

**Tabla 80. Criterio 3—EFQM. Promedios según tipología de campos**

|                 | <b>S3a</b> | <b>S3b</b> | <b>S3c</b> | <b>S3d</b> | <b>S3e</b> | <b>AF3</b> |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>9 hoyos</b>  | 60,42      | 53,37      | 59,67      | 59,91      | 52,53      | 57,11      |
| <b>18 hoyos</b> | 65,38      | 55,59      | 66,75      | 61,75      | 58,25      | 61,51      |

*Fuente: Elaboración propia.*

La Tabla 81 recoge el análisis comparativo de medias para los campos de pequeño y largo recorrido. En ella se observa cómo el único subcriterio que muestra una diferencia significativa al 90% entre ambas tipologías de campo es el S3c. La diferencia de medias para el criterio completo alcanza un valor negativo de 4,40, rechazando la hipótesis nula de igualdad de medias con un nivel de significación del 95%. El análisis gráfico se muestra en el Anexo 6 (Gráfico A34 a Gráfico A51).

Tabla 81. Criterio 3—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18 hoyos

|            | CONCEPTO   | $H_0: \sigma_1 = \sigma_2^a$ |           | $H_0: \mu_1 = \mu_2$ |          | Diferencia de medias | Intervalo de confianza al 95% |
|------------|--|------------------------------|-----------|----------------------|----------|----------------------|-------------------------------|
|            |  | Prueba-F                     | p-valor   | Prueba-t             | p-valor  |                      |                               |
| <b>S3a</b> | Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.                               | 1,7767                       | 0,0588*   | -1,0127              | 0,3137   | -4,9583              | [-14,6764; 4,75978]           |
| <b>S3b</b> | Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.   | 1,1657                       | 0,5380    | -0,4709              | 0,6384   | -2,2211              | [-11,5446; 7,10239]           |
| <b>S3c</b> | Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. | 1,8542                       | 0,0122**  | -1,7635              | 0,0799*  | -7,0833              | [-15,0215; 0,85482]           |
| <b>S3d</b> | Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.   | 3,7856                       | 0,0000*** | -0,4385              | 0,6621   | -1,8362              | [-10,1566; 6,48414]           |
| <b>S3e</b> | Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.                                     | 1,6140                       | 0,1153    | -1,0640              | 0,2900   | -5,7161              | [-16,3788; 4,94657]           |
| <b>AF3</b> | PERSONAS   | 1,6409                       | 0,0000*** | -2,1213              | 0,0343** | -4,3958              | [-8,46578; -0,325814]         |

<sup>a</sup> Para el contraste de igualdades de desviaciones estándar se ha utilizado el nivel de confianza al 90% para rechazar la hipótesis nula.

\* significativo al 90%, \*\* significativo al 95%, \*\*\* significativo al 99%.

Fuente: Elaboración propia.

#### CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Respecto al cuarto criterio, se observa una media global bastante inferior en los campos de 9 hoyos (48,31) que en los de 18 hoyos (61,58), lo que vuelve a mostrarnos la diversidad en la gestión y la organización entre ambos tipos de campo, principalmente en temas asociados a la planificación y estrategia empleadas (diferencia de 9,54 puntos para el criterio 2), y los recursos utilizados para ello (diferencia de 13,27 puntos para el criterio 4). Viéndose todo ello reflejado y enfatizado en los proyectos y actividades puestas en marcha (criterio 5 con una diferencia de 15,13 puntos), como veremos más adelante.

Analizando las valoraciones de las cuestiones relativas a las alianzas y recursos empleados en los campos de 18 hoyos, todas ellas muestran valores medios por encima de 52 puntos, aunque no superan los 75, asignando así una estimación por encima de lo

«normal» en la mitad de ellas, y valores modales más frecuentes de 60 y 75. Es de destacar, sin embargo, el valor 10 en la moda de la cuarta pregunta, relativa a las alianzas establecidas y resultados beneficiosos obtenidos de ellas. Nuevamente, reticencias en torno a la gestión y el trabajo en colaboración y equipo entre organizaciones similares (Tabla A8).

Por su parte, los campos de golf de 9 hoyos y rústicos registran valores medios inferiores (mínimo de 24,29 y máximo de 69,30) y en una mayor franja numérica. Las cuestiones que muestran mayor debilidad en este tipo de campos se refieren asimismo a las alianzas y colaboraciones con diversas entidades, asociaciones o campos de golf (valores medios escasamente por encima de 30, y modas entre 10 y 30), siendo sin embargo, la cuestión relativa a los indicadores de medición o metodologías de análisis de datos, la que registra una menor puntuación (24,29). La Tabla 82 recoge las diferencias comentadas en relación a las limitaciones observadas en ambas tipologías de campos.

Las preguntas concernientes a la introducción e incorporación de nuevas tecnologías en el entorno de su actividad (tanto en el campo de la gestión, como en el campo de la enseñanza y la práctica del golf) muestran valores medios bastante similares para campos de 18 hoyos (entre 60 y 65), mientras que las diferencias se acentúan en los campos más pequeños (valores medios entre 66 y 39), mostrando el escaso reflejo de la enseñanza de este deporte en estos campos.

**Tabla 82. Criterio 4—EFQM. Cuadro resumen**

| Debilidades  |   |
|--|---|
| 9 hoyos  | 18 hoyos  |
| Escasa colaboración y trabajo en equipo con otras entidades y/o campos de golf<br>Muy escaso análisis de datos e indicadores<br>Escasa innovación y tecnología en métodos de enseñanza | Limitada colaboración con otras organizaciones y/o campos de golf |

*Fuente: Elaboración propia.*

El desglose de las cuestiones que se utilizan para la medición de cada subcriterio se recoge en la Tabla 83, mientras que las puntuaciones promedio asignadas a los subcriterios que conforman este agente facilitador se muestran en la Tabla 84. Así, de

forma general, los subcriterios más frágiles en ambas tipologías de campos son los subcriterios 4e y 4a, mientras que el subcriterio 4c ofrece un mayor refuerzo. Los campos prestan una adecuada atención al mantenimiento y conservación de sus instalaciones e infraestructuras, aunque ofrecen claras restricciones (más destacable en campos pequeños) en cuanto al manejo de la información y los conocimientos necesarios para fomentar las capacidades de la organización.

**Tabla 83. Criterio 4—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios**

| ALIANZAS Y RECURSOS |             |
|---------------------|-------------|
| S4a                 | 1-2-3-4-5   |
| S4b                 | 6-7-8-9-10  |
| S4c                 | 11-12-13-14 |
| S4d                 | 15-16-17    |
| S4e                 | 18-19       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 84. Criterio 4—EFQM. Promedios según tipología de campos**

|          | S4a   | S4b   | S4c   | S4d   | S4e   | AF4   |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 9 hoyos  | 39,93 | 52,70 | 54,95 | 53,11 | 36,72 | 48,31 |
| 18 hoyos | 57,60 | 62,90 | 69,63 | 60,33 | 54,00 | 61,58 |

Fuente: Elaboración propia.

Si además realizamos el análisis que nos permita comparar las medias que venimos efectuando entre los subcriterios de que se compone, es observable cómo todos ellos (salvo el S4d) muestran claras diferencias entre ambas tipologías de campos (con niveles de significación del 95% y del 99%), obteniendo una de las mayores diferencias medida entre campos, si consideramos el criterio 4 de manera global (-13,27).

**Tabla 85. Criterio 4—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18 hoyos**

|            | CONCEPTO  | $H_0: \sigma_1 = \sigma_2^a$ |           | $H_0: \mu_1 = \mu_2$ |           | Diferencia de medias | Intervalo de confianza al 95% |
|------------|---|------------------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------|-------------------------------|
|            |   | Prueba-F                     | p-valor   | Prueba-t             | p-valor   |                      |                               |
| <b>S4a</b> | Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.   | 1,2194                       | 0,4640    | -3,9906              | 0,0001*** | -17,6685             | [-26,4339; -8,90307]          |
| <b>S4b</b> | Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido  | 2,0995                       | 0,0064*** | -2,7126              | 0,0076*** | -10,2026             | [-17,6472; -2,75806]          |
| <b>S4c</b> | Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.  | 1,1614                       | 0,6261    | -3,4463              | 0,0008*** | -14,6750             | [-23,1254; -6,22461]          |
| <b>S4d</b> | Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.   | 1,9067                       | 0,0693**  | -1,2402              | 0,2189    | -7,2222              | [-18,8284; 4,38392]           |
| <b>S4e</b> | Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. | 0,7257                       | 0,4309    | -2,3221              | 0,0246**  | -17,2759             | [-32,243; -2,3087]            |
| <b>AF4</b> | ALIANZAS Y RECURSOS   | 1,4171                       | 0,0100*** | -6,1294              | 0,0000*** | -13,2680             | [-17,5221; -9,01387]          |

<sup>a</sup> Para el contraste de igualdades de desviaciones estándar se ha utilizado el nivel de confianza al 90% para rechazar la hipótesis nula.

<sup>b</sup> \* significativo al 90%, \*\* significativo al 95%, \*\*\* significativo al 99%.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis efectuado se completa con el histograma, gráfico de densidades suavizadas y gráfico de caja y bigotes, recogidos todos ellos en el Anexo 6 (Gráfico A52 a Gráfico A69).

## CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Enlazando el criterio anterior con el último agente facilitador descrito en el modelo EFQM (*Procesos, Productos y Servicios*), destaca, principalmente, el descenso en los valores medios globales registrados (44,22 en los campos de 9 hoyos y 59,35 en los de 18 hoyos), ofreciendo además la mayor diferencia en puntuaciones anotadas entre ambas tipologías (15,13 puntos).

De manera desagregada (Tabla A9), las preguntas que anotan puntuaciones más bajas son las concernientes al diseño, planificación y seguimiento de los proyectos que desean poner en marcha, lo que tampoco contribuye a la posible mejora y corrección de los mismos si fuera necesario. Se obtienen así en estas cuestiones, medias entre 32 y 40 puntos en campos de 9 hoyos, y algo superiores a 50 puntos en campos de 18 hoyos (medias algo más representativas en estos últimos, con valores del coeficiente de variación próximos a 0,40).

Otras de las cuestiones donde se recoge una mayor diferencia entre ambos tipos de campo son las relativas a la colaboración con profesionales y expertos del sector, o incluso a la introducción de nuevos métodos de trabajo (fomento del trabajo en equipo y colaborativo) y tecnologías o elementos necesarios para ello (medias en torno a 28 puntos en campos pequeños, con valores de moda 10, frente a medias que llegan a los 64 puntos en los campos grandes, y moda de 40). La Tabla 86 muestra los aspectos más destacados bajo este quinto criterio, en ambas tipologías de campo.

**Tabla 86. Criterio 5—EFQM. Cuadro resumen**

| Debilidades   |   |
|---|---|
| 9 hoyos   | 18 hoyos  |
| Ralentización en el diseño y planificación de proyectos<br>Escaso seguimiento y corrección de proyectos<br>Escasa colaboración de profesionales externos<br>Escasa introducción de nuevos métodos de trabajo y nuevas tecnologías | Cierta planificación y desarrollo de proyectos<br>Introducción relativa de nuevos métodos de trabajo y nuevas tecnologías |

*Fuente: Elaboración propia.*

Vemos pues, el mayor énfasis que se realiza en campos de largo recorrido sobre la planificación y el desarrollo de actividades y proyectos que mantengan viva la instalación deportiva que se gestiona, frente a una cierta ralentización y acomodo en los campos pequeños, dado que —como hemos comentado— ni disponen de personal suficiente para llevarlos a cabo, ni de recursos financieros para abordarlos. En muchas ocasiones, además, tampoco precisan acometer nuevos proyectos, dado el correcto encaje que se ha encontrado en estos campos entre el escaso número de socios, y la limitada y elemental gestión que se precisa para su funcionamiento.

Se reflejan como áreas más destacables dentro de este quinto criterio —aunque con bajas puntuaciones en campos pequeños— las que conforman los subcriterios 5a y 5c, mientras que los subcriterios 5b, 5d y 5e muestran mayor debilidad y ofrecen posibilidades de mejora. La Tabla 87 muestra el conjunto de preguntas que componen cada uno de los subcriterios de este último agente facilitador, mientras los valores promedio para dichos subcriterios quedan recogidos en la Tabla 88.

**Tabla 87. Criterio 5—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios**

| PROCESOS, PROD. Y SERV. |            |
|-------------------------|------------|
| <b>S5a</b>              | 1-2-5-7    |
| <b>S5b</b>              | 3-13-14-15 |
| <b>S5c</b>              | 4-12       |
| <b>S5d</b>              | 6-16-17-18 |
| <b>S5e</b>              | 8-9-10-11  |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 88. Criterio 5—EFQM. Promedios según tipología de campos**

|                 | <b>S5a</b> | <b>S5b</b> | <b>S5c</b> | <b>S5d</b> | <b>S5e</b> | <b>AF5</b> |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>9 hoyos</b>  | 55,00      | 39,66      | 46,72      | 34,57      | 46,19      | 44,22      |
| <b>18 hoyos</b> | 60,38      | 58,55      | 63,75      | 59,38      | 56,88      | 59,35      |

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, efectuaremos el análisis comparativo de medias obtenidas entre campos de 9 hoyos y de 18 hoyos entre agentes facilitadores, la Tabla 89 reúne algunas de las mayores diferencias observadas. Así, los subcriterios 5b y 5d presentan los valores más elevados (-18,90 y -24,80) —rechazando la hipótesis nula de igualdad de medias con un nivel de significación del 99%— acompañados de los valores medidos en los subcriterios 5c y 5e (-17,02 y -10,69) que permiten rechazar la hipótesis nula al 95%.

Por lo que se refiere a los resultados recogidos para el criterio 5 de manera global (AF5) vemos que las diferencias entre categorías de campos son las más elevadas (-15,13) rechazando la hipótesis nula con un nivel de significación del 99%.

Tabla 89. Criterio 5—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18 hoyos

| CONCEPTO  | $H_0: \sigma_1 = \sigma_2^a$ |          | $H_0: \mu_1 = \mu_2$ |           | Diferencia de medias | Intervalo de confianza al 95% |
|---|------------------------------|----------|----------------------|-----------|----------------------|-------------------------------|
|   | Prueba-F                     | p-valor  | Prueba-t             | p-valor   |                      |                               |
| <b>SSa</b><br>Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. | 1,5171                       | 0,1697   | -1,1668              | 0,2462    | -5,3750              | [-14,5179; 3,76785]           |
| <b>SSb</b><br>Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.           | 1,2172                       | 0,5298   | -3,3423              | 0,0012*** | -18,8975             | [-30,1236; -7,67133]          |
| <b>SSc</b><br>Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.                 | 2,0791                       | 0,1010   | -2,2935              | 0,0263**  | -17,0259             | [-31,9599; -2,09185]          |
| <b>SSd</b><br>Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.                             | 1,0983                       | 0,7658   | -4,6376              | 0,0000*** | -24,8060             | [-35,4236; -14,1884]          |
| <b>SSe</b><br>Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.                                     | 1,1368                       | 0,6786   | -2,1133              | 0,0371**  | -10,6886             | [-20,7268; -0,650292]         |
| <b>AF5</b><br>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS   | 1,3849                       | 0,0200** | -6,2862              | 0,0000*** | -15,1334             | [-19,8656; -10,4012]          |

<sup>a</sup> Para el contraste de igualdades de desviaciones estándar se ha utilizado el nivel de confianza al 90% para rechazar la hipótesis nula.

\* significativo al 90%, \*\* significativo al 95%, \*\*\* significativo al 99%.

Fuente: Elaboración propia.

Los gráficos recogidos en el Anexo 6 (Gráfico A70 a Gráfico A87) muestran asimismo las diferencias ya comentadas entre ambas categorías de campos, a través del histograma, del gráfico de densidades suavizadas y del gráfico de caja y bigotes.

#### CRITERIOS 6 AL 9: RESULTADOS EN LOS CLIENTES, PERSONAS, SOCIEDAD Y CLAVE

Por lo que respecta a los cuatro últimos criterios —Resultados— es sencillo analizar los indicadores obtenidos, dado que en los formularios presentados a los campos de golf se ha seguido un esquema similar con todos ellos (Tabla A10 a Tabla A13).

Aunque en los cuatro criterios se diferencia entre los subcriterios *percepciones* e *indicadores de rendimiento*, el aspecto calificado como más frágil y asociado a una menor puntuación media en todos ellos es el referido a la información disponible de entidades similares en este sector deportivo. En campos de golf de 9 hoyos, los valores se mueven

entre 23 y 27 puntos, con modas muy bajas (5, 10 o 20) o incluso varios de ellos con un valor nulo. Estas puntuaciones modales se elevan algo en los campos de 18 hoyos (20 y 25) aunque también se recogen algunos valores nulos, destacando, sin embargo, en el criterio 9 (Resultados Clave) una moda de 60 en este punto analizado. Básicamente, los campos de golf encuestados analizan y gestionan sus resultados en los Clientes, Personas, Sociedad y Resultados Clave de manera individual y sin apenas comparativa o seguimiento de las actuaciones de otros campos de golf de la zona o de otros campos con tipologías similares, y apenas mantienen relación o colaboración con otros campos.

Por otra parte, aunque manifiestan que, en general, establecen y conocen indicadores directos e indirectos que les permitan evaluar el grado de satisfacción de los diferentes grupos de interés, no realizan, sin embargo, un seguimiento de estos de forma periódica o estructurada que les facilite, además, el establecimiento de planes de mejora, avance y progreso que repercutan positivamente en su organización y resultados (los campos de golf de 9 hoyos muestran incluso en estas cuestiones, valores medios inferiores a los medidos en los campos de 18 hoyos). La Tabla 90 refleja estos aspectos de manera resumida.

**Tabla 90. Criterios 6 al 9—EFQM. Cuadro resumen**

| Debilidades  |
|--|
| Análisis de datos de forma individual y sin comparativa con otros campos               |
| Escaso seguimiento periódico de los indicadores  |
| Aunque se establecen indicadores de evaluación, apenas se realiza seguimiento de ellos |

*Fuente: Elaboración propia.*

De manera conjunta podemos recoger en la Tabla 91 los promedios elaborados para los subcriterios «a y b»<sup>222</sup> de cada uno de los resultados considerados (Clientes, Personas, Sociedad y Clave). Las valoraciones más bajas se perciben en los subcriterios referidos a los Resultados en las Personas (criterio 7), mientras que los asociados a

---

<sup>222</sup> Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento. Recordemos que el conjunto de preguntas asociadas a cada uno de ellos es similar, y se encuentran claramente identificadas en los cuestionarios.

Resultados Clave (criterio 9) alcanzan puntuaciones algo más elevadas, aunque apenas sobrepasando el valor 60 en campos de 18 hoyos.

La misma tabla ofrece las valoraciones promedio obtenidas para todos estos criterios resultados. En términos generales, estos valores medios se mueven dentro de la banda calificada como «normal» (puntuaciones entre 40 y 60) o incluso en la banda inferior (Resultados en las Personas), sobresaliendo ligeramente las valoraciones otorgadas al criterio 9 (Resultados Clave). Las cifras más bajas vienen asociadas a los criterios 7 y 8 (Resultados en las Personas y en la Sociedad) —similares en los campos de 9 hoyos (38,60 y 39,03), aunque aumenta algo esta diferencia en los campos de golf de 18 hoyos (37,77 y 43,50) — dejando un amplio margen de mejora, tanto en lo relativo a los resultados sobre el personal, como en los resultados hacia la sociedad en la que se encuentra integrada. Sin embargo, para los criterios 6 y 9 (Resultados en los Clientes y Clave) los valores medios son algo más elevados en ambas tipologías de campo<sup>223</sup>.

Es decir, el reflejo de las planificaciones y actuaciones de estas instalaciones deportivas se advierte en mayor medida, en los resultados referidos a clientes y en los resultados globales de la entidad, y no tanto en un impacto positivo sobre el personal que trabaja en dichas instalaciones y sobre la sociedad en la que se involucra (siempre desde el punto de vista y respuesta del grupo de evaluadores).

**Tabla 91. Criterios 6 al 9—EFQM. Promedios según tipología de campos**

|                 | S6a   | S6b   | R6    | S7a   | S7b   | R7    | S8a   | S8b   | R8    | S9a   | S9b   | R9    |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>9 hoyos</b>  | 45,99 | 48,42 | 47,01 | 39,28 | 37,77 | 38,60 | 38,48 | 39,56 | 39,03 | 52,15 | 47,89 | 50,05 |
| <b>18 hoyos</b> | 46,64 | 40,60 | 44,13 | 38,08 | 37,40 | 37,77 | 40,42 | 46,58 | 43,50 | 60,08 | 53,50 | 56,79 |

Fuente: Elaboración propia.

Completando el análisis de diferencias de medias entre campos de 9 hoyos y de 18 hoyos, construimos la Tabla 92 en la que se refleja no solo las pruebas realizadas para los subcriterios, sino también para los criterios resultados 6 al 9. Tomando los valores medidos en estos últimos, destacan, sobre todo, las leves diferencias mostradas entre estas categorías de campos por lo que se refiere a la valoración de los resultados en los clientes y en las personas, donde además, los valores son positivos, es decir, medias

<sup>223</sup> Para los cálculos comparativos de medias hemos obviado el mayor peso porcentual que el modelo EFQM otorga a los criterios 6 y 9 (15%) frente al 10% que asigna al resto de criterios que componen el modelo.

ligeramente superiores en campos de 9 hoyos. Por el contrario, estos valores revierten su sentido para los criterios 8 y 9, acrecentando las desigualdades en torno a los Resultados Clave.

**Tabla 92. Criterios 6 al 9—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18 hoyos**

|            | CONCEPTO                                   | $H_0: \sigma_1 = \sigma_2^a$ |           | $H_0: \mu_1 = \mu_2$ |          | Diferencia de medias | Intervalo de confianza al 95% |
|------------|--|------------------------------|-----------|----------------------|----------|----------------------|-------------------------------|
|            |  | Prueba-F                     | p-valor   | Prueba-t             | p-valor  |                      |                               |
| <b>S6a</b> | Percepciones                               | 1,4939                       | 0,0750**  | -0,1489              | 0,8818   | -0,6523              | [-9,29635; 7,99177]           |
| <b>S6b</b> | Indicadores de rendimiento                 | 2,0054                       | 0,0104**  | 1,7507               | 0,0825*  | 7,8211               | [-1,02166; 16,6638]           |
| <b>S7a</b> | Percepciones                               | 1,4527                       | 0,1266    | 0,2558               | 0,7985   | 1,1944               | [-8,03346; 10,4224]           |
| <b>S7b</b> | Indicadores de rendimiento                 | 1,5782                       | 0,0910*   | 0,0809               | 0,9357   | 0,3703               | [-8,6973; 9,43784]            |
| <b>S8a</b> | Percepciones                               | 1,3626                       | 0,2060    | -0,4200              | 0,6751   | -1,9335              | [-11,0306; 7,16357]           |
| <b>S8b</b> | Indicadores de rendimiento                 | 1,7785                       | 0,0191**  | -1,7726              | 0,0784** | -7,0229              | [-14,8526; 0,806849]          |
| <b>S9a</b> | Resultados clave de la actividad           | 1,3778                       | 0,1873    | -2,0546              | 0,0416** | -7,9328              | [-15,5613; -0,30426]          |
| <b>S9b</b> | Indicadores clave de rdto. de la actividad | 1,0935                       | 0,7203    | -1,4346              | 0,1535   | -5,6111              | [-13,3406; 2,11834]           |
| <b>R6</b>  | RTDOS EN CLIENTES                          | 1,6422                       | 0,0038*** | 0,9346               | 0,3508   | 2,8805               | [-3,18569; 8,94668]           |
| <b>R7</b>  | RTDOS EN PERSONAS                          | 1,5095                       | 0,0215**  | 0,2572               | 0,7972   | 0,8248               | [-5,49015; 7,13982]           |
| <b>R8</b>  | RTDOS EN SOCIEDAD                          | 1,5095                       | 0,0162**  | -1,4969              | 0,1355   | -4,4722              | [-10,3528; 1,40834]           |
| <b>R9</b>  | RTDOS CLAVE                                | 1,2101                       | 0,2619    | -2,4442              | 0,0151** | -6,7370              | [-12,1612; -1,31285]          |

<sup>a</sup> Para el contraste de igualdades de desviaciones estándar se ha utilizado el nivel de confianza al 90% para rechazar la hipótesis nula.

\* significativo al 90%, \*\* significativo al 95%, \*\*\* significativo al 99%.

*Fuente: Elaboración propia.*

En el Anexo 6 se recopilan los gráficos correspondientes a este análisis de diferencia de medias, incluyendo histogramas, gráficos de densidades suavizadas y gráficos de caja y bigotes (Gráfico A88 a Gráfico A123).

Recopilando las cifras medias globales que hemos ido presentando para cada uno de los criterios del modelo EFQM según el cuestionario enviado, se registran los resultados que presentamos en la Tabla 93<sup>224</sup>.

**Tabla 93. Criterios modelo EFQM. Valores medios según tipología de campos**

|                             | AF1   | AF2   | AF3   | AF4    | AF5    | R6    | R7    | R8    | R9    |
|-----------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| <b>MEDIA 9h/Rúst.</b>       | 59,55 | 44,82 | 57,11 | 48,31  | 44,22  | 47,01 | 38,60 | 39,03 | 50,05 |
| <b>MEDIA 18h</b>            | 63,43 | 54,36 | 61,51 | 61,58  | 59,35  | 44,13 | 37,77 | 43,50 | 56,79 |
| <b>Diferencia de medias</b> | -3,88 | -9,54 | -4,40 | -13,27 | -15,13 | 2,88  | 0,83  | -4,47 | -6,74 |
| <b>MEDIA TOTAL</b>          | 61,09 | 48,66 | 58,89 | 53,64  | 50,33  | 45,86 | 38,27 | 40,82 | 52,72 |

Fuente: Elaboración propia.

Para los cinco primeros criterios —agentes facilitadores— las medias registradas en los campos de golf de 9 hoyos son siempre inferiores a las recogidas para los campos de 18 hoyos, quedando estas disparidades enfatizadas —y cada vez en mayor medida— en los criterios 2, 4 y 5 (diferencias de 9,54 puntos, 13,27 y 15,13 como ya vimos), mostrándose, sin embargo, más próximas en lo relativo a la identificación y funcionamiento de su equipo directivo, y al comportamiento de su personal (criterios 1 y 3) con unas diferencias de 3,88 y 4,40 puntos respectivamente, recogiendo siempre valores superiores para campos de golf de 18 hoyos. Se observa entonces, cómo las mayores desigualdades entre ambos tipos de campo se encuentran en términos de planificación, estrategia y desarrollo de proyectos, utilizando los medios y recursos disponibles y a su alcance, y no tanto en la articulación y ordenamiento de su equipo de trabajo (independientemente del número que lo componen) y su organigrama de dirección.

En la Tabla 93 podemos ver también los resultados medios para los últimos cuatro criterios, diferenciando nuevamente, entre campos de golf pequeños y campos de largo recorrido. Las disparidades mostradas en los cinco primeros criterios prácticamente se anulan para los criterios 6 y 7 (2,88 y 0,83 puntos respectivamente), aunque en este caso los valores medios más altos corresponden a campos de 9 hoyos. Es decir, resultados muy próximos según las valoraciones entregadas por los campos de golf encuestados, ya sean de 9 o 18 hoyos. Esto indica que las percepciones que mantienen respecto a sus

<sup>224</sup> Presentamos las medias obtenidas para cada uno de los criterios, sin tener en cuenta los porcentajes establecidos por el modelo, dado que únicamente se busca una comparación de medias y no una puntuación global del modelo.

clientes y su personal son bastante similares, independientemente de la organización y la escala de proyectos que pongan en marcha en cada uno de ellos. Se muestra así, según las apreciaciones recogidas, un acoplamiento entre las tareas y las actividades realizadas, acorde a los clientes a los que se dirigen y al personal de que disponen. Estas diferencias se vuelven a acrecentar ligeramente en el último criterio, Resultados Clave (6,74 puntos), alcanzando los valores más elevados los campos de 18 hoyos.

Finalmente, y agrupando todas estas valoraciones numéricas para el conjunto de campos de golf de la zona estudiada (media total recogida en la Tabla 93) se aprecian globalmente valoraciones en torno a apreciaciones «normales» (40-60 puntos) o incluso algo superiores, en los cinco agentes facilitadores, destacando sobre todo, los criterios 1 y 3 frente a los criterios relativos a la planificación y desarrollo de proyectos en estas instalaciones deportivas. Valoraciones que se mantienen asociadas al mismo indicador subjetivo («normal») para casi todos los criterios resultados, aunque percibiendo mayores debilidades bajo el criterio Resultados en las Personas.

**CAPÍTULO 7:  
CAMPOS DE GOLF EN CASTILLA Y LEÓN  
— ANÁLISIS MULTIVARIANTE —**

---

---



Llegados a este punto de nuestro trabajo, una vez descrito el ámbito sectorial sobre el que nos centramos y revisadas las características esenciales de la población a la que hemos dirigido este análisis —los campos de golf de Castilla y León— utilizaremos, en este capítulo, los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios remitidos por aquellos, para la validación estadística del planteamiento transmitido por el modelo EFQM:

«Los resultados excelentes en el Rendimiento General de una organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos» (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003, p.5)

Para alcanzar una implantación adecuada y eficiente de los niveles de excelencia en una organización, no basta con formalizar acciones independientes y aisladas en determinadas áreas, sin una coordinación entre ellas o los sectores que las implementen. Por el contrario, será preciso una disposición y ordenación armonizada de los esfuerzos y los planteamientos realizados por parte de los líderes de la organización y de los trabajadores/empleados, en base a una eficiente utilización de sus recursos para la gestión de sus procesos y actividades. Todo ello se verá reflejado en los diferentes resultados particulares medidos por parte de la organización, y por ende, en los resultados globales de la misma. Es decir, la organización no tiene una capacidad directa

de actuación sobre los resultados globales o parciales —sobre los distintos grupos de interés— a evaluar, si no es a través de la actuación ejecutada y coordinada de los agentes facilitadores.

El modelo EFQM, sin embargo, contempla levemente las relaciones causales entre los diversos criterios definidos, sin profundizar en las conexiones entre las variables o los indicadores que se utilizan en su medición. Ello genera un notable problema para los líderes de la organización empresarial, a la hora de tomar decisiones, planificar o actuar sobre las variables que inciden en el proceso de mejora de calidad y las repercusiones sobre otros indicadores (de cara siempre al avance en su gestión y al alcance de la excelencia en su entidad). Es decir, el modelo no contempla la relación empírica que se establece entre los criterios, ni considera qué agentes facilitadores influyen en los diversos resultados contemplados, ni tampoco cuáles impactan en mayor o menor medida en los diferentes grupos de interés de la organización.

Para impulsar y potenciar la utilización de un modelo de calidad en las organizaciones, es necesario obtener evidencias de que los agentes propuestos por el modelo tienen un efecto relevante en los resultados que logran las organizaciones. Aunque se precisa también, revelar y concretar las relaciones internas del modelo, al objeto de permitir a una organización discernir sobre qué agentes debe enfocar su esfuerzo para mejorar los resultados de los diferentes grupo de interés (González, Miles, Sorondo y Zeballos, 2009). Más concretamente, se precisa establecer incluso, la magnitud de dichas relaciones y delimitar los efectos de los diversos agentes sobre los resultados considerados. Si los efectos son significativos, las acciones llevadas a cabo serán apreciables en gran medida sobre los resultados con ellas relacionados, mientras que si dichos efectos son insignificantes, apenas se percibirán las actuaciones y mejoras sobre ellos.

En nuestro trabajo abordaremos el estudio de estas relaciones entre los diferentes criterios que esboza el modelo EFQM, utilizando técnicas de análisis factorial<sup>225</sup> que posibiliten la agrupación de los diferentes subcriterios del modelo en nuevos componentes que nos permitan analizar, en una segunda fase, las interconexiones entre ellos, mediante el diseño y la aplicación de sencillos modelos de ecuaciones

---

<sup>225</sup> La explicación de esta técnica estadística puede encontrarse por ejemplo, en García, Gil y Rodríguez, (2000); Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) o Luque (2012).

estructurales<sup>226</sup>. Con ello, trataremos de especificar empíricamente las relaciones y correlaciones entre los diversos conceptos y criterios propuestos por el modelo (Agentes Facilitadores y Resultados), a fin de perfilar y representar la realidad que se percibe y queda patente en el sector deportivo analizado, a través del estudio efectuado en los diferentes campos de golf de Castilla y León.

## **7.1. ANÁLISIS FACTORIAL**

El objetivo de cualquier modelo de excelencia es dirigir la gestión de la organización hacia unos niveles de calidad total, buscando la satisfacción de los principales grupos de interés participantes en la organización (especialmente los clientes hacia los que se enfoca). Estos modelos, en general, brindan una visión global de la gestión de cualquier organización orientada a proporcionar resultados excelentes y equilibrados para todas las partes interesadas y partícipes (González et al., 2009), sabiendo que cualquier avance en la forma de organización, conducirá a mejores y destacados resultados. Se revela así, una estrecha relación entre las herramientas de gestión de cualquier organización y los resultados medidos sobre ella. Por tanto, parece necesario profundizar en el conocimiento de los vínculos que se establecen entre ellos, a fin de permitir a la organización acrecentar el conocimiento sobre los elementos y los agentes hacia los que debe enfocar su esfuerzo e impulso, facultando el avance y la mejora de sus resultados.

Según recogen Calvo de Mora y Criado (2003):

«El modelo parte de la base de que para conseguir la implantación eficaz y eficiente de un sistema de gestión de calidad total es preciso contar con una serie de impulsores o capacitadores tales como el liderazgo de la dirección, la formulación e implantación de una política y estrategia, una gestión adecuada de los recursos, las alianzas y el personal, o diseñar, de manera orientada al cliente, todos los procesos de la organización» (p.74),

---

<sup>226</sup> Una explicación detallada de esta técnica estadística podemos encontrarla en Batista y Coenders (2012), Hair et al. (1999), Luque (2012) y Marôco (2010).

permitiendo alcanzar resultados más o menos sobresalientes en los clientes, en el personal de la organización, en la sociedad a la que pertenece y en sus rendimientos económicos globales.

A partir del sistema de autoevaluación ya definido, las organizaciones pueden efectuar una evaluación crítica de los aspectos significativos de la gestión que llevan a cabo, quedando identificadas las tareas que se necesitan mejorar, así como aquellas prácticas que constituyen sus fortalezas. De esta manera, pueden revisar sus modelos de gestión e ir adaptando estos a las nuevas oportunidades y necesidades que se advierten y se perciben en su ámbito de trabajo, orientándolos hacia un sistema de calidad total.

No obstante, todas estas organizaciones empresariales precisan una base sólida y fundamentada para orientar su gestión hacia el fin satisfactorio buscado, ahondando en el conocimiento de las variables que influyen en todo este proceso, y principalmente, en el conocimiento de las relaciones que puedan establecerse entre ellas, que son las que en realidad orientan y dirigen la gestión empresarial pretendida.

Intentar diagnosticar e identificar estas relaciones y los factores estratégicos en la gestión de las organizaciones deportivas de golf —objeto de esta parte del trabajo— es clave para el mantenimiento, sostenimiento y mejora de la competitividad en todas ellas, dado el periodo temporal de crisis económica generalizada en que se encuentran abocadas, y el escenario deportivo y social cambiante al que se enfrentan (en lo que concierne, principalmente, a la demanda de este tipo de servicios).

A través pues, de los datos y las puntuaciones aportados por la muestra de población participante, intentaremos puntualizar la influencia relativa entre todos los factores y agentes facilitadores identificados por el modelo EFQM, además del impacto de ellos sobre los criterios resultados reseñados. Es decir, especificar las relaciones significativas que pueden establecerse entre los agentes facilitadores, indicando cómo la organización gestiona y pone en funcionamiento su actividad y servicio, y cómo queda reflejado en los criterios resultados, advirtiendo el mayor o menor grado de influencia (directa o indirecta) que sobre estos pueden reportar los agentes facilitadores.

### **7.1.1 REVISIÓN METODOLÓGICA DE UN ANÁLISIS FACTORIAL**

A partir de aquí, plantearemos en nuestro trabajo un modelo de interrelaciones entre los diferentes criterios que componen el modelo EFQM, en el que, después de haber realizado una descripción de las singularidades y elementos de calidad que los constituyen, nos detendremos únicamente, en las correspondencias que pueden encontrarse entre todos estos elementos, para así, poder ofrecer un apoyo y soporte en la gestión de estas organizaciones deportivas. Aplicaremos para ello, un análisis factorial sobre las variables (32 subcriterios) que conforman el modelo EFQM, utilizando el soporte informático que ofrece el programa SPSS.

El objetivo de un análisis factorial es encontrar un menor número de factores que logren explicar aquello que identifican las variables de partida, basándose en las correlaciones que mantienen las variables entre sí. Si estas correlaciones previas son elevadas, será posible que compartan factores comunes entre sí. Para iniciar el proceso de factorización, se hace necesario no solo conocer y recoger información sobre las variables y el dominio de estudio, sino las correlaciones entre aquellas, y así, intentar extraer el mínimo número de factores comunes y distintos que se precisarían para explicar todas las correlaciones observadas. Esta reducción de la información inicial en un modelo más simple permite definir o crear constructos nuevos y diseñar estructuras que intentan establecer relaciones entre variables (García et al., 2000). Así, el análisis factorial permite formar grupos homogéneos de variables observadas que mantengan una alta correlación entre sí, y que conformen nuevos factores latentes que retengan la mayor cantidad de información posible de las variables iniciales, logrando reducir las dimensiones del modelo con el que se trabaja, y evitando la pérdida de información sobre el mismo.

Es decir, como recogen García et al. (2000), a partir de un análisis factorial se intentan encontrar las variables fundamentales que intervienen en la explicación de ciertos fenómenos, apoyándose en la búsqueda de las características que marcan las relaciones matemáticas establecidas a partir de un determinado conjunto de datos.

En general, el análisis factorial se utiliza con carácter exploratorio para identificar los factores, sin restricciones previas. No obstante, también es posible aplicar un análisis factorial confirmatorio para verificar la estructura que subyace en los datos y su formulación hipotética (Luque, 2012). Un análisis factorial exploratorio se utiliza cuando

no se dispone de información previa sobre la estructura factorial que pueda explicar las correlaciones entre las variables manifiestas. Por su parte, el análisis factorial confirmatorio se utiliza cuando existe dicha información previa y es preciso corroborarla (Marôco, 2010). En nuestro caso, una vez extraídos, a partir del análisis factorial exploratorio, los factores o constructos que contribuyen a reducir el número de subcriterios y las correlaciones que entre los elementos nuevos pueden establecerse, intentaremos determinar si los factores obtenidos y las cargas factoriales que se miden sobre ellos se corresponden con las relaciones teóricas que el modelo EFQM presupone.

De una manera resumida, la realización de un análisis factorial implica el cálculo de una matriz que exprese la variabilidad conjunta de todas las variables, debiendo extraer un número óptimo y adecuado de factores que expliquen la mayor cantidad posible de información, rotando incluso las soluciones —si fuera necesario— para su mejor interpretación, y buscando la estimación de los parámetros con estos nuevos factores.

Previamente se han de preparar los datos de manera correcta. En nuestro caso, hemos agrupado las preguntas que conforman y aportan información de cada uno de los subcriterios definidos en el modelo EFQM, y hemos estimado el promedio de su puntuación, para de esta manera trabajar con las puntuaciones asignadas a cada uno de aquellos como variables observadas, y estimar así los nuevos componentes que dichas variables miden, buscando su coincidencia con los criterios definidos por el propio modelo.

Organizados los datos, hemos de comprobar a continuación, si el análisis factorial es realizable o no, y si es posible considerarlo como una opción apropiada. Para ello, se utilizan diversas medidas de adecuación y de valoración.

- Recordemos en primer lugar, que la estructura factorial presupone la existencia de correlaciones entre las propias variables observables, por lo que ha de examinarse la *matriz de correlaciones* entre ellas y observar si alcanzan valores elevados, a fin de constatar si es factible o no la realización del análisis factorial. Más exactamente, según Pestana y Gageiro (2005), las correlaciones son significativas si se cumple que para un error del 0,05 la probabilidad es inferior a  $[0,05/n^{\circ} \text{ correlaciones}]$ , teniendo en cuenta que el número de correlaciones se obtiene a partir de  $[p(p-1)/2]$ , siendo  $p$  el número de variables con el que

contamos. Si, además, el *determinante* de la matriz de correlaciones alcanza valores próximos a cero tendremos variables linealmente relacionadas, mostrando así que el análisis factorial es adecuado.

- Por otra parte, el cálculo del *estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parciales para el total de variables (Luque, 2012). Si las variables comparten factores comunes, los coeficientes de correlación parciales deberían ser pequeños, ya que en cada uno de ellos se elimina el efecto lineal de las demás variables (García et al., 2000). El ajuste es considerado aceptable para valores del índice superiores a 0,5 siendo posible utilizar el análisis factorial efectuado. Alcanzando valores del índice entre 0,75 y 0,80 el ajuste se califica de bueno o muy bueno.
- Otra prueba que permite realizar esta comprobación es el *test de esfericidad de Bartlett*, que «estima la probabilidad de que las correlaciones observadas en la muestra tengan cierto correlato en la población de la que han sido extraídas» (García et al., 2000, p.73). Mediante esta prueba se contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es la matriz identidad. Se considera entonces, que a partir del nivel de significación fijado se rechaza dicha hipótesis, aceptando que el modelo factorial es adecuado, pues se identificarán valores altos fuera de la diagonal principal de la matriz de correlación.
- Asimismo, el valor de las *comunalidades* (coeficiente de correlación múltiple al cuadrado entre una variable y todas las demás) se utiliza como indicador de la existencia de correlaciones entre las variables consideradas, señalando el nivel de representación de dichas variables en esta estructura de correlaciones (Luque, 2012). Como recoge Hair et al. (1999), son estimaciones de la varianza compartida o común entre las variables. La salida del programa nos entrega la comunalidad asignada inicialmente a las variables y las comunalidades reproducidas por la solución factorial (extracción), indicando la proporción de sus varianzas que pueden ser explicadas por el modelo factorial diseñado. En nuestro caso, hemos utilizado el *método de extracción de componentes principales*, que intenta explicar la mayor parte de la variabilidad total con el menor número posible de componentes (Luque, 2012). Es decir, maximizar la

*varianza explicada* y conseguir que la contribución del factor a alguna de las comunalidades de las variables sea máxima (García et al., 2000). Teniendo en cuenta estos valores podemos reconocer si el número de factores obtenidos es correcto y permite explicar todas las variables que componen el modelo. Incluso, se pueden reconocer las variables peor explicadas por el modelo, valorando en su caso, su posible eliminación.

- Una nueva prueba para justificar la validez del análisis factorial —también basada en los coeficientes de correlación— es la observación de la *matriz de correlaciones anti-imagen*, que contiene los coeficientes de correlación parcial cambiados de signo. En su diagonal principal se recogen las medidas de adecuación muestral para cada variable, con valores que deberían situarse próximos a uno, mientras que los valores fuera de ella deberían ser pequeños — en términos absolutos— para que pueda ser considerada la realización del análisis.
- La *matriz de correlaciones reproducida* recoge en su diagonal principal las comunalidades finales, y fuera de la diagonal, las correlaciones que se obtienen empleando la solución factorial encontrada. Por tanto, para que un modelo sea bueno y el número de factores extraídos sea el adecuado, las correlaciones aquí obtenidas deberán ser similares a las correlaciones originales. Con el fin de realizar las comparaciones oportunas, se calcula la *matriz de correlaciones residuales*, que contiene la diferencia entre las correlaciones observadas y las correlaciones reproducidas. Cuanto mayor número de valores residuales pequeños obtengamos, mejor será el modelo.

La extracción del número de factores adecuado podemos fijarla a priori, exigir un porcentaje mínimo de varianza a conservar, o bien, seguir el criterio de Kaiser, a partir del cual se fija el número de factores en base al número de autovalores de la matriz de correlaciones mayores a uno. En nuestro caso, hemos utilizado inicialmente el criterio de Kaiser, y hemos comprobado el porcentaje de la varianza que explicaba el número de factores considerado; si este no llega a alcanzar el 75% hemos incrementado el número de factores hasta obtener ese mínimo de varianza preestablecida.

Para concluir el análisis, es preciso realizar una interpretación de los factores obtenidos, considerando las correlaciones del factor con las variables iniciales, y observando cuáles de estas contribuyen en mayor medida a la formación de dicho factor y a su identificación. Habitualmente un factor viene representado por más de una variable con pesos altos. No obstante, en ocasiones la interpretación no es sencilla, pudiéndose realizar entonces una *rotación* para aumentar el valor de los coeficientes de correlación de algunas de las variables con los componentes creados y así facilitar su interpretación (Luque, 2012). Con ello, se pretende modificar de manera artificial las correlaciones entre variables y factores, procurando obtener factores con un significado teórico, sin complicar la estructura factorial. Es decir, la rotación factorial supone transformar la solución encontrada inicialmente para los factores latentes dentro de una solución rotada que tiende a alinear cada factor con un grupo característico de variables similares entre sí (García et al., 2000). De esta manera, la matriz de componentes rotados nos aportará la solución factorial que buscamos con el estudio, mostrando las correlaciones entre las variables originales y cada uno de los factores generados. La rotación mantiene, además, el porcentaje de varianza explicada en conjunto por los factores, pero altera el porcentaje de varianza explicada por cada factor.

Para efectuar la rotación, es posible emplear varios métodos: *Varimax*, *Quartimax*, *Equamax*, *Promax* y *oblicuo directo*. De todos ellos, el utilizado con mayor frecuencia es la rotación *Varimax*, que «maximiza la suma de varianzas de las cargas factoriales dentro de cada factor y así minimiza el número de variables que tienen cargas elevadas en un factor» (Luque, 2012, p.65).

De este modo, comprobada la bondad del ajuste factorial, y determinado el mínimo número de factores necesario que expliquen la mayor cantidad posible de información de las variables originales, estaremos en disposición de determinar las correlaciones probables entre estos nuevos componentes generados, e incluso de cuantificar y estimar los parámetros que las especifican.

### **7.1.2. ANÁLISIS FACTORIAL PARA LOS SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM**

En nuestro trabajo, realizaremos en primer lugar, un análisis factorial exploratorio de las variables recogidas a través del *cuestionario Modelo EFQM* (entendidas estas como

las respuestas enviadas a las preguntas del cuestionario remitido) para los cinco primeros criterios, agentes facilitadores. Cada uno de ellos viene identificado por un conjunto total de preguntas (entre 14 y 24) que hemos agrupado en base a los subcriterios establecidos por el propio modelo EFQM (cinco subcriterios para los criterios 1, 3, 4 y 5, y cuatro subcriterios para el criterio 2) obteniendo como valoración numérica en cada uno de ellos, la media de las puntuaciones recogidas en cada cuestionario para su correspondiente conjunto de preguntas.

Así, podemos ver en la Tabla 94 la agrupación de preguntas que conforman el cuestionario Modelo EFQM asignada a cada uno de los subcriterios delimitados por el propio modelo EFQM.

**Tabla 94. Relación de preguntas y subcriterios en el cuestionario Modelo EFQM**

| LIDERAZGO |              | ESTRATEGIA |              | PERSONAS |                | ALIANZAS Y RECURSOS |             | PROCESOS, PROD Y SERV |            |
|-----------|--------------|------------|--------------|----------|----------------|---------------------|-------------|-----------------------|------------|
| S1a       | 1-2-3-4-5    | S2a        | 1-2-3-4      | S3a      | 1-2-10-24      | S4a                 | 1-2-3-4-5   | S5a                   | 1-2-5-7    |
| S1b       | 8-9-10-11-12 | S2b        | 7-8-9        | S3b      | 3-4-8-12-14-15 | S4b                 | 6-7-8-9-10  | S5b                   | 3-13-14-15 |
| S1c       | 6-7-16       | S2c        | 5-6-12-13-14 | S3c      | 5-6-7-9-11-13  | S4c                 | 11-12-13-14 | S5c                   | 4-12       |
| S1d       | 17-18-19-20  | S2d        | 10-11        | S3d      | 16-17-18-19    | S4d                 | 15-16-17    | S5d                   | 6-16-17-18 |
| S1e       | 13-14-15     |            |              | S3e      | 20-21-22-23    | S4e                 | 18-19       | S5e                   | 8-9-10-11  |

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de nuestro análisis factorial es condensar y reducir todos estos subcriterios en unos nuevos componentes que logren explicar el mayor porcentaje posible de la varianza conjunta de las variables iniciales. Se podrá trabajar así, con una serie de nuevas variables creadas que —si bien no observadas directamente— son combinación de las variables reales medidas, sintetizando en aquellas, la mayor parte de la información contenida en los datos originales.

De esta manera, utilizando la herramienta informática ofrecida por el programa SPSS en su versión 20, y siguiendo el método de componentes principales, el primer criterio —Liderazgo— formado a su vez, por cinco subcriterios (variables S1a, S1b, S1c, S1d y S1e) lo hemos podido agrupar en dos componentes.

La Tabla 95 muestra la matriz de correlaciones para este primer criterio, con sus respectivos p-valores, y un valor del determinante próximo a cero. Según la formulación expuesta anteriormente, las correlaciones significativas serán aquellas con un valor

inferior a 0,005<sup>227</sup>, señaladas en color naranja, que nos orientan sobre los nuevos factores a generar. A su vez, las medidas de adecuación utilizadas para confirmar la validez del análisis aportan un estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,66 y un p-valor inferior a 0,05 en la prueba de esfericidad de Bartlett, como se puede comprobar en la Tabla 96.

**Tabla 95. Criterio 1. Matriz de correlaciones**

|                   | S1a | S1b   | S1c   | S1d   | S1e   |       |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Correlación       | S1a | 1,000 | ,572  | ,499  | ,798  | ,650  |
|                   | S1b | ,572  | 1,000 | ,391  | ,412  | ,525  |
|                   | S1c | ,499  | ,391  | 1,000 | ,794  | ,766  |
|                   | S1d | ,798  | ,412  | ,794  | 1,000 | ,852  |
|                   | S1e | ,650  | ,525  | ,766  | ,852  | 1,000 |
| Sig. (Unilateral) | S1a |       | ,001  | ,006  | ,000  | ,000  |
|                   | S1b | ,001  |       | ,027  | ,020  | ,004  |
|                   | S1c | ,006  | ,027  |       | ,000  | ,000  |
|                   | S1d | ,000  | ,020  | ,000  |       | ,000  |
|                   | S1e | ,000  | ,004  | ,000  | ,000  |       |

a. Determinante = ,015

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 96. Criterio 1. KMO y prueba de Bartlett**

|  |        |
|--|--------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,656   |
| Chi-cuadrado aproximado                              | 90,877 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett gl                 | 10     |
| Sig.   | ,000   |

Fuente: Elaboración propia.

Deteniéndonos además, en el conjunto de comunalidades —ninguna inferior a 0,75— (recogidas en la Tabla 97) y en los valores que refleja la diagonal principal de la matriz de correlación anti-imagen —superiores a 0,55— (ver Tabla 98) podremos inferir la inclusión de todas las variables iniciales en nuestro análisis, sin eliminar ninguna.

<sup>227</sup> Disponemos de p=5 variables (subcriterios) y 10 correlaciones —[p(p-1)/2]— por lo que [0,05/n² correlaciones] es igual a 0,005.

**Tabla 97. Criterio 1. Comunalidades**

|     | Inicial | Extracción |
|-----|---------|------------|
| S1a | 1,000   | ,755       |
| S1b | 1,000   | ,915       |
| S1c | 1,000   | ,827       |
| S1d | 1,000   | ,931       |
| S1e | 1,000   | ,856       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 98. Criterio 1. Matrices anti-imagen**

|                         | S1a | S1b               | S1c               | S1d               | S1e               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Covarianza anti-imagen  | S1a | ,218              | -,183             | ,104              | -,109             | ,047              |
|                         | S1b | -,183             | ,497              | -,092             | ,101              | -,131             |
|                         | S1c | ,104              | -,092             | ,279              | -,094             | -,033             |
|                         | S1d | -,109             | ,101              | -,094             | ,097              | -,079             |
|                         | S1e | ,047              | -,131             | -,033             | -,079             | ,211              |
| Correlación anti-imagen | S1a | ,597 <sup>a</sup> | -,556             | ,424              | -,754             | ,217              |
|                         | S1b | -,556             | ,553 <sup>a</sup> | -,247             | ,462              | -,404             |
|                         | S1c | ,424              | -,247             | ,735 <sup>a</sup> | -,570             | -,134             |
|                         | S1d | -,754             | ,462              | -,570             | ,604 <sup>a</sup> | -,556             |
|                         | S1e | ,217              | -,404             | -,134             | -,556             | ,789 <sup>a</sup> |

a. Medida de adecuación muestral

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 99 recoge la matriz de correlaciones reproducidas, obtenida a partir del método de componentes principales. A la vista de todos estos valores podemos concluir que es factible realizar el análisis.

**Tabla 99. Criterio 1. Matriz de correlaciones reproducidas**

|                         | S1a | S1b               | S1c               | S1d               | S1e               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Correlación reproducida | S1a | ,755 <sup>a</sup> | ,708              | ,617              | ,733              | ,736              |
|                         | S1b | ,708              | ,915 <sup>a</sup> | ,295              | ,454              | ,505              |
|                         | S1c | ,617              | ,295              | ,827 <sup>a</sup> | ,865              | ,812              |
|                         | S1d | ,733              | ,454              | ,865              | ,931 <sup>a</sup> | ,888              |
|                         | S1e | ,736              | ,505              | ,812              | ,888              | ,856 <sup>a</sup> |
| Residual <sup>b</sup>   | S1a |                   | -,137             | -,118             | ,065              | -,086             |
|                         | S1b | -,137             |                   | ,096              | -,042             | ,020              |
|                         | S1c | -,118             | ,096              |                   | -,070             | -,047             |
|                         | S1d | ,065              | -,042             | -,070             |                   | -,036             |
|                         | S1e | -,086             | ,020              | -,047             | -,036             |                   |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 6 (60,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 100, y siguiendo el criterio expuesto en la parte teórica, el número de componentes a extraer es de dos, con lo que la varianza total explicada es del 85,66%, decidiendo utilizar la matriz de componentes rotados que aporta un porcentaje de la varianza repartida entre dichos componentes del 54,57% y 31,08% respectivamente.

**Tabla 100. Criterio 1. Varianza total explicada**

| Componente | Autovalores iniciales |                  |             | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción |                  |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |                  |             |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|---|------------------|-------------|
|            | Total                 | % de la varianza | % acumulado | Total  | % de la varianza | % acumulado | Total   | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 3,543                 | 70,860           | 70,860      | 3,543  | 70,860           | 70,860      | 2,729   | 54,575           | 54,575      |
| 2          | ,740                  | 14,800           | 85,660      | ,740   | 14,800           | 85,660      | 1,554   | 31,085           | 85,660      |
| 3          | ,454                  | 9,085            | 94,745      |  |                  |             |   |                  |             |
| 4          | ,202                  | 4,042            | 98,787      |  |                  |             |   |                  |             |
| 5          | ,061                  | 1,213            | 100,000     |  |                  |             |   |                  |             |

Fuente: Elaboración propia.

Observando la matriz de componentes rotados (Tabla 101), y considerando cómo contribuye cada una de las variables iniciales a los dos nuevos componentes, podemos

concluir que los subcriterios *S1c*, *S1d* y *S1e* se agrupan en un primer componente y constituyen una nueva variable a la que podemos denominar *Compromiso del líder* (COMP). Por su parte, los dos primeros subcriterios (*S1a* y *S1b*) conforman el segundo componente, al que denominaremos *Actuación del líder* (ACT).

**Tabla 101. Criterio 1. Matriz de componentes rotados**

|     | Componente |      |
|-----|------------|------|
|     | 1          | 2    |
| S1d | ,914       | ,309 |
| S1c | ,898       | ,143 |
| S1e | ,845       | ,377 |
| S1a | ,585       | ,643 |
| S1b | ,179       | ,940 |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

*Fuente: Elaboración propia.*

El primer componente —COMP— hace referencia a la iniciativa y la responsabilidad que asumen los directivos y la gerencia, en lo relativo a su deber y cometido de conducir a la organización empresarial hacia un adecuado nivel de excelencia, implicándose con sus grupos de interés —tanto internos como externos— e involucrándose además, en la búsqueda de una gestión eficaz, flexible y adaptable a los cambios y modificaciones necesarias. El segundo componente sin embargo —ACT— engloba las acciones, intervenciones y comportamientos habituales que definen en términos generales las funciones de gestión, organización y supervisión de estos directivos.

Por su parte, el criterio 2 —Estrategia— agrupa los cuatro subcriterios en que se desglosa (variables *S2a*, *S2b*, *S2c*, *S2d*) en un único componente (ESTR). En este caso, la Tabla 102 presenta la matriz de correlaciones —con un determinante próximo a cero— indicando como correlaciones significativas aquellas inferiores a 0,0083<sup>228</sup> que conforman un único factor. Las medidas de adecuación del análisis efectuado se muestran en la Tabla 103, que recoge un índice de KMO de 0,81, junto a un p-valor de 0,00 en la prueba de esfericidad de Bartlett.

<sup>228</sup> Disponemos de  $p=4$  variables (subcriterios) y 6 correlaciones  $-\lceil p(p-1)/2 \rceil$ — por lo que  $[0,05/n^2$  correlaciones] es igual a 0,0083.

**Tabla 102. Criterio 2. Matriz de correlaciones**

|                   | S2a | S2b   | S2c   | S2d   |       |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Correlación       | S2a | 1,000 | ,821  | ,849  | ,767  |
|                   | S2b | ,821  | 1,000 | ,834  | ,910  |
|                   | S2c | ,849  | ,834  | 1,000 | ,834  |
|                   | S2d | ,767  | ,910  | ,834  | 1,000 |
| Sig. (Unilateral) | S2a |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                   | S2b | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                   | S2c | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                   | S2d | ,000  | ,000  | ,000  |       |

a. Determinante = ,011

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 103. Criterio 2. KMO y prueba de Bartlett**

|  |        |
|--|--------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,805   |
| Chi-cuadrado aproximado                              | 98,701 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett gl                 | 6      |
| Sig.   | ,000   |

Fuente: Elaboración propia.

Ninguna de las comunalidades (Tabla 104) alcanza un valor inferior a 0,84 y la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen (Tabla 105) refleja valores superiores a 0,78 en su diagonal principal y valores menores fuera de ella. Todas estas medidas nos confirman que ninguna variable ha de ser eliminada del estudio.

**Tabla 104. Criterio 2. Comunalidades**

|     | Inicial | Extracción |
|-----|---------|------------|
| S2a | 1,000   | ,840       |
| S2b | 1,000   | ,907       |
| S2c | 1,000   | ,881       |
| S2d | 1,000   | ,880       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 105. Criterio 2. Matrices anti-imagen**

|                         | S2a | S2b               | S2c               | S2d               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Covarianza anti-imagen  | S2a | ,234              | -,063             | -,113             | ,021              |
|                         | S2b | -,063             | ,134              | -,012             | -,099             |
|                         | S2c | -,113             | -,012             | ,196              | -,058             |
|                         | S2d | ,021              | -,099             | -,058             | ,151              |
| Correlación anti-imagen | S2a | ,826 <sup>a</sup> | -,356             | -,526             | ,113              |
|                         | S2b | -,356             | ,782 <sup>a</sup> | -,071             | -,695             |
|                         | S2c | -,526             | -,071             | ,842 <sup>a</sup> | -,338             |
|                         | S2d | ,113              | -,695             | -,338             | ,776 <sup>a</sup> |

a. Medida de adecuación muestral

*Fuente: Elaboración propia.*

La Tabla 106 recoge la matriz de correlaciones reproducidas. Por su parte, la varianza total acumulada bajo este componente refleja un valor de 87,72%, según vemos en la Tabla 107, mientras que la Tabla 108 muestra la matriz de componentes para este nuevo factor.

**Tabla 106. Criterio 2. Matriz de correlaciones reproducidas**

|                         | S2a | S2b               | S2c               | S2d               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Correlación reproducida | S2a | ,840 <sup>a</sup> | ,873              | ,860              | ,860              |
|                         | S2b | ,873              | ,907 <sup>a</sup> | ,894              | ,894              |
|                         | S2c | ,860              | ,894              | ,881 <sup>a</sup> | ,881              |
|                         | S2d | ,860              | ,894              | ,881              | ,880 <sup>a</sup> |
| Residual <sup>b</sup>   | S2a |                   | -,052             | -,011             | -,093             |
|                         | S2b | -,052             |                   | -,060             | ,017              |
|                         | S2c | -,011             | -,060             |                   | -,046             |
|                         | S2d | -,093             | ,017              | -,046             |                   |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 3 (50,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 107. Criterio 2. Varianza total explicada**

| Componente | Autovalores iniciales |                  |             | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción |                  |             |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|
|            | Total                 | % de la varianza | % acumulado | Total  | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 3,509                 | 87,716           | 87,716      | 3,509  | 87,716           | 87,716      |
| 2          | ,262                  | 6,557            | 94,273      |  |                  |             |
| 3          | ,151                  | 3,763            | 98,036      |  |                  |             |
| 4          | ,079                  | 1,964            | 100,000     |  |                  |             |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 108. Criterio 2. Matriz de componentes**

|     | Componente |
|-----|------------|
|     | 1          |
| S2b | ,952       |
| S2c | ,939       |
| S2d | ,938       |
| S2a | ,917       |

Fuente: Elaboración propia.

ESTR es un nuevo factor que hace referencia, esencialmente, al dibujo y definición de una adecuada planificación (sujeta esta, no solo a las capacidades de la organización, sino a las necesidades mostradas por los principales grupos de interés) diseñando, revisando y acondicionando aquella, en base a las observaciones y las actualizaciones que se contemplen en sus seguimientos.

Por lo que respecta al tercer criterio —Personas— constituido de nuevo por cinco subcriterios (variables *S3a*, *S3b*, *S3c*, *S3d*, *S3e*) se reagrupará en dos nuevos componentes.

La Tabla 109 recoge la matriz de correlaciones para las variables que componen este tercer criterio. De nuevo, el determinante es un valor próximo a cero, y las correlaciones marcadas como significativas son aquellas con una probabilidad inferior a 0,005 que ayudan a configurar los dos nuevos componentes.

**Tabla 109. Criterio 3. Matriz de correlaciones**

|                   | S3a | S3b   | S3c   | S3d   | S3e   |       |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Correlación       | S3a | 1,000 | ,848  | ,826  | ,611  | ,439  |
|                   | S3b | ,848  | 1,000 | ,908  | ,603  | ,453  |
|                   | S3c | ,826  | ,908  | 1,000 | ,591  | ,340  |
|                   | S3d | ,611  | ,603  | ,591  | 1,000 | ,738  |
|                   | S3e | ,439  | ,453  | ,340  | ,738  | 1,000 |
| Sig. (Unilateral) | S3a |       | ,000  | ,000  | ,001  | ,014  |
|                   | S3b | ,000  |       | ,000  | ,001  | ,011  |
|                   | S3c | ,000  | ,000  |       | ,001  | ,048  |
|                   | S3d | ,001  | ,001  | ,001  |       | ,000  |
|                   | S3e | ,014  | ,011  | ,048  | ,000  |       |

a. Determinante = ,011

Fuente: Elaboración propia.

El índice de KMO en este caso alcanza un valor de 0,74 lo que confirma —junto con la prueba de esfericidad de Bartlett (p-valor 0,00)— la validez del análisis efectuado (Tabla 110).

**Tabla 110. Criterio 3. KMO y prueba de Bartlett**

|  |        |
|--|--------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,742   |
| Chi-cuadrado aproximado                              | 97,442 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett gl                 | 10     |
| Sig.   | ,000   |

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, el grupo de comunalidades mostrado en la Tabla 111 recoge valores no inferiores a 0,86; que junto a la matriz de correlación anti-imagen (Tabla 112) que ofrece valores elevados en su diagonal (superiores a 0,6), permiten no excluir ninguna variable de nuestro análisis.

**Tabla 111. Criterio 3. Comunalidades**

|     | Inicial | Extracción |
|-----|---------|------------|
| S3a | 1,000   | ,868       |
| S3b | 1,000   | ,925       |
| S3c | 1,000   | ,931       |
| S3d | 1,000   | ,858       |
| S3e | 1,000   | ,921       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 112. Criterio 3. Matrices anti-imagen**

|                         | S3a | S3b               | S3c               | S3d               | S3e               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Covarianza anti-imagen  | S3a | ,251              | -,064             | -,042             | -,036             | -,012             |
|                         | S3b | -,064             | ,131              | -,097             | ,028              | -,067             |
|                         | S3c | -,042             | -,097             | ,141              | -,064             | ,087              |
|                         | S3d | -,036             | ,028              | -,064             | ,316              | -,242             |
|                         | S3e | -,012             | -,067             | ,087              | -,242             | ,392              |
| Correlación anti-imagen | S3a | ,910 <sup>a</sup> | -,355             | -,226             | -,128             | -,037             |
|                         | S3b | -,355             | ,739 <sup>a</sup> | -,716             | ,138              | -,297             |
|                         | S3c | -,226             | -,716             | ,713 <sup>a</sup> | -,305             | ,370              |
|                         | S3d | -,128             | ,138              | -,305             | ,731 <sup>a</sup> | -,687             |
|                         | S3e | -,037             | -,297             | ,370              | -,687             | ,603 <sup>a</sup> |

a. Medida de adecuación muestral

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de correlaciones reproducidas se muestra en la Tabla 113, confirmándonos en este caso, la bondad del análisis efectuado, pues el 80% de los residuales son redundantes.

**Tabla 113. Criterio 3. Matriz de correlaciones reproducidas**

|                         | S3a | S3b               | S3c               | S3d               | S3e               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Correlación reproducida | S3a | ,868 <sup>a</sup> | ,896              | ,892              | ,637              | ,431              |
|                         | S3b | ,896              | ,925 <sup>a</sup> | ,923              | ,642              | ,424              |
|                         | S3c | ,892              | ,923              | ,931 <sup>a</sup> | ,578              | ,340              |
|                         | S3d | ,637              | ,642              | ,578              | ,858 <sup>a</sup> | ,842              |
|                         | S3e | ,431              | ,424              | ,340              | ,842              | ,921 <sup>a</sup> |
| Residual <sup>b</sup>   | S3a |                   | -,048             | -,066             | -,026             | ,008              |
|                         | S3b | -,048             |                   | -,015             | -,039             | ,029              |
|                         | S3c | -,066             | -,015             |                   | ,014              | ,000              |
|                         | S3d | -,026             | -,039             | ,014              |                   | -,105             |
|                         | S3e | ,008              | ,029              | ,000              | -,105             |                   |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 2 (20,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

La varianza total explicada a través de estos dos nuevos componentes es del 90,09%, repartida entre ellos con un valor del 54,43% y 35,66% respectivamente, después de la rotación Varimax efectuada tal y como refleja la Tabla 114.

**Tabla 114. Criterio 3. Varianza total explicada**

| Componente | Autovalores iniciales |                  |             | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción |                  |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |                  |             |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|---|------------------|-------------|
|            | Total                 | % de la varianza | % acumulado | Total  | % de la varianza | % acumulado | Total   | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 3,576                 | 71,516           | 71,516      | 3,576  | 71,516           | 71,516      | 2,721   | 54,430           | 54,430      |
| 2          | ,928                  | 18,569           | 90,085      | ,928   | 18,569           | 90,085      | 1,783   | 35,655           | 90,085      |
| 3          | ,239                  | 4,784            | 94,869      |  |                  |             |   |                  |             |
| 4          | ,182                  | 3,643            | 98,513      |  |                  |             |   |                  |             |
| 5          | ,074                  | 1,487            | 100,000     |  |                  |             |   |                  |             |

Fuente: Elaboración propia.

Utilizando la matriz de componentes rotados —Tabla 115— agruparíamos los tres primeros subcriterios bajo el componente denominado *Responsabilidad del personal* (RESP) y los dos últimos, harían referencia, precisamente, a la *Eficiencia* (EFIC) reflejada y valorada del trabajo del personal.

Tabla 115. Criterio 3. Matriz de componentes rotados

|     | Componente |      |
|-----|------------|------|
|     | 1          | 2    |
| S3c | ,944       | ,200 |
| S3b | ,916       | ,294 |
| S3a | ,880       | ,307 |
| S3e | ,160       | ,947 |
| S3d | ,439       | ,816 |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

*Fuente: Elaboración propia.*

El componente RESP —que aglutina los subcriterios *3a*, *3b* y *3c* del modelo EFQM— toma en consideración no solo la realización de tareas y funciones del personal, sino también su capacidad de trabajo y conocimiento profesional, además de su responsabilidad e implicación, en función de las necesidades de la propia organización. Los otros dos subcriterios —que conforman el componente EFIC— remarcan sobre todo, ciertos aspectos de esta labor y trabajo del personal. Por una parte, la comunicación eficaz que se precisa desde este grupo de empleados hacia todos los grupos de interés —al ser considerados puente y enlace entre los usuarios y la organización deportiva— y por otra, el reconocimiento y la compensación por parte de la organización, de la labor ejercida por el personal, contribuyendo con ello, a una mayor motivación, participación y complicidad de estos en el ejercicio de su ocupación.

El cuarto criterio —Alianzas y Recursos— agrupa de nuevo sus cinco subcriterios (*S4a*, *S4b*, *S4c*, *S4d*, *S4e*) en un único componente (ALREC).

La Tabla 116 a continuación, muestra la matriz de correlaciones entre dichas variables. Un determinante con valor 0,03, y correlaciones significativas inferiores a 0,005 (todas ellas, que conforman un único factor).

**Tabla 116. Criterio 4. Matriz de correlaciones**

|                   | S4a | S4b   | S4c   | S4d   | S4e   |       |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Correlación       | S4a | 1,000 | ,836  | ,891  | ,793  | ,875  |
|                   | S4b | ,836  | 1,000 | ,758  | ,691  | ,701  |
|                   | S4c | ,891  | ,758  | 1,000 | ,836  | ,849  |
|                   | S4d | ,793  | ,691  | ,836  | 1,000 | ,817  |
|                   | S4e | ,875  | ,701  | ,849  | ,817  | 1,000 |
| Sig. (Unilateral) | S4a |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                   | S4b | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                   | S4c | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                   | S4d | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                   | S4e | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |

a. Determinante = ,003

Fuente: Elaboración propia.

El índice de KMO obtenido (0,86) y la prueba de esfericidad de Bartlett avanza la fiabilidad del análisis (Tabla 117).

**Tabla 117. Criterio 4. KMO y prueba de Bartlett**

|  |         |
|--|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,864    |
| Chi-cuadrado aproximado                              | 122,905 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett gl                 | 10      |
| Sig.   | ,000    |

Fuente: Elaboración propia.

Y dado que, tanto las comunalidades (Tabla 118) como la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen (Tabla 119) ofrecen de nuevo valores elevados, ninguna variable será excluida del análisis. La Tabla 120 describe la matriz de correlaciones reproducidas.

**Tabla 118. Criterio 4. Comunalidades**

|     | Inicial | Extracción |
|-----|---------|------------|
| S4a | 1,000   | ,917       |
| S4b | 1,000   | ,748       |
| S4c | 1,000   | ,893       |
| S4d | 1,000   | ,811       |
| S4e | 1,000   | ,856       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 119. Criterio 4. Matrices anti-imagen**

|                         | S4a | S4b               | S4c               | S4d               | S4e               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Covarianza anti-imagen  | S4a | ,111              | -,096             | -,055             | ,009              | -,068             |
|                         | S4b | -,096             | ,291              | -,009             | -,033             | ,039              |
|                         | S4c | -,055             | -,009             | ,158              | -,077             | -,027             |
|                         | S4d | ,009              | -,033             | -,077             | ,256              | -,072             |
|                         | S4e | -,068             | ,039              | -,027             | -,072             | ,183              |
| Correlación anti-imagen | S4a | ,806 <sup>a</sup> | -,537             | -,419             | ,053              | -,479             |
|                         | S4b | -,537             | ,871 <sup>a</sup> | -,043             | -,120             | ,170              |
|                         | S4c | -,419             | -,043             | ,889 <sup>a</sup> | -,382             | -,156             |
|                         | S4d | ,053              | -,120             | -,382             | ,900 <sup>a</sup> | -,334             |
|                         | S4e | -,479             | ,170              | -,156             | -,334             | ,871 <sup>a</sup> |

a. Medida de adecuación muestral

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 120. Criterio 4. Matriz de correlaciones reproducidas**

|                         | S4a | S4b               | S4c               | S4d               | S4e               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Correlación reproducida | S4a | ,917 <sup>a</sup> | ,828              | ,905              | ,862              | ,886              |
|                         | S4b | ,828              | ,748 <sup>a</sup> | ,817              | ,778              | ,800              |
|                         | S4c | ,905              | ,817              | ,893 <sup>a</sup> | ,851              | ,874              |
|                         | S4d | ,862              | ,778              | ,851              | ,811 <sup>a</sup> | ,833              |
|                         | S4e | ,886              | ,800              | ,874              | ,833              | ,856 <sup>a</sup> |
| Residual <sup>b</sup>   | S4a |                   | ,008              | -,014             | -,069             | -,011             |
|                         | S4b | ,008              |                   | -,059             | -,087             | -,099             |
|                         | S4c | -,014             | -,059             |                   | -,015             | -,025             |
|                         | S4d | -,069             | -,087             | -,015             |                   | -,016             |
|                         | S4e | -,011             | -,099             | -,025             | -,016             |                   |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 4 (40,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el porcentaje de varianza total explicada en este caso, es del 84,48% (recogido en la Tabla 121), mientras que la Tabla 122 muestra la matriz de componentes para este criterio.

**Tabla 121. Criterio 4. Varianza total explicada**

| Componente | Autovalores iniciales |                  |             | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción |                  |             |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|
|            | Total                 | % de la varianza | % acumulado | Total  | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 4,224                 | 84,480           | 84,480      | 4,224  | 84,480           | 84,480      |
| 2          | ,354                  | 7,076            | 91,556      |  |                  |             |
| 3          | ,205                  | 4,104            | 95,660      |  |                  |             |
| 4          | ,141                  | 2,815            | 98,475      |  |                  |             |
| 5          | ,076                  | 1,525            | 100,000     |  |                  |             |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 122. Criterio 4. Matriz de componentes**

|     | Componente |
|-----|------------|
|     | 1          |
| S4a | ,958       |
| S4c | ,945       |
| S4e | ,925       |
| S4d | ,900       |
| S4b | ,865       |

Fuente: Elaboración propia.

Recordemos que este cuarto criterio —Alianzas y Recursos— reúne entre todos sus apartados, referencias no solo a la gestión de la organización con sus proveedores y asociados externos, sino también a la gestión de sus recursos financieros, de sus recursos materiales y tecnológicos, así como a la gestión de la información y el conocimiento, en apoyo de las capacidades de la organización.

Finalmente, el último agente facilitador —Procesos, Productos y Servicios— constituido también por cinco subcriterios (variables *S5a*, *S5b*, *S5c*, *S5d*, *S5e*) se resume en un único componente (PROC).

Para este quinto criterio, se recoge en la Tabla 123 la matriz de correlaciones obtenida en el análisis efectuado, con un determinante casi nulo y correlaciones todas ellas significativas, al tener un valor por debajo de 0,005. Se garantiza también la fiabilidad del análisis con los estadísticos reflejados en la Tabla 124 (índice de KMO con valor 0,89 y prueba de esfericidad de Bartlett con p-valor inferior a 0,05).

**Tabla 123. Criterio 5. Matriz de correlaciones**

|                   | S5a | S5b   | S5c   | S5d   | S5e   |       |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Correlación       | S5a | 1,000 | ,860  | ,867  | ,877  | ,920  |
|                   | S5b | ,860  | 1,000 | ,862  | ,945  | ,930  |
|                   | S5c | ,867  | ,862  | 1,000 | ,894  | ,903  |
|                   | S5d | ,877  | ,945  | ,894  | 1,000 | ,931  |
|                   | S5e | ,920  | ,930  | ,903  | ,931  | 1,000 |
| Sig. (Unilateral) | S5a |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                   | S5b | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                   | S5c | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                   | S5d | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                   | S5e | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |

a. Determinante = ,000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 124. Criterio 5. KMO y prueba de Bartlett**

|  |         |
|--|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,894    |
| Chi-cuadrado aproximado                              | 184,141 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                    | gl      |
|  | 10      |
| Sig.   | ,000    |

Fuente: Elaboración propia.

El conjunto de comunalidades presenta valores elevados, y dado que los recogidos en la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen son altos (superiores a 0,87) y los valores del resto de elementos de dicha matriz son bajos (según se aprecia en la Tabla 125 y en la Tabla 126), no excluimos ninguna de las variables que conforman el análisis.

**Tabla 125. Criterio 5. Comunalidades**

|     | Inicial | Extracción |
|-----|---------|------------|
| S5a | 1,000   | ,890       |
| S5b | 1,000   | ,920       |
| S5c | 1,000   | ,891       |
| S5d | 1,000   | ,940       |
| S5e | 1,000   | ,955       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 126. Criterio 5. Matrices anti-imagen**

|                         | S5a | S5b               | S5c               | S5d               | S5e               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Covarianza anti-imagen  | S5a | ,146              | ,006              | -,027             | -,009             | -,049             |
|                         | S5b | ,006              | ,088              | ,008              | -,048             | -,030             |
|                         | S5c | -,027             | ,008              | ,157              | -,033             | -,029             |
|                         | S5d | -,009             | -,048             | -,033             | ,077              | -,012             |
|                         | S5e | -,049             | -,030             | -,029             | -,012             | ,069              |
| Correlación anti-imagen | S5a | ,917 <sup>a</sup> | ,049              | -,178             | -,089             | -,487             |
|                         | S5b | ,049              | ,868 <sup>a</sup> | ,068              | -,581             | -,384             |
|                         | S5c | -,178             | ,068              | ,939 <sup>a</sup> | -,301             | -,277             |
|                         | S5d | -,089             | -,581             | -,301             | ,878 <sup>a</sup> | -,164             |
|                         | S5e | -,487             | -,384             | -,277             | -,164             | ,874 <sup>a</sup> |

a. Medida de adecuación muestral

*Fuente: Elaboración propia.*

En la matriz de correlaciones reproducida que refleja la Tabla 127 se aprecia que el 100% de los residuales son redundantes, confirmando la bondad del ajuste.

**Tabla 127. Criterio 5. Matriz de correlaciones reproducidas**

|                         | S5a | S5b               | S5c               | S5d               | S5e               |                   |
|-------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Correlación reproducida | S5a | ,890 <sup>a</sup> | ,905              | ,890              | ,915              | ,922              |
|                         | S5b | ,905              | ,920 <sup>a</sup> | ,905              | ,930              | ,937              |
|                         | S5c | ,890              | ,905              | ,891 <sup>a</sup> | ,915              | ,922              |
|                         | S5d | ,915              | ,930              | ,915              | ,940 <sup>a</sup> | ,948              |
|                         | S5e | ,922              | ,937              | ,922              | ,948              | ,955 <sup>a</sup> |
| Residual <sup>b</sup>   | S5a |                   | -,045             | -,023             | -,038             | -,002             |
|                         | S5b | -,045             |                   | -,043             | ,015              | -,008             |
|                         | S5c | -,023             | -,043             |                   | -,021             | -,019             |
|                         | S5d | -,038             | ,015              | -,021             |                   | -,017             |
|                         | S5e | -,002             | -,008             | -,019             | -,017             |                   |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 0 (0,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

*Fuente: Elaboración propia.*

Para finalizar, el único componente extraído (PROC) explica el 91,92% de la varianza total (Tabla 128), mostrando la Tabla 129 la matriz de componentes para este último agente facilitador.

**Tabla 128. Criterio 5. Varianza total explicada**

| Componente | Autovalores iniciales |                  |             | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción |                  |             |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|
|            | Total                 | % de la varianza | % acumulado | Total  | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 4,596                 | 91,921           | 91,921      | 4,596  | 91,921           | 91,921      |
| 2          | ,163                  | 3,263            | 95,183      |  |                  |             |
| 3          | ,135                  | 2,707            | 97,890      |  |                  |             |
| 4          | ,058                  | 1,167            | 99,057      |  |                  |             |
| 5          | ,047                  | ,943             | 100,000     |  |                  |             |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 129. Criterio 5. Matriz de componentes**

|     | Componente |
|-----|------------|
|     | 1          |
| S5e | ,977       |
| S5d | ,970       |
| S5b | ,959       |
| S5c | ,944       |
| S5a | ,943       |

Fuente: Elaboración propia.

Componente (PROC) a través del cual se indica, esencialmente, la gestión de los procesos y actividades de estas entidades deportivas, buscando el desarrollo de estas con un valor óptimo y positivo hacia sus clientes, y valorando además, la comunicación y promoción de las mismas.

De esta manera, los nuevos componentes pertenecientes al grupo de Agentes Facilitadores que conformarán nuestro análisis de correlación posterior son los siguientes:

- Compromiso (COMP)
- Actuación (ACT)
- Estrategia (ESTR)
- Responsabilidad (RESP)
- Eficiencia (EFIC)
- Alianzas y Recursos (ALREC)
- Procesos, Productos y Servicios (PROC)

Por lo que respecta sin embargo, a los criterios Resultados —divididos cada uno de ellos en dos subcriterios— el número de preguntas recogidas en el cuestionario se reduce a un total de once o doce (enunciados similares en todos ellos), diferenciando entre *medidas de percepción* e *indicadores de rendimiento*. Para nuestro análisis estadístico de correlación hemos preferido realizar una agrupación de ambos subcriterios en una única variable tipificada para cada uno de los cuatro resultados (RCLI, RPER, RSOC y RTOT), con el fin de homogeneizar las unidades numéricas con los valores que se obtienen para las puntuaciones que aportan los análisis factoriales efectuados a los cinco primeros criterios. Para ello, hemos mantenido los porcentajes de peso y distribución que les otorga el modelo a cada uno de ellos. Así, los subcriterios 6a y 7a mantienen el 75% del peso del total del criterio, y el 25% restante se asocia a los subcriterios 6b y 7b. Para los otros dos criterios (8 y 9) se reparte el peso al 50% entre los dos subcriterios de que se compone cada uno de estos.

Finalmente, con un total de siete componentes pertenecientes a los Agentes Facilitadores, y cuatro a los Resultados hemos obtenido la matriz de correlación reseñada en la Tabla 130, de la que podemos extraer diversas interpretaciones. Se han señalado en color naranja más fuerte las correlaciones significativas al 0,01, y en color más débil las significativas al 0,05.

**Tabla 130. Matriz de correlaciones entre factores obtenidos**

|       | COMP | ACT  | ESTR | RESP | EFIC  | ALREC | PROC | RCLI | RPER | RSOC | RT   |
|-------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| COMP  |      | ,130 | ,578 | ,135 | ,352  | ,661  | ,479 | ,437 | ,315 | ,497 | ,577 |
| ACT   |      |      | ,599 | ,366 | ,309  | ,467  | ,427 | ,495 | ,149 | ,370 | ,504 |
| ESTR  |      |      |      | ,392 | ,646  | ,938  | ,916 | ,708 | ,603 | ,794 | ,834 |
| RESP  |      |      |      |      | -,094 | ,368  | ,446 | ,397 | ,320 | ,238 | ,020 |
| EFIC  |      |      |      |      |       | ,743  | ,729 | ,669 | ,725 | ,789 | ,853 |
| ALREC |      |      |      |      |       |       | ,925 | ,720 | ,668 | ,817 | ,858 |
| PROC  |      |      |      |      |       |       |      | ,799 | ,824 | ,899 | ,808 |
| RCLI  |      |      |      |      |       |       |      |      | ,794 | ,923 | ,768 |
| RPER  |      |      |      |      |       |       |      |      |      | ,872 | ,660 |
| RSOC  |      |      |      |      |       |       |      |      |      |      | ,857 |
| RT    |      |      |      |      |       |       |      |      |      |      |      |

Fuente: Elaboración propia.

El mayor número de correlaciones significativas al 99% se percibe en los criterios resultados y en tres agentes facilitadores (2, 4 y 5). Estas variables (representadas en la matriz a través de los componentes ESTR, ALREC y PROC) mantienen una estrecha relación con casi todos los elementos de la matriz (tanto agentes facilitadores como resultados) salvo concretamente, para dos de los componentes creados: Actuación del líder (ACT) y Responsabilidad del personal (RESP). Este último precisamente, no mantiene correlación significativa alguna con el resto de componentes, y el componente ACT únicamente con la variable Estrategia.

La correlación de los dos primeros criterios (2 y 4) con el resto de componentes de la matriz parece prácticamente evidente en este tipo de organizaciones, dado que ambos (estrategia y recursos) son la clave, base y soporte del arranque y mantenimiento de la actividad y servicio que ofrecen este tipo de instalaciones deportivas. Por otra parte, la planificación y el diseño de proyectos y actividades desde la dirección de la organización son vinculantes con todo tipo de resultados; pero a su vez, para poder emprenderlos y afrontarlos, es preciso un fuerte e importante respaldo de alianzas externas y recursos internos, valorado todo ello a través de los criterios resultados.

Respecto al criterio 5 —reflejado bajo el componente PROC— además de la vinculación lógica mostrada con los dos criterios anteriores (2-Estrategia y 4-Alianzas y Recursos) mantiene también, una estrecha relación con todos los criterios resultados (significativa al 99%). El usuario de un campo de golf, generalmente conoce el funcionamiento y el comportamiento de este tipo de instalaciones, así como el tipo de actividades desarrolladas en ellas, por lo que la oferta de servicios y el desarrollo de actividades propias se asume como algo preceptivo para acudir y disfrutar de dichas instalaciones, quedando así reflejado además, en la valoración de sus resultados globales. Sin embargo, se valora por parte del jugador y usuario —como veremos más adelante— el compromiso (principalmente de los trabajadores) para la ampliación y mejora de todas estas actividades.

Por su parte, el criterio Liderazgo muestra correlación con algunos de los agentes facilitadores a través del componente Compromiso del líder, COMP —con el criterio 2 y 4, aunque con el primero en menor medida y con un nivel de confianza algo inferior, 95%— mientras que el componente Actuación del líder —ACT— recoge valores inferiores entre todos ellos, mostrando una correspondencia significativa únicamente con el

criterio 2. Es decir, el compromiso de la dirección de la organización —en tanto implicación y responsabilidad en la búsqueda de calidad y perfeccionamiento de su actividad— se advierte en mayor medida, en la planificación y estrategia que proyecta, así como en los factores o elementos internos y externos que utiliza y se compromete a utilizar para poder ponerlos en marcha. Mientras que por su parte, la actividad habitual y el proceder rutinario o sistemático de la directiva no mantiene correlación significativa con casi ninguno de los componentes de los agentes facilitadores. Si bien, con un nivel de confianza al 99% se reconoce una cierta correlación entre la Actuación del líder y la Estrategia adoptada y establecida por este, asociada precisamente a las funciones específicas asignadas. Por lo que se refiere a las relaciones de este criterio 1 (COMP y ACT) con los criterios resultados, estas descienden en gran manera, y no se califican como significativas; si bien, Resultados Clave (RTOT) ofrece una mayor correspondencia con el componente Compromiso, a un nivel de confianza del 95%.

Finalmente, el criterio 3 —que hace alusión a las Personas que trabajan en la entidad deportiva— formado por los dos componentes ya identificados, Responsabilidad (RESP) y Eficiencia (EFIC), no ofrece ninguna correlación con el resto de variables a través de su primer componente —RESP—, mientras que el segundo factor —EFIC— refleja correlaciones con un nivel de confianza del 99% con tres agentes facilitadores (2, 4 y 5) y con todos los Resultados. Es decir, nuevamente el reflejo de la actuación de las tareas habituales y corrientes del personal es prácticamente nulo sobre la percepción de los clientes y usuarios, mientras que aumenta sobremanera dicha correlación al valorar el compromiso y la implicación de dicha labor y trabajo, por parte de los clientes y de todos los grupos de interés.

Vemos pues, cómo el trabajo rutinario y frecuente de los trabajadores (RESP) no infiere realmente en el disfrute y utilización de dichas instalaciones (se considera implícito en ellas), y por consiguiente en el resultado percibido sobre el usuario y otros grupos, mientras que sí se percibe una mayor correlación con estos Resultados, al valorar la implicación más comprometida y eficiente del personal encargado de ello (EFIC), dado que ellos son el vínculo o contacto directo con los clientes y el resto de interesados.

Por último, respecto a las correlaciones que manifiestan los criterios resultados entre sí, todas ellas son significativas al 99%. Es decir, los resultados sobre los clientes, quedan reflejados a su vez, en los resultados globales de la organización, aunque

también en los resultados en la sociedad y en los percibidos sobre el personal que trabaja en la entidad, determinando estos dos últimos también, los resultados clave de la entidad.

Para cerrar esta primera parte del estudio, vamos a efectuar un nuevo análisis factorial que reagrupe los componentes creados y establezca la relación entre los mismos, permitiendo corroborar los resultados obtenidos hasta ahora. Utilizamos de nuevo el método de componentes principales para la realización de este segundo análisis factorial, confirmando su validez a través de los indicadores ya utilizados.

La Tabla 131 refleja la matriz de correlaciones obtenida, y su determinante próximo a cero. Señalamos nuevamente en color naranja las correlaciones significativas, inferiores en este caso, a 0,0009.

**Tabla 131. Componentes. Matriz de correlaciones**

|             | COMP              | ACT   | ESTR  | RESP  | EFIC  | ALREC | PROC  | RCLI  | RPER  | RSOC  | RT    |       |
|-------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Correlación | COMP              | 1,000 | ,130  | ,578  | ,135  | ,352  | ,661  | ,479  | ,437  | ,315  | ,497  | ,577  |
|             | ACT               | ,130  | 1,000 | ,599  | ,366  | ,309  | ,467  | ,427  | ,495  | ,149  | ,370  | ,504  |
|             | ESTR              | ,578  | ,599  | 1,000 | ,392  | ,646  | ,938  | ,916  | ,708  | ,603  | ,794  | ,834  |
|             | RESP              | ,135  | ,366  | ,392  | 1,000 | -,094 | ,368  | ,446  | ,397  | ,320  | ,238  | ,020  |
|             | EFIC              | ,352  | ,309  | ,646  | -,094 | 1,000 | ,743  | ,729  | ,669  | ,725  | ,789  | ,853  |
|             | ALREC             | ,661  | ,467  | ,938  | ,368  | ,743  | 1,000 | ,925  | ,720  | ,668  | ,817  | ,858  |
|             | PROC              | ,479  | ,427  | ,916  | ,446  | ,729  | ,925  | 1,000 | ,799  | ,824  | ,899  | ,808  |
|             | RCLI              | ,437  | ,495  | ,708  | ,397  | ,669  | ,720  | ,799  | 1,000 | ,794  | ,923  | ,768  |
|             | RPER              | ,315  | ,149  | ,603  | ,320  | ,725  | ,668  | ,824  | ,794  | 1,000 | ,872  | ,660  |
|             | RSOC              | ,497  | ,370  | ,794  | ,238  | ,789  | ,817  | ,899  | ,923  | ,872  | 1,000 | ,857  |
|             | RT                | ,577  | ,504  | ,834  | ,020  | ,853  | ,858  | ,808  | ,768  | ,660  | ,857  | 1,000 |
|             | Sig. (Unilateral) | COMP  |       | ,273  | ,002  | ,265  | ,046  | ,000  | ,009  | ,016  | ,067  | ,007  |
| ACT         |                   | ,273  |       | ,001  | ,039  | ,071  | ,011  | ,019  | ,007  | ,243  | ,038  | ,006  |
| ESTR        |                   | ,002  | ,001  |       | ,029  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,001  | ,000  | ,000  |
| RESP        |                   | ,265  | ,039  | ,029  |       | ,331  | ,038  | ,015  | ,027  | ,064  | ,131  | ,464  |
| EFIC        |                   | ,046  | ,071  | ,000  | ,331  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
| ALREC       |                   | ,000  | ,011  | ,000  | ,038  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
| PROC        |                   | ,009  | ,019  | ,000  | ,015  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
| RCLI        |                   | ,016  | ,007  | ,000  | ,027  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
| RPER        |                   | ,067  | ,243  | ,001  | ,064  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
| RSOC        |                   | ,007  | ,038  | ,000  | ,131  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
| RT          | ,002              | ,006  | ,000  | ,464  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |       |

a. Determinante = 7,63E-009

Fuente: Elaboración propia.

Otros indicadores de la bondad de ajuste se muestran en la Tabla 132 (KMO con valor 0,76 y prueba de esfericidad de Bartlett que mantiene un p-valor inferior a 0,05).

**Tabla 132. Componentes. KMO y prueba de Bartlett**

|  |         |
|--|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,765    |
| Chi-cuadrado aproximado                              | 345,787 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett gl                 | 55      |
| Sig.   | ,000    |

Fuente: Elaboración propia.

Observamos cómo las comunalidades estimadas (Tabla 133) son todas ellas elevadas, salvo para el factor COMP. Por su parte, los valores recogidos en la matriz de correlación anti-imagen (Tabla 134) reflejan valores elevados en su diagonal principal, y valores inferiores fuera de ella (salvo uno, RESP). No obstante, no eliminaremos ninguno de los factores creados para evitar la pérdida de información sobre los criterios del modelo. La Tabla 135 siguiente recoge la matriz de correlaciones reproducidas.

**Tabla 133. Componentes. Comunalidades**

|       | Inicial | Extracción |
|-------|---------|------------|
| COMP  | 1,000   | ,359       |
| ACT   | 1,000   | ,505       |
| ESTR  | 1,000   | ,868       |
| RESP  | 1,000   | ,859       |
| EFIC  | 1,000   | ,850       |
| ALREC | 1,000   | ,887       |
| PROC  | 1,000   | ,918       |
| RCLI  | 1,000   | ,792       |
| RPER  | 1,000   | ,680       |
| RSOC  | 1,000   | ,912       |
| RT    | 1,000   | ,900       |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 134. Componentes. Matrices anti-imagen

|                         | COMP  | ACT               | ESTR              | RESP              | EFIC              | ALREC             | PROC              | RCLI              | RPER              | RSOC              | RT                |       |
|-------------------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Covarianza anti-imagen  | COMP  | ,238              | ,083              | -,018             | ,004              | ,058              | -,047             | ,036              | -,011             | -,021             | -,006             | -,017 |
|                         | ACT   | ,083              | ,216              | -,047             | -,053             | -,030             | ,014              | ,019              | -,018             | ,037              | ,003              | -,039 |
|                         | ESTR  | -,018             | -,047             | ,040              | ,006              | ,016              | -,007             | -,016             | ,007              | ,013              | -,002             | -,007 |
|                         | RESP  | ,004              | -,053             | ,006              | ,091              | ,050              | -,024             | -,013             | -,042             | -,040             | ,027              | ,042  |
|                         | EFIC  | ,058              | -,030             | ,016              | ,050              | ,092              | -,031             | ,000              | -,015             | -,042             | ,009              | -,004 |
|                         | ALREC | -,047             | ,014              | -,007             | -,024             | -,031             | ,028              | -,009             | ,008              | ,020              | -,002             | -,012 |
|                         | PROC  | ,036              | ,019              | -,016             | -,013             | ,000              | -,009             | ,021              | ,007              | -,014             | -,009             | -,001 |
|                         | RCLI  | -,011             | -,018             | ,007              | -,042             | -,015             | ,008              | ,007              | ,045              | ,012              | -,027             | -,018 |
|                         | RPER  | -,021             | ,037              | ,013              | -,040             | -,042             | ,020              | -,014             | ,012              | ,084              | -,016             | -,013 |
|                         | RSOC  | -,006             | ,003              | -,002             | ,027              | ,009              | -,002             | -,009             | -,027             | -,016             | ,023              | ,005  |
| RT                      | -,017 | -,039             | -,007             | ,042              | -,004             | -,012             | -,001             | -,018             | -,013             | ,005              | ,053              |       |
| Correlación anti-imagen | COMP  | ,674 <sup>a</sup> | ,366              | -,185             | ,030              | ,391              | -,576             | ,513              | -,101             | -,146             | -,087             | -,149 |
|                         | ACT   | ,366              | ,643 <sup>a</sup> | -,502             | -,378             | -,210             | ,176              | ,285              | -,177             | ,271              | ,049              | -,362 |
|                         | ESTR  | -,185             | -,502             | ,864 <sup>a</sup> | ,095              | ,264              | -,215             | -,546             | ,157              | ,231              | -,076             | -,151 |
|                         | RESP  | ,030              | -,378             | ,095              | ,312 <sup>a</sup> | ,550              | -,480             | -,303             | -,662             | -,454             | ,596              | ,597  |
|                         | EFIC  | ,391              | -,210             | ,264              | ,550              | ,761 <sup>a</sup> | -,619             | ,009              | -,226             | -,477             | ,198              | -,064 |
|                         | ALREC | -,576             | ,176              | -,215             | -,480             | -,619             | ,786 <sup>a</sup> | -,363             | ,237              | ,417              | -,070             | -,310 |
|                         | PROC  | ,513              | ,285              | -,546             | -,303             | ,009              | -,363             | ,824 <sup>a</sup> | ,230              | -,341             | -,405             | -,038 |
|                         | RCLI  | -,101             | -,177             | ,157              | -,662             | -,226             | ,237              | ,230              | ,759 <sup>a</sup> | ,196              | -,829             | -,357 |
|                         | RPER  | -,146             | ,271              | ,231              | -,454             | -,477             | ,417              | -,341             | ,196              | ,789 <sup>a</sup> | -,370             | -,192 |
|                         | RSOC  | -,087             | ,049              | -,076             | ,596              | ,198              | -,070             | -,405             | -,829             | -,370             | ,795 <sup>a</sup> | ,136  |
| RT                      | -,149 | -,362             | -,151             | ,597              | -,064             | -,310             | -,038             | -,357             | -,192             | ,136              | ,863 <sup>a</sup> |       |

a. Medida de adecuación muestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 135. Componentes. Matriz de correlaciones reproducidas

|                         | COMP  | ACT               | ESTR              | RESP              | EFIC              | ALREC             | PROC              | RCLI              | RPER              | RSOC              | RT                |                   |
|-------------------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Correlación reproducida | COMP  | ,359 <sup>a</sup> | ,248              | ,521              | ,106              | ,527              | ,548              | ,551              | ,512              | ,493              | ,571              | ,567              |
|                         | ACT   | ,248              | ,505 <sup>a</sup> | ,553              | ,599              | ,207              | ,507              | ,537              | ,498              | ,362              | ,426              | ,349              |
|                         | ESTR  | ,521              | ,553              | ,868 <sup>a</sup> | ,459              | ,674              | ,870              | ,890              | ,826              | ,728              | ,847              | ,797              |
|                         | RESP  | ,106              | ,599              | ,459              | ,859 <sup>a</sup> | -,093             | ,363              | ,409              | ,379              | ,179              | ,218              | ,100              |
|                         | EFIC  | ,527              | ,207              | ,674              | -,093             | ,850 <sup>a</sup> | ,746              | ,736              | ,683              | ,715              | ,825              | ,853              |
|                         | ALREC | ,548              | ,507              | ,870              | ,363              | ,746              | ,887 <sup>a</sup> | ,901              | ,837              | ,762              | ,885              | ,850              |
|                         | PROC  | ,551              | ,537              | ,890              | ,409              | ,736              | ,901              | ,918 <sup>a</sup> | ,853              | ,767              | ,891              | ,850              |
|                         | RCLI  | ,512              | ,498              | ,826              | ,379              | ,683              | ,837              | ,853              | ,792 <sup>a</sup> | ,713              | ,828              | ,789              |
|                         | RPER  | ,493              | ,362              | ,728              | ,179              | ,715              | ,762              | ,767              | ,713              | ,680 <sup>a</sup> | ,787              | ,776              |
|                         | RSOC  | ,571              | ,426              | ,847              | ,218              | ,825              | ,885              | ,891              | ,828              | ,787              | ,912 <sup>a</sup> | ,898              |
|                         | RT    | ,567              | ,349              | ,797              | ,100              | ,853              | ,850              | ,850              | ,789              | ,776              | ,898              | ,900 <sup>a</sup> |
| Residual <sup>b</sup>   | COMP  |                   | -,118             | ,057              | ,028              | -,176             | ,113              | -,072             | -,075             | -,178             | -,074             | ,010              |
|                         | ACT   | -,118             |                   | ,045              | -,233             | ,102              | -,040             | -,110             | -,003             | -,213             | -,056             | ,155              |
|                         | ESTR  | ,057              | ,045              |                   | -,067             | -,028             | ,069              | ,026              | -,118             | -,125             | -,053             | ,037              |
|                         | RESP  | ,028              | -,233             | -,067             |                   | -,001             | ,005              | ,037              | ,018              | ,140              | ,021              | -,081             |
|                         | EFIC  | -,176             | ,102              | -,028             | -,001             |                   | -,003             | -,006             | -,014             | ,010              | -,035             | ,001              |
|                         | ALREC | ,113              | -,040             | ,069              | ,005              | -,003             |                   | ,024              | -,118             | -,094             | -,068             | ,008              |
|                         | PROC  | -,072             | -,110             | ,026              | ,037              | -,006             | ,024              |                   | -,054             | ,057              | ,007              | -,042             |
|                         | RCLI  | -,075             | -,003             | -,118             | ,018              | -,014             | -,118             | -,054             |                   | ,082              | ,095              | -,021             |
|                         | RPER  | -,178             | -,213             | -,125             | ,140              | ,010              | -,094             | ,057              | ,082              |                   | ,085              | -,117             |
|                         | RSOC  | -,074             | -,056             | -,053             | ,021              | -,035             | -,068             | ,007              | ,095              | ,085              |                   | -,040             |
|                         | RT    | ,010              | ,155              | ,037              | -,081             | ,001              | ,008              | -,042             | -,021             | -,117             | -,040             |                   |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 30 (54,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

Fuente: Elaboración propia.

La varianza acumulada que se logra explicar con los nuevos factores creados (Tabla 136) es de un 77,54% (repartida un 57,6% para el primer factor y únicamente un 19,89% para el segundo).

**Tabla 136. Componentes. Varianza total explicada**

| Componente | Autovalores iniciales |                  |             | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción |                  |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |                  |             |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|---|------------------|-------------|
|            | Total                 | % de la varianza | % acumulado | Total  | % de la varianza | % acumulado | Total   | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 7,211                 | 65,557           | 65,557      | 7,211  | 65,557           | 65,557      | 6,341   | 57,650           | 57,650      |
| 2          | 1,318                 | 11,982           | 77,539      | 1,318  | 11,982           | 77,539      | 2,188   | 19,889           | 77,539      |
| 3          | ,916                  | 8,331            | 85,870      |  |                  |             |   |                  |             |
| 4          | ,843                  | 7,661            | 93,531      |  |                  |             |   |                  |             |
| 5          | ,370                  | 3,362            | 96,893      |  |                  |             |   |                  |             |
| 6          | ,156                  | 1,420            | 98,313      |  |                  |             |   |                  |             |
| 7          | ,087                  | ,788             | 99,101      |  |                  |             |   |                  |             |
| 8          | ,048                  | ,435             | 99,537      |  |                  |             |   |                  |             |
| 9          | ,024                  | ,216             | 99,753      |  |                  |             |   |                  |             |
| 10         | ,015                  | ,137             | 99,890      |  |                  |             |   |                  |             |
| 11         | ,012                  | ,110             | 100,000     |  |                  |             |   |                  |             |

Fuente: Elaboración propia.

Se completa el estudio con la Tabla 137, la matriz de componentes rotados obtenida a través del método de rotación Varimax. Esta, nos agrupa nueve elementos en un primer factor, y únicamente dos (RESP y ACT) en un segundo factor, diferenciando precisamente, los dos componentes que previamente habíamos observado mantenían escasa relación con el resto de factores generados en nuestro primer análisis factorial, y no eran determinantes en la obtención de resultados parciales o globales en el sector, confirmando lo ya obtenido hasta ahora.

**Tabla 137. Componentes. Matriz de componentes rotados**

|       | Componente |       |
|-------|------------|-------|
|       | 1          | 2     |
| RT    | ,942       | ,114  |
| RSOC  | ,924       | ,240  |
| EFIC  | ,917       | -,095 |
| ALREC | ,854       | ,396  |
| PROC  | ,848       | ,446  |
| RPER  | ,800       | ,198  |
| RCLI  | ,788       | ,414  |
| ESTR  | ,786       | ,499  |
| COMP  | ,587       | ,118  |
| RESP  | -,005      | ,927  |
| ACT   | ,292       | ,648  |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia.

Volviendo de nuevo a la premisa presentada por el modelo EFQM, bajo la cual los Agentes Facilitadores descritos y representados en el mismo causan y generan los Resultados reseñados, tendríamos que advertir una correlación entre sus puntuaciones globales, la cual no probaría necesariamente la relación de causalidad, pero sí sería considerada condición necesaria para que existiera (Tejedor, 2004a).

En este sentido, y una vez efectuado el análisis factorial exploratorio de todas las variables observadas en el modelo, presentamos a continuación, una regresión lineal sencilla entre todos los Agentes Facilitadores definidos en el modelo, y el conjunto de Resultados recogidos a través de los cuestionarios, a fin de poder marcar empíricamente, la relación causal que se establece entre ellos de una manera global. Esto servirá de base e indicador a los gestores de estas entidades deportivas, a la hora de corroborar la estrecha vinculación que es posible medir entre la actuación y la toma de decisiones por parte de los responsables de la entidad, y el reflejo en el conjunto de resultados medidos en ella.

Realizando un primer análisis de regresión en el que se explican los Resultados (RT) en función de los Agentes Facilitadores (AF) —donde ambas variables se han obtenido como media ponderada de todos los subcriterios que componen cada apartado— podemos ver en la Tabla 138 cómo tiene sentido la realización de dicho análisis, pues el valor del estadístico F es elevado, y su p-valor menor que 0,01.

**Tabla 138. Regresión inicial ANOVA**

| Modelo <sup>a,b</sup> |           | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F      | Sig.              |
|-----------------------|-----------|-------------------|----|------------------|--------|-------------------|
| 1                     | Regresión | 5730,404          | 1  | 5730,404         | 51,800 | ,000 <sup>b</sup> |
|                       | Residual  | 2544,381          | 23 | 110,625          |        |                   |
|                       | Total     | 8274,785          | 24 |                  |        |                   |

a. Variable dependiente: RESULTADOS

b. Variables predictoras: (Constante), AGENTES

*Fuente: Elaboración propia.*

La recta de regresión asociada a este primer modelo, según los coeficientes mostrados por la Tabla 139, sería entonces:

$$RT = -5,62 + 0,94 AG$$

**Tabla 139. Regresión inicial. Coeficientes**

| Modelo        | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | t     | Sig. |
|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
|               | B                              | Error típ. | Beta                     |       |      |
| 1 (Constante) | -5,620                         | 7,375      |                          | -,762 | ,454 |
| AGENTES       | ,942                           | ,131       | ,832                     | 7,197 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, observando en la Tabla 139 el p-valor obtenido para la constante de este análisis (0,45) se recomienda su eliminación, teniéndose que efectuar de nuevo la regresión entre estas variables.

Repitiendo el procedimiento, en la Tabla 140 volvemos a comprobar que el análisis de regresión a efectuar tiene sentido, pues el p-valor sigue siendo muy pequeño.

**Tabla 140. Regresión corregida. ANOVA**

| Modelo <sup>a,b</sup> | Suma de cuadrados      | gl | Media cuadrática | F       | Sig.              |
|-----------------------|------------------------|----|------------------|---------|-------------------|
| 1 Regresión           | 56873,341              | 1  | 56873,341        | 523,252 | ,000 <sup>c</sup> |
| Residual              | 2608,608               | 24 | 108,692          |         |                   |
| Total                 | 59481,949 <sup>d</sup> | 25 |                  |         |                   |

a. Variable dependiente: RESULTADOS

b. Regresión lineal a través del origen

c. Variables predictoras: AGENTES

d. Esta suma de cuadrados total no se ha corregido para la constante porque la constante es cero para la regresión a través del origen.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 141 recoge el coeficiente de regresión, lo que nos daría una nueva relación entre estas variables, identificada por la siguiente ecuación:

$$RT = 0,85 AG$$

**Tabla 141. Regresión corregida. Coeficientes**

| Modelo <sup>a,b</sup> | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | t      | Sig. |
|-----------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|                       | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| 1 AGENTES             | ,847                           | ,037       | ,978                     | 22,875 | ,000 |

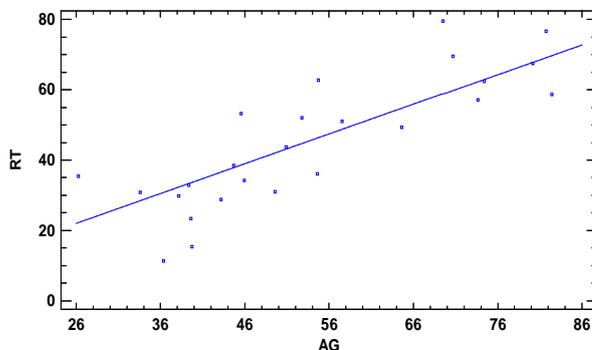
a. Variable dependiente: RESULTADOS

b. Regresión lineal a través del origen

Fuente: Elaboración propia.

Su representación se corresponde con el Gráfico 47.

**Gráfico 47. Regresión corregida**



Fuente: Elaboración propia.

En este nuevo análisis, el coeficiente de determinación  $R^2$  alcanza un valor de 0,96 como vemos en la Tabla 142. Es decir, los valores de la variable Agentes Facilitadores explicarían de esta manera el 96% de los Resultados obtenidos.

**Tabla 142. Regresión corregida. Resumen del modelo**

| Modelo <sup>a, b</sup> | R                      | R cuadrado <sup>d</sup> | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio |             |
|------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|
|                        |                        |                         |                      |                             | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F |
| 1                      | ,978 <sup>c</sup>      | ,956                    | ,954                 | 10,425545                   | ,956                   | 523,252     |
| Modelo                 | Estadísticos de cambio |                         |                      |                             | Durbin-Watson          |             |
|                        | gl1                    | gl2                     | Sig. Cambio en F     |                             |                        |             |
| 1                      |                        | 1 <sup>c</sup>          | 24                   | ,000                        | 1,885                  |             |

a. Variable dependiente: RESULTADOS

b. Regresión lineal a través del origen

c. Variables predictoras: AGENTES

d. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

Fuente: Elaboración propia.

Finalizado este primer análisis estadístico que confirma con los diferentes estudios realizados, la relación marcada por el modelo EFQM entre todos los criterios en él reseñados, y la alta correlación existente entre los Agentes Facilitadores y los Resultados,

podemos confirmar la hipótesis formulada en términos generales (HP) en un capítulo anterior:

- HP: La utilización y el empleo de los Agentes Facilitadores favorece la consecución de Resultados en los campos de golf.

Completamos el análisis de la estructura teórica propuesta por este modelo mediante el diseño de un modelo de ecuaciones estructurales, cuya representación gráfica muestre los vínculos y correspondencias ya identificadas entre los elementos que lo componen.

## **7.2. MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES**

Una de las características principales de los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) es la posibilidad que ofrecen de configurar un análisis de regresiones múltiples, estimando de manera simultánea numerosas relaciones de dependencia (incluso relaciones cruzadas) entre variables medidas u observables y variables latentes o abstractas, con el propósito de extraer información útil de los datos y valores recopilados en un estudio. Estos se sintetizan y simplifican en unos pocos factores interrelacionados entre sí, permitiendo la representación de conceptos no observados, ni directamente medidos. Se dibuja entonces, una estructura de interconexiones entre ellos que aporta información conveniente y provechosa para el investigador, incorporando incluso, los errores de medida que puedan surgir durante el proceso de estimación. Los modelos de ecuaciones estructurales son casi siempre modelos de ecuaciones múltiples, con variables tanto dependientes como independientes (Bentler, 2006).

Como recogen Prat y Díaz (2014) la utilidad de los modelos de ecuaciones estructurales «radica en la aportación de una visión global de los aspectos del fenómeno estudiado, en contraposición a otro tipo de herramientas estadísticas que se centran más en el análisis individual de cada factor» (p.365). Son modelos que ponen de relieve los aspectos esenciales del examen que se lleva a cabo, agrupando las relaciones entre diferentes variables en unos pocos factores interrelacionados. Este método de trabajo se

apoya en un análisis factorial confirmatorio<sup>229</sup> entre los indicadores medidos y utilizados en el estudio, a la vez que intenta ratificar las relaciones de causalidad<sup>230</sup> que se establecen y se advierten entre las diferentes variables y elementos que intervienen en el modelo.

El análisis mediante modelos estructurales trata de explorar y confirmar empíricamente los posibles planteamientos teóricos de causalidad que surgen entre diversos elementos, a partir de datos aportados por observaciones y mediciones reales. Es decir, intentan describir las relaciones teóricas existentes entre diferentes variables, utilizando técnicas estadísticas basadas en estudios empíricos (Martínez, Majó y Casadesús, 2010). Es un tipo de análisis que «permite proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en él, para pasar posteriormente, a estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas a nivel teórico» (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010, p.2). Por ello, se conocen también como *modelos confirmatorios*, ya que intentan «confirmar» las relaciones propuestas a nivel teórico. No obstante, conviene hacer notar que estos modelos no prueban la causalidad en sí misma, pero contribuyen a la toma de decisiones de los agentes responsables, rechazando las hipótesis causales que se contradicen con los datos empíricos, esto es, con las correlaciones subyacentes entre las variables (Carmona, Rivas y Martín, 2010).

Como ya hemos comentado en capítulos anteriores, el modelo EFQM no describe de una manera detallada las interrelaciones que surgen entre los Agentes Facilitadores y los Resultados que describen en su formulación, ni las relaciones internas que puedan aparecer entre ellos mismos. Sin embargo, el hecho de conocer estas interrelaciones por parte de los directivos y responsables es determinante para poder identificar y establecer sobre qué agentes se hace preciso actuar, al objeto de alcanzar mejores resultados, ya sean generales o específicos. En este sentido, tal y como exponen (González et al., 2009, p.7) «es claro que si la organización pretende mejorar los resultados para un determinado grupo de interés, como pudieran ser los clientes, es necesario conocer qué agentes tienen un mayor efecto sobre los resultados en los clientes, para enfocar las

---

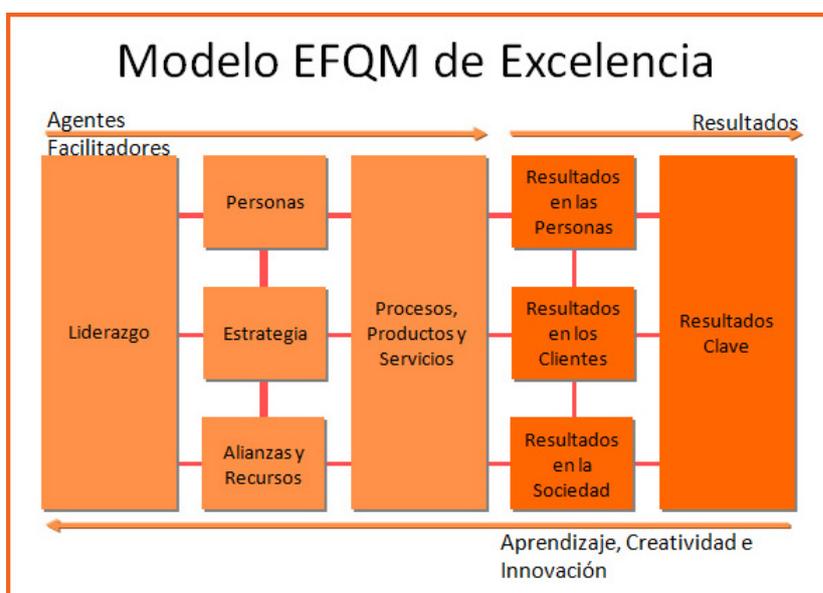
<sup>229</sup> «La finalidad del análisis factorial confirmatorio es probar estadísticamente la capacidad del modelo factorial propuesto para reproducir los datos recogidos en la muestra» (Calvo, Martínez y Juanatey, 2013, p.231).

<sup>230</sup> «La relación causal supone que todo cambio en una de las variables (la causa) forzará variación en la otra (el efecto)» (Batista y Coenders, 2012, p.13)

actuaciones de mejora sobre dichos agentes». Incluso, como continúan estos autores, se hace preciso identificar no solo la estructura de interrelaciones, sino también la magnitud del efecto de los agentes sobre los resultados, a fin de conocer si las actuaciones son determinantes o no, sobre los rendimientos valorados.

Si recordamos la estructura gráfica presentada por el modelo para la representación de todos sus criterios (Gráfico 48), se advierte una simulación básica de las conexiones que pueden establecerse entre algunos de estos criterios, mostrando incluso una «gradación de criterios de izquierda a derecha, desde los más estratégicos (Liderazgo) hasta los resultados operativos (Resultados Clave)» (Heras, Marimon y Casadesús, 2009, p.12).

Gráfico 48. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: Modelo EFQM 2013<sup>231</sup>.

Vemos así, cómo el primer criterio (Liderazgo) impacta sobre otros tres agentes facilitadores, constituyéndose, incluso, en la única variable independiente del modelo. Estos criterios 2, 3 y 4 (Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos) —considerados criterios tácticos y de programación— influyen a su vez, sobre el quinto agente facilitador (Procesos, Productos y Servicios) más operativo y activo. «A partir de aquí, los procesos

<sup>231</sup> <http://goo.gl/H06ET> recuperado en febrero de 2015.

explican los resultados en clientes, personas y sociedad, y todos estos explican finalmente, los resultados operativos» (Heras et al., 2009, p.12).

El modelo EFQM intenta con ello, orientar a las empresas y dirigir su actuación hacia la mejora de la calidad, apoyándose en las relaciones que aparecen entre todos estos criterios definidos y recogidos de una manera teórica. Completando este estudio analítico que ofrece la Fundación EFQM con análisis empíricos y observables de los sectores sobre los que se aplica, es posible perfilar más detalladamente la información disponible para las empresas y entidades interesadas en la aplicación de dicho modelo, de cara a la consecución de la calidad total en sus organizaciones. Como recogen Calvo de Mora y Criado (2005) en su trabajo, «el objetivo ... es analizar la fiabilidad, validez y poder predictivo del modelo EFQM aplicado al ámbito de estudio ... de forma que pueda ser empleado como marco de referencia para evaluar y mejorar la calidad en la gestión y la prestación de servicios» (p.42).

A continuación, realizamos un repaso de algunos de los trabajos en los que se ha aplicado un análisis empírico y cuantitativo al modelo EFQM. Un resumen de sus principales datos se presenta en la Tabla 143.

Eskildsen, Kristensen y Juhl (2000) se apoyan en una amplia muestra de empresas danesas encuestadas para estudiar la relación de causalidad entre los nueve criterios del modelo EFQM, y probar empíricamente las relaciones sugeridas, observando cómo el marco teórico se ajusta razonablemente a los datos. Una exploración del modelo EFQM en estaciones termales de España, buscando también evidencias empíricas sobre la influencia de sus dimensiones en la satisfacción de los trabajadores y de los clientes, se ofrece en Rodríguez et al. (2002). En él se expone el soporte empírico que parece encontrar el modelo EFQM en el caso de los clientes, siendo más cuestionable sin embargo, en el apartado de empleados.

González, Rodenes y Álvarez (2005) ofrecen un estudio estadístico apoyado en una muestra de pymes de diferentes sectores de la Comunidad Valenciana (sector del mueble principalmente), para explicar la influencia de los criterios de un modelo de excelencia empresarial adaptado a partir del modelo EFQM, sobre los resultados del mismo. Ello les ha permitido corroborar empíricamente la relevancia de las tecnologías de la información sobre los criterios resultados del modelo.

Un análisis de este modelo mediante la aplicación de ecuaciones estructurales se recoge en Tejedor (2004b), a partir de las evaluaciones obtenidas de un conjunto de candidaturas de empresas presentadas a diversos premios de calidad (Andalucía y País Vasco), correspondientes a diferentes sectores. Con este estudio revalida la hipótesis fundamental del modelo EFQM por la que se postula que la excelencia en los Agentes Facilitadores causa la excelencia en los Resultados. Ello justifica, además, la estrategia que han adoptado numerosas organizaciones empresariales al centrar sus esfuerzos en la mejora de la excelencia de su gestión como medio para mejorar el conjunto de sus resultados. Calvo de Mora, Leal y Roldán (2006) por su parte, desarrollan su estudio a partir de una muestra de centros públicos de educación universitaria en España, obteniendo como resultado del mismo la confirmación del papel que juegan los agentes facilitadores como base para establecer un modelo de gestión que lleve a las universidades hacia la excelencia.

Un análisis de las dimensiones del modelo aplicado a las cajas rurales de la Comunidad Valenciana se recoge en Rodenes y Moncaleano (2007), y Martínez-Vilanova y Rodenes (2009), quienes estudian el comportamiento de estas dimensiones y las relaciones existentes entre ellas, y con los resultados obtenidos. El estudio se plantea con el fin de contribuir al desarrollo de un modelo para el análisis y diagnóstico de factores estratégicos en la gestión de estas entidades, que permita medir y relacionar determinados componentes como criterios causa del modelo EFQM, con medidas más tradicionales de resultados (criterios efecto), al objeto de ayudar a mejorar su competitividad.

Santos y Álvarez (2007a, 2007b), apoyados en un conjunto de empresas establecidas en el norte de España, tratan de probar las relaciones hipotéticas entre las prácticas de gestión de calidad total y el desempeño organizacional. Utilizan los modelos de ecuaciones estructurales —siempre basados en los criterios del modelo EFQM— para buscar una evidencia empírica de los efectos de la gestión basada en los principios de la calidad total, sobre los resultados empresariales. El objetivo del trabajo es proporcionar una justificación empírica sobre los resultados que pueden esperarse de las empresas dispuestas a adoptar un modelo de gestión de calidad total, y describir un instrumento de medida específico para ello. Los resultados de la investigación sugieren que la adopción de prácticas de gestión de calidad total en las empresas contribuye al logro de

ventajas competitivas, permitiendo aventajar a sus competidores en los criterios resultados incluidos en el modelo.

Un estudio similar ofrece Bashar (2012), tratando de evaluar las relaciones entre los Agentes Facilitadores y Resultados en un organismo de formación profesional en Jordania, utilizando los SEM y un análisis descriptivo. El estudio subraya la importancia de comprender la relación entre el conjunto de agentes, prestando atención a todos los elementos, y observando la intensa relación establecida con el conjunto de resultados. Tener en cuenta el modelo en su conjunto permite a estas entidades planificar y dirigir de manera correcta su gestión hacia la consecución de una futura excelencia.

Otra referencia la encontramos en Mahalli (2013), quien aplica su trabajo al estudio del rendimiento de una empresa activa en la industria del acero en Irán, siempre sobre la base de los criterios del modelo EFQM. Los resultados del mismo muestran que el conjunto de criterios habilitadores están relacionados con el desempeño de la empresa y dan lugar a la promoción y mejora del rendimiento de esta, a pesar de que la gestión de recursos humanos y de otro tipo de recursos muestra valoraciones más débiles.

**Tabla 143. Resumen de estudios empíricos sobre el modelo EFQM**

| <b>AUTOR</b>                               | <b>FECHA</b> | <b>LUGAR DE APLICACIÓN</b>      | <b>SECTOR DE ESTUDIO</b>                                 |
|--|--------------|---------------------------------|--|
| Eskildsen et al.                           | 2000         | Dinamarca                       | Empresas—Variado   |
| Rodríguez et al.                           | 2002         | España                          | Estaciones termales                                      |
| González et al.                            | 2005         | Comunidad Valenciana (España)   | Empresas—Variado (mueble)                                |
| Tejedor                                    | 2004         | Andalucía y País Vasco (España) | Candidaturas de empresas al premio de excelencia—Variado |
| Calvo de Mora et al.                       | 2006         | España                          | Educación universitaria en centros públicos              |
| Rodenes et al.<br>Martínez-Vilanova et al. | 2007<br>2009 | Comunidad Valenciana (España)   | Cajas rurales  |
| Santos et al.                              | 2007         | España                          | Empresas—Variado   |
| Bashar                                     | 2012         | Jordania                        | Formación profesional                                    |
| Mahalli                                    | 2013         | Irán                            | Industria del acero                                      |

*Fuente: Elaboración propia.*

En definitiva, como exponen Batista y Coenders (2012), el investigador plantea un modelo para estructurar aquellas variables no observables directamente, y colige consecuencias observables para otro modelo supuesto, al que se aplica una investigación empírica con el objetivo de mostrar si las consecuencias esperadas se corresponden con los datos utilizados.

### 7.2.1 REVISIÓN METODOLÓGICA DE LOS MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Con objeto de poder formular correctamente el modelo teórico, conviene realizar primeramente una identificación de los elementos que conforman el análisis y que formarán parte de la composición del modelo. Previo a la identificación del modelo, es preciso que se cumplan algunas condiciones (Luque, 2012). En primer lugar, que los grados de libertad<sup>232</sup> del modelo sean mayor que cero (modelo sobreidentificado). Por otra parte, los errores de medida y los términos de perturbación se han de considerar coeficientes no estandarizados con valor igual a la unidad. Además, cada factor debe estar identificado al menos por dos indicadores, y los errores de medida no mantener correlaciones.

Respecto al tipo de variables que utilizan estos modelos, cabe diferenciar entre variables observables o indicadores, utilizados en la medición de determinados elementos —obtenidos por ejemplo, a partir de formularios o cuestionarios específicamente desarrollados, y recogiendo en muchos casos valoraciones subjetivas— y variables latentes o constructos, no medibles u observables directamente, y que son estimadas a partir de las primeras. Todas ellas pueden mantener una naturaleza endógena o exógena<sup>233</sup>.

En nuestro caso, la relación de preguntas que componen cada uno de los subcriterios en el *cuestionario Modelo EFQM* constituyen los indicadores que permiten medir cada uno de los criterios que define el modelo, mientras que los criterios que se

---

<sup>232</sup> En los modelos de ecuaciones estructurales los grados de libertad se obtienen como «la diferencia entre el número de correlaciones o covarianzas y el número efectivo de coeficientes en el modelo propuesto» (Hair et al., 1999, p.635).

<sup>233</sup> «Se entenderá por variable endógena, a aquella variable cuyas causas están presentes en el modelo, ... siempre acompañadas de un término de error/perturbación. Por otra parte, una variable será tratada como exógena cuando no reciba efecto alguno de ninguna de las variables que forman parte del modelo, y serán manejadas como libres de error» (Alvarez y Vernazza, 2013, p.7).

trata de valorar conformarán las variables latentes del modelo, entre las que intentaremos describir las diferentes correlaciones percibidas entre ellos. Estos no son pues, medidos directamente, sino apreciados y constituidos a partir de los indicadores observados —subcriterios— cuya puntuación se obtiene como promedio del conjunto de cuestiones en ellos incluidas. O incluso, más concretamente, recordemos que a partir de estos indicadores hemos generado nuevos componentes (variables latentes) por medio del análisis factorial exploratorio ya comentado. Este análisis previo nos ha permitido evaluar si las variables observadas (indicadores) medían de manera correcta los conceptos teóricos (variables latentes) que queríamos representar y eran identificativos de los criterios con los que se corresponden. En definitiva, hemos podido corroborar que los interrogantes planteados en nuestro cuestionario ayudan a valorar los componentes creados en base al perfil de criterios del modelo EFQM, contando con medidas válidas que conducen a establecer relaciones entre los propios constructos generados.

Otro elemento a considerar en el modelo de ecuaciones estructurales son los errores de medición, variables consideradas aleatorias y no medibles, que recogen y acumulan los efectos que el modelo no logra percibir, sobre las variables dependientes.

Identificados los elementos esenciales para el análisis estadístico, se modela a continuación un marco teórico que recoge las relaciones entre los distintos constructos obtenidos, y entre estos y las variables observables. Es decir, un modelo que explique las relaciones causales entre las variables latentes, cada una de ellas medida a través de unos indicadores (Lévy y Varela, 2006). Esto conduce a la formulación de dos sub-modelos: un sub-modelo estructural que recoge las relaciones causales que se quieren ratificar entre las variables latentes o constructos, y un sub-modelo de medida que determina las relaciones entre variables observables y latentes, especificando con qué indicadores se miden los constructos, y corroborando la idoneidad de los indicadores utilizados en la medición y obtención de los constructos. Así, el modelo de medida proporciona el vínculo entre los valores de los instrumentos de medición y los constructos subyacentes que miden, mientras el modelo estructural especifica la manera en que unas variables latentes influyen o alteran otras (Byrne, 2010).

Un modelo factorial confirmatorio previo permitirá explicar la correlación entre variables latentes y la asociación entre estas y las variables observadas, de cara a poder confirmar la estructura presentada bajo el modelo propuesto (Manzano, y Zamora,

2009). Con ello, el modelo estructural se encontraría adecuadamente especificado, siendo preciso después, la identificación y estimación de los parámetros incorporados, además de la representación gráfica del modelo o la formulación de su expresión matricial, comprobando finalmente la idoneidad del mismo y la bondad del ajuste del modelo estimado y formulado, reespecificando un nuevo modelo si fuera necesario mejorar y precisar aún más el ajuste.

En este sentido, es más sencillo comenzar con la representación gráfica del modelo estructural, utilizando los elementos convencionalmente admitidos para ello, diseñando lo que se conoce como un diagrama de senderos o rutas (*path diagrams*). Así, una variable observada se representa mediante un cuadrado o un rectángulo, mientras que las variables latentes utilizan en su representación una elipse o un círculo. Las relaciones entre variables se identifican mediante flechas: unidireccionales indican el efecto de una variable sobre otra (relaciones de regresión) y bidireccionales muestran la covarianza y correlación entre las variables.

Antes de diseñar y aplicar un modelo de ecuaciones estructurales, es conveniente también, determinar la estrategia que se va a seguir en el estudio, diferenciando entre lo que se conoce como modelización confirmatoria (a través de la que se especifica un modelo aislado y concreto, y se utiliza la herramienta estadística para evaluar su significación), la rivalidad de modelos (realizar la evaluación de un modelo estimado, apoyándose en modelos alternativos para encontrar aquel que proporcione un mejor ajuste), y finalmente, el desarrollo de un modelo (modificando el modelo formulado inicialmente, para buscar una mejor adecuación) (Fernández, 2004).

En nuestro estudio seguiremos una línea de trabajo confirmatoria; queremos comprobar y analizar la validez interna que ofrece el modelo EFQM en la gestión de los campos de golf y entidades deportivas en general, como elemento y herramienta utilizada de cara a la mejora de la calidad de sus instalaciones, y la repercusión que ello pueda reportar a las zonas geográficas en las que se encuentran ubicados. No queremos reformular o desarrollar el modelo propuesto por la Fundación EFQM, sino valorar su utilización y efectividad sobre dichas entidades deportivas, «confirmando que es uno de los varios modelos posibles» (Cupani, 2012, p.189).

Realizada entonces la especificación del modelo y la identificación y estimación de este (es decir, lograda una estimación única para cada uno de los parámetros del modelo) es preciso determinar si el modelo se ajusta o no a los datos recogidos, para poder, a posteriori, interpretar los resultados. Es la denominada etapa de diagnóstico, en la que se intenta corroborar si el modelo es correcto y si es útil para los objetivos planteados (Batista y Coenders, 2012). Como hemos señalado, trataremos en nuestro caso, de comprobar la viabilidad del modelo a través de la bondad registrada en los índices de ajuste utilizados habitualmente, interpretando los resultados obtenidos, para así poder determinar si el modelo EFQM es o no una «buena guía para estas empresas, que les permita conocer en qué estado se encuentran y en qué sentido deben dirigirse, y qué acciones deben acometer para avanzar y mejorar su situación» (Heras et al., 2009, p.4). Es decir, la utilidad del modelo vendrá dada «por su capacidad para explicar la realidad observada» (Tejedor, 2004a, p.9). Esta etapa de evaluación del modelo nos facultará entonces, para precisar si el modelo propuesto describe de manera correcta y adecuada el tema objeto de análisis.

Para estudiar la bondad del análisis y la propia viabilidad del modelo propuesto se han de tener en cuenta diversos índices que ayudan a confirmar el ajuste. Todos ellos deben ser evaluados de manera global y no únicamente de forma individualizada alguno de ellos, ya que el conjunto de estos nos indicará el grado de ajuste del modelo diseñado. No obstante, conviene matizar que, en ocasiones, puede ser posible encontrar diversos modelos que confirmen la bondad del ajuste de una manera razonable; y aunque no sea fácil determinar cuál de todos ellos es el que proporciona la explicación correcta, algunos de esos modelos alternativos podrán ser abandonados por falta de sentido teórico o práctico. Los índices de ajuste permitirán así, detectar los modelos incorrectos y mostrar al menos, que el resto de modelos no cumplen dicha condición (Batista y Coenders, 2012).

En este sentido, al valorar la bondad del ajuste del modelo, «la hipótesis básica que se contrasta es que la matriz de varianzas y covarianzas muestral es igual a la matriz de varianzas y covarianzas conformada con los parámetros del modelo, buscando no rechazar la hipótesis nula para garantizar que el modelo propuesto ajusta adecuadamente a los datos» (Manzano, y Zamora, 2009, p.35).

Siguiendo a Luque (2012), podemos agrupar las diversas medidas de ajuste en tres apartados: absolutas, incrementales y de parsimonia.

En el primer grupo, *medidas absolutas de ajuste*, se incluyen:

- Estadístico  $\chi^2$  de bondad del ajuste (CMIN): una de las herramientas más utilizadas en las pruebas de significación de los modelos, al ser considerado un test básico para medir la distancia entre la matriz de datos inicial y la matriz estimada por el modelo. En este caso, interesa que la distancia entre ambas matrices sea la menor posible, es decir, no rechazar la  $H_0$ ; para ello, el p-valor asociado al test debe ser superior a 0,05 (o 0,10 según la exigencia que se haya marcado en el estudio). Es un índice bastante sensible al tamaño de la muestra utilizada o a la propia complejidad del análisis, por lo que los investigadores suelen utilizar otros índices que no dependan tanto del tamaño muestral, y sean a su vez descriptivos (Batista y Coenders, 2012), siendo conveniente utilizar y estimar, como hemos avanzado, varios de ellos de manera simultánea<sup>234</sup>. Tejedor (2004b) recoge en su artículo, el estadístico  $\chi^2$  relativo<sup>235</sup> que se halla como el cociente entre  $\chi^2$  y los grados de libertad del modelo, a fin de que no sea excesivamente sensible al tamaño muestral o a la complejidad del modelo. El valor del estadístico debe ser inferior a 2 para ser considerado un buen ajuste. Si fuera inferior a 5 sería considerado aceptable, y superior a 5 el modelo se calificaría de inaceptable (Marôco, 2010).
- NCP (Noncentrality Parameter): que se obtiene a partir del estadístico  $\chi^2$  corregido por los grados de libertad, para intentar evitar el efecto del tamaño muestral. Son considerados aceptables valores próximos a cero, siendo aceptado como mejor ajuste aquel que ofrezca el menor valor de este índice.
- SNCP (Scaled Noncentrality Parameter): basado en el índice anterior, que se pondera por el tamaño de la muestra (útil para evaluar modelos con un amplio tamaño muestral). Su variabilidad se sitúa sin embargo, entre cero e infinito, lo

---

<sup>234</sup> Se recomienda no utilizar un único índice, sino una combinación de varios de ellos, debido a la problemática que puede generar alguno al considerar muestras pequeñas o modelos excesivamente complejos. Así por ejemplo, los índices RMSEA y CFI son propensos a rechazar modelos correctos cuando el tamaño de la muestra es pequeño (Batista y Coenders, 2012).

<sup>235</sup> En el programa AMOS se corresponde con el valor de CMIN/DF (Marôco, 2010).

que dificulta su interpretación. Es una medida que se utiliza para hacer comparaciones entre modelos alternativos (Hair et al., 1999).

- RNCI (Relative Noncentrality Index): modificación del índice anterior, a fin de poder limitarlo entre los valores 0 y 1, siendo considerado un mejor ajuste cuanto más se aproxime a 1 (aunque a partir de 0,90 el ajuste sería calificado de aceptable).
- GFI (Goodness of Fit Index): índice de bondad de ajuste que determina la proporción de varianza explicada por el modelo. Representa el grado de ajuste conjunto, pero no está ajustado por los grados de libertad. Con valores superiores a 0,95 implicaría un ajuste muy bueno del modelo (1 sería el ajuste perfecto), aceptando el modelo como bueno para valores entre 0,90-0,95, y considerando un mal ajuste, si su valor es inferior a 0,90 (Marôco, 2010). Sin embargo, Hair et al. (1999) aunque comparten la idea de que altos valores indican un mejor ajuste, señalan que no se ha establecido un umbral absoluto de aceptabilidad para este índice. Pueden utilizarse también algunas variantes del mismo, por ejemplo RGFI —Relative Goodness of Fit Index— dado por el cociente entre el GFI estimado por el modelo y el GFI esperado en función del tamaño muestral y del número de indicadores que posea el modelo, considerándose adecuado aquel modelo que ofrezca un RGFI mayor a 0,90 (Luque, 2012).
- RMSR (Root Mean Square Residual): se define como la raíz cuadrada de la media de los residuos<sup>236</sup> al cuadrado, o lo que es igual, un promedio de los residuos entre la matriz de observaciones inicial y la matriz estimada por el modelo. Según se aproxime su valor a cero (inferiores a 0,05) nos indica un ajuste razonablemente bueno del modelo, al ser los errores entre ambas matrices relativamente pequeños. Es un elemento bastante utilizado, aunque aceptado con una cierta flexibilidad según la parquedad del modelo (Batista y Coenders, 2012). Hair et al. (1999, p.682) señalan nuevamente que «no se puede establecer ningún nivel umbral, pero el investigador puede evaluar la

---

<sup>236</sup> «Cantidades en que las varianzas y covarianzas de la muestra difieren de las correspondientes varianzas y covarianzas estimadas» (Tejedor, 2004a, p.10).

significación práctica de la magnitud de RMSR, a la luz de los objetivos de la investigación y de las correlaciones o covarianzas efectivas y observadas».

- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): índice denominado también error cuadrático medio de aproximación. Describe la diferencia de las matrices por grado de libertad, es decir, la bondad del ajuste que podríamos esperar si el modelo se estimara en la población y no en términos de la muestra utilizada para la estimación. Sus valores siempre son positivos, aceptando de manera general, que el modelo ofrece un buen ajuste si el valor de este índice se sitúa por debajo de 0,05. Es un índice que permite además construir intervalos de confianza, y contrastar la hipótesis nula de ajuste aceptable (Batista y Coenders, 2012). Así, si el intervalo de confianza inferior se sitúa por debajo de 0,05, el ajuste se califica de mejor que aceptable. Ciertos autores admiten que un ajuste sería adecuado con valores inferiores a 0,08 (Tejedor, 2004b). Es, sin embargo, un índice que penaliza los modelos con tamaños muestrales pequeños, por lo que es recomendable utilizar otras medidas de valoración.
- ECVI (Expected Cross-Validation Index): índice esperado de validación cruzada, utilizado para comparar modelos. Mide la discrepancia entre la matriz de covarianzas estimada en la muestra y la matriz de covarianzas esperada que debería obtenerse en otra muestra del mismo tamaño. No tiene un rango especificado aceptable de valores, y por ello, el mejor modelo es el que proporcione un menor índice.

Otros índices utilizados son los incluidos en un segundo grupo y denominados *índices de ajuste incremental* que comparan los estadísticos  $\chi^2$  del modelo diseñado con el de otro modelo más restrictivo, denominado *modelo base*<sup>237</sup>. Todos ellos vienen acotados entre los valores 0 y 1 (siendo 1 el ajuste perfecto), exigiendo valores superiores a 0,95 para calificar un ajuste como muy bueno (Batista y Coenders, 2012).

- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*): se corresponde con el índice GFI ya definido, teniendo en cuenta los grados de libertad y el número de variables

---

<sup>237</sup> «Convencionalmente se toma como *modelo base* aquel que no restringe las varianzas de las variables, pero asume que todas sus covarianzas son cero, se denomina también *modelo de independencia*» (Batista y Coenders, 2012, p.90).

observadas, correspondiéndole valores entre 0 y 1, siendo valores superiores a 0,90 indicativos de un buen ajuste.

- NFI (Normed Fit Index): índice de ajuste normalizado, que según Luque (2012) permite comparar el modelo propuesto y el modelo base. De forma más detallada, proporciona un indicador de la posición del modelo entre dos valores de ajuste, el ajuste perfecto proporcionado por el modelo saturado<sup>238</sup> y el ajuste exiguo proporcionado por el modelo base o nulo. El mejor ajuste será aquel en el que el índice se aproxime a 1, admitiendo ajustes aceptables con valores superiores a 0,90. Según Marôco (2010), este índice presenta un comportamiento errático para muestras pequeñas, y es cada vez menos utilizado por los investigadores. Algunas variantes del NFI son el RFI (Relative Fit Index) o el IFI (Incremental Fit Index).
- NNFI (Non Normed Fit Index): índice de ajuste no normalizado, variante del índice anterior, aunque teniendo en cuenta los grados de libertad del modelo. También denominado índice de Tucker-Lewis (TLI). Nuevamente se considera aceptable el ajuste de un modelo con valores de este índice superiores a 0,90, indicando mejor ajuste aquellos cuyos valores más se aproximen a la unidad.
- CFI (Comparative Fit Index): índice de ajuste comparado, que permite confrontar la desigualdad entre la matriz de covarianzas que predice el modelo y la observada, con la desigualdad entre la matriz de covarianzas del modelo nulo y las observadas, al objeto de evaluar el grado de pérdida que se produce en el ajuste al cambiar del modelo propuesto al modelo nulo. Se utiliza para corregir las valoraciones del índice NFI, ya que se define como independiente de la muestra utilizada. Los valores aceptados para considerar el modelo próximo a un buen ajuste son aquellos superiores a 0,90 (mayor que 0,95 sería considerado muy buen ajuste), indicando así que el 90% de la covarianza en los datos puede ser reproducida por el modelo.

Finalmente, las medidas de ajuste de parsimonia «relacionan la bondad del modelo con el número de coeficientes estimados requeridos para alcanzar ese nivel de ajuste»

---

<sup>238</sup> «Modelo en el que el número de parámetros del modelo es igual al de elementos en la matriz de covarianzas» (Tejedor, 2004a, p.11).

(Luque, 2012, p.561). Es decir, identifican el nivel de ajuste por cada coeficiente estimado. No se encuentran acotados entre los valores 0 y 1, y se utilizan por lo general, para comparar modelos alternativos. Se distingue una breve relación de estadísticos:

- *PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)*: similar al NFI aunque teniendo en cuenta los grados de libertad utilizados para alcanzar el nivel de ajuste. En este caso el valor buscado es el mayor posible. Se utiliza para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados de ajuste, (Hair et al., 1999).
- *PGFI (Parsimonious Goodness of Fit Index)*: nueva variante del GFI, basado en la parsimonia del modelo estimado. Su valor varía entre 0 y 1, siendo preferible alcanzar valores elevados del mismo.
- *AIC (Akaike Information Criterion)*: criterio de información de Akaike, índice que permite comparar modelos que poseen diferentes número de variables latentes. En este caso, el menor valor será el preferido.

En la Tabla 144 se muestra la relación de índices utilizados para medir la bondad de ajuste, junto con los valores que nos indican un buen ajuste del modelo.

**Tabla 144. Índices de bondad de ajuste**

| ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE  | BUEN AJUSTE  |
|--|--|
| <b>Medidas absolutas de ajuste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chi-cuadrado (p-valor)—CMIN</li> <li>▪ Chi-cuadrado relativo—CMIN/DF</li> <li>▪ NCP</li> <li>▪ SNCP</li> <li>▪ RNCI</li> <li>▪ GFI</li> <li>▪ RGFI</li> <li>▪ RMSR</li> <li>▪ RMSEA</li> <li>▪ ECVI</li> </ul> | > 0,05<br>< 2<br>próximo a 0<br>.....<br>próximo a 1<br>> 0,90<br>> 0,90<br>< 0,05<br>< 0,05<br>menor índice |
| <b>Medidas de ajuste incremental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AGFI</li> <li>▪ NFI</li> <li>▪ NNFI o TLI</li> <li>▪ CFI</li> </ul>  | } > 0,90   |
| <b>Medidas de ajuste de parsimonia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PNFI</li> <li>▪ PGFI</li> <li>▪ AIC</li> </ul>   | mayor valor<br>mayor valor<br>menor valor  |

Fuente: Elaboración propia.

En ocasiones, los modelos no confirman la etapa de diagnóstico global de manera positiva (ya sea por el tamaño muestral, la complejidad del modelo en sí mismo, o el gran número de restricciones que se incluyen en él). Pero incluso si se han alcanzado valores aceptables o buenos en estos índices de ajuste, se precisa también evaluar cada una de las relaciones establecidas entre las variables, y observar si los valores estimados son o no significativos, o si es preciso reespecificar el modelo para mejorar su ajuste. «Un análisis pormenorizado puede permitir detectar problemas graves que hayan pasado desapercibidos en el diagnóstico global y sugerir posibles modificaciones del modelo para mejorar su ajuste» (Batista y Coenders, 2012, p.93). Este análisis detallado implica la evaluación de las estimaciones de los parámetros (si son razonables o no, y si su signo es el esperado<sup>239</sup>), de los residuos (si sus valores fueran elevados entre parejas de variables, se necesitaría introducir nuevos parámetros o restricciones), y de ciertos estadísticos y contrastes.

- Entre estos últimos, es posible utilizar el *estadístico t* de contraste (también denominado ratio crítico, C.R.) que se calcula como el cociente entre el valor de la estimación puntual y su error estándar, considerándose un parámetro significativo (y por tanto diferente de cero) si dicho estadístico supera el valor absoluto 1,96 (Batista y Coenders, 2012). Inferior a dicho valor implicaría que el indicador no logra explicar la variable latente, por lo que sería conveniente su eliminación (sobre todo si su interpretación teórica es débil).
- Para comprobar la fiabilidad de cada indicador se analiza la proporción de varianza que tiene en común con el constructo (valor equivalente a la comunalidad en el análisis factorial). Se considera el valor 0,5 como aceptable de la fiabilidad de un indicador (Luque, 2012), mostrando que al menos tiene un 50% de su varianza en común con la variable latente.
- Otra alternativa para evaluar el modelo estructural y comprobar la fiabilidad de los indicadores de cada una de las dimensiones consideradas es revisar los coeficientes de determinación ( $R^2$ ). Cuanto más se aproximen estos valores a la unidad, mejor representada se considera la relación estructural propuesta (Luque, 2012), aunque para ser considerada aceptable se exige que alcancen al menos el valor 0,5.

---

<sup>239</sup> Tarea que suele efectuarse sobre las estimaciones estandarizadas (Batista y Coenders, 2012).

- Se revisan también las correlaciones entre las variables latentes, evitando que alcancen valores elevados (superiores a 0,9), ya que esto supondría que dichas variables son redundantes y no representan constructos diferentes.
- Es útil asimismo, el examen de la matriz de correlaciones o covarianzas de los residuos estandarizados. Si estos valores son inferiores en valor absoluto a 2,58 con un nivel de significación del 10% (o de 1,96 con un nivel de significación del 5%), indican que no existen diferencias significativas entre los datos observados y los estimados, por lo que puede considerarse un buen ajuste, y los valores son estadísticamente significativos (Luque, 2012).

No obstante, todos estos indicadores no aportan muestras de reparación o sugieren alteraciones concretas para poder corregir el modelo (Hair et al. 1999). Se puede encontrar entonces un apoyo en los llamados *índices de modificación* que se calculan para cada relación no estimada. El valor del índice modificado corresponde, de forma aproximada, a la reducción que se podría producir en chi-cuadrado si el coeficiente fuera efectivamente estimado. Basados en los datos que los índices de modificación van sugiriendo, se eliminan o introducen parámetros o variables latentes que permitan mejorar el ajuste propuesto. Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que cualquier modificación que se introduzca en el modelo debería tener una justificación teórica en el mismo (Hair et al., 1999). Es en este punto, donde entra en juego además el propio criterio del investigador, ya que él debe valorar si los nuevos parámetros sugeridos para su adición o eliminación aportan un mejor o peor ajuste al modelo, y por tanto, permiten o no su optimización.

Al respecto, hay que considerar sin embargo, ciertas sugerencias recogidas en Batista y Coenders (2012):

- conviene introducir las modificaciones de manera sucesiva y no simultánea,
- se recomienda también, introducir modificaciones que mejoren la bondad del ajuste en lugar de que aumenten la parquedad del modelo (es decir, añadir parámetros en lugar de eliminarlos), teniendo en cuenta que dichas modificaciones deben ser interpretables.

Efectuadas entonces las modificaciones sugeridas y valoradas por el propio investigador, se hace necesario reevaluar el modelo redefinido, repitiendo el proceso las veces que se considere necesario hasta lograr encontrar un modelo que se ajuste de manera adecuada a los datos utilizados. El proceso de modificación puede darse por finalizado si el modelo corregido supera la etapa de diagnóstico, mantiene un sentido teórico y nos es útil. No obstante, como apunta Tejedor (2004a), aunque los valores obtenidos en los diversos índices sean considerados aceptables o excelentes, no significa que el modelo analizado sea el mejor posible para explicar la realidad observada, pudiendo encontrar y diseñar alternativas a dicho modelo, igual de razonables o buenas.

De una manera resumida, y como recogen Calvo et al. (2013), un análisis de ecuaciones estructurales se ajusta básicamente en dos etapas. En la primera se lleva a cabo un análisis factorial confirmatorio para evaluar la idoneidad del modelo de medida propuesto, analizando la fiabilidad de todas las variables que conforman el modelo. Posteriormente, se evalúa el modelo estructural mediante diversos índices de bondad de ajuste y la significación de los parámetros consignados, considerando si es conveniente o no una propuesta de modificación o reestructuración del modelo.

No obstante, como señalan Batista y Coenders (2012) «es necesario tomar el proceso de modificación con mucha cautela, pues rara vez desemboca en un modelo correcto». Al respecto, estos autores recogen ciertas recomendaciones: utilizar muestras amplias y grandes, diseñar modelos con pocas variables, e introducir modificaciones que sea posible interpretar desde un punto de vista teórico. A su vez, hay que tener en cuenta como exponen Bagozzi y Yi (1988), que aunque es recomendable examinar los criterios estadísticos asociados con el ajuste global de los modelos y los indicadores internos de fiabilidad y significación expuestos, puede resultar difícil —incluso bajo las mejores circunstancias— decidir la adecuación de un modelo, debiendo ser considerados los índices de valoración, como pautas provisionales y orientativas para la integración de los resultados.

### **7.2.2. DISEÑO DE UN MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES**

En la primera parte de este capítulo hemos expuesto el análisis factorial utilizado para la medición de las variables latentes (los Agentes Facilitadores definidos por el

modelo EFQM) a través de los indicadores obtenidos por medio de los formularios atendidos por los campos de golf participantes en el estudio, valorando también la idoneidad del mismo a partir de los índices de bondad convencionalmente empleados para ello, los cuales determinan que la estructura teórica propuesta proporciona un buen ajuste a los resultados empíricos recabados. Posteriormente, se ha presentado un análisis de correlación entre los factores obtenidos, mostrando las conexiones entre todos ellos y destacando las interrelaciones más significativas, corroboradas en un segundo análisis factorial de estos componentes.

Comprobada la validez de los constructos obtenidos, las relaciones entre estos y los indicadores observables, y estimados los parámetros a utilizar en la definición de nuestro modelo, estamos en disposición de afrontar la última etapa de este análisis estadístico, y diseñar una propuesta de modelo estructural que permita identificar las relaciones conjuntas establecidas entre los criterios del modelo, a través de los diferentes constructos o componentes obtenidos, valorando su fiabilidad y solidez. El modelo obtenido será el resultado de la combinación del modelo de medida inicial y el diseño del modelo estructural, consiguiendo un ejemplo o maqueta de las relaciones generales que actualmente se perciben en este tipo de instalaciones deportivas, entre los diferentes criterios utilizados y definidos por el modelo EFQM, sobre la base de la gestión mantenida en los campos de golf estudiados.

Planteamos previamente los sub-modelos de medida recogidos para cada uno de los Agentes Facilitadores descritos en el modelo EFQM, basados en los factores generados a partir del análisis factorial realizado con anterioridad; valorando además, sus índices de bondad de ajuste, así como el nivel de significación de los parámetros estimados. Hemos utilizado para ello, la plataforma AMOS ofrecida por el programa SPSS en su versión 20.0, empleando como método de estimación el de máxima verosimilitud (ML). Dado el pequeño tamaño muestral que podemos utilizar<sup>240</sup>, se ha realizado la estimación empleando el procedimiento de bootstrapping<sup>241</sup>, con una réplica de 1000 muestras y un nivel de confianza del 95%.

---

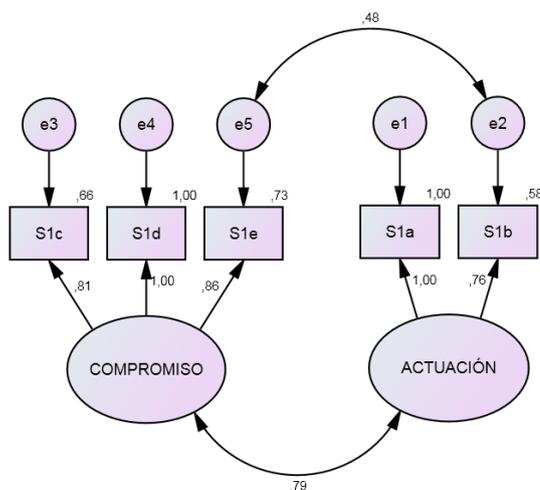
<sup>240</sup> Recordemos que el listado de campos de golf castellano-leoneses se conforma con un total de 37 campos abiertos en la actualidad, de los que se han obtenido un total de 26 respuestas (70,27%) al *cuestionario modelo EFQM* remitido.

<sup>241</sup> Técnica estadística que se apoya en estimaciones del parámetro calculado y sus intervalos de confianza basados en estimaciones múltiples. Con ello, «las estimaciones del parámetro final y sus intervalos de confianza se obtienen directamente de las estimaciones de modelos múltiples para varias muestras aisladas» (Hair et al. 1999, p.633).

Hemos de recordar que los resultados y respuestas con los que trabajamos en el estudio presentado se han obtenido a través de un cuestionario basado en la formulación de criterios y principios fundamentales del modelo EFQM, dirigido específicamente a los campos de golf que, de una manera estricta y concreta, no utilizan o aplican dicho modelo de gestión en sus organizaciones. Las relaciones que diseñamos y cuantificamos en este trabajo nos aportan una visión sobre la gestión actual llevada a cabo en aquellas; mientras que la ratificación y contrastación de las hipótesis formuladas nos permitirá avanzar en la idea de la validez de aplicación del modelo como herramienta e instrumento de gestión en los campos de golf, encaminado a la mejora de su gestión y a la búsqueda de una mayor satisfacción en sus clientes y grupos de interés.

El primer criterio —Liderazgo— descompuesto en dos factores, Compromiso y Actuación del líder (COMP y ACT) quedaría representado con sus valores de indicadores estandarizados en el Gráfico 49; reflejando la Tabla 145 los índices de bondad de ajuste mejorados tras la correlación representada entre los errores residuales e2 y e5, como sugerían los índices de modificación del modelo inicialmente propuesto. Observamos en primer lugar, que los grados de libertad del modelo son positivos, y el p-valor asociado al índice  $\chi^2$  se encuentra por encima de 0,05, alcanzando un valor del estadístico  $\chi^2$  relativo (CMIN/DF) inferior a 2. Por otra parte, el índice GFI supera el valor 0,9, así como otros índices de ajuste incremental a considerar (NFI, RFI, IFI, TLI y CFI), todo lo cual es indicador de un buen ajuste del modelo de medida especificado.

Gráfico 49. Criterio 1. Modelo de medida estandarizado



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 145. Criterio 1. Índices de bondad de ajuste

| Model              | NPAR          | CMIN        | DF            | P           | CMIN/DF |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------|
| Default model      | 10            | 5,226       | 5             | ,389        | 1,045   |
| Saturated model    | 15            | ,000        | 0             |             |         |
| Independence model | 5             | 108,086     | 10            | ,000        | 10,809  |
| Model              | RMR           | GFI         | AGFI          | PGFI        |         |
| Default model      | 13,010        | ,919        | ,757          | ,306        |         |
| Saturated model    | ,000          | 1,000       |               |             |         |
| Independence model | 172,026       | ,341        | ,011          | ,227        |         |
| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI     |
| Default model      | ,952          | ,903        | ,998          | ,995        | ,998    |
| Saturated model    | 1,000         |             | 1,000         |             | 1,000   |
| Independence model | ,000          | ,000        | ,000          | ,000        | ,000    |
| Model              | RMSEA         | LO 90       | HI 90         | PCLOSE      |         |
| Default model      | ,044          | ,000        | ,296          | ,423        |         |
| Independence model | ,653          | ,545        | ,767          | ,000        |         |

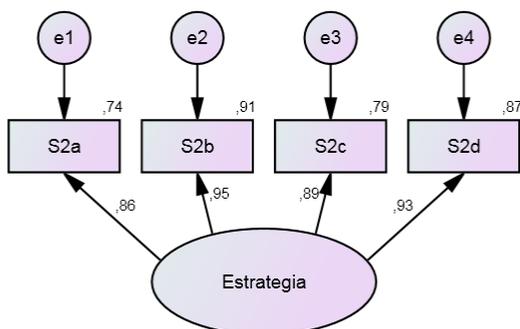
Fuente: Elaboración propia.

Revisados además los coeficientes estructurales estandarizados, estos se enmarcan entre los valores (-1, 1). Si nos fijamos en los coeficientes estimados, todos ellos son significativos, alcanzando la ratio crítica (C.R.) valores siempre por encima de 1,96. Considerando a su vez, los coeficientes de determinación ( $R^2$ ), casi todos ellos se aproximan a la unidad, admitiendo una válida o buena representación de la relación estructural propuesta. Finalmente, la matriz de covarianzas de los residuos estandarizados muestra cifras inferiores al límite de corte para considerar muy buen ajuste<sup>242</sup> —valor absoluto 1,96—. Las tablas a las que se hace referencia se encuentran recogidas para su consulta en el Anexo 7 (Tabla A14 a Tabla A17).

Respecto al segundo criterio, Estrategia (ESTR), el modelo de medida estandarizado, representado a través del Gráfico 50, muestra unos índices de bondad de ajuste bastante aceptables (Tabla 146). Así, el p-valor se sitúa por encima de 0,05, y el estadístico  $\chi^2$  relativo supera levemente el valor 2, pero es inferior a 5. Por su parte, el índice GFI, así como el resto de índices de ajuste incremental considerados, son mayores que 0,9.

<sup>242</sup> Aunque alguno de los valores próximos a cero serían indicadores de falta de definición, causado por el pequeño tamaño de la muestra considerada.

**Gráfico 50. Criterio 2. Modelo de medida estandarizado**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 146. Criterio 2. Índices de bondad de ajuste**

| Model              | NPAR          | CMIN        | DF            | P           | CMIN/DF |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------|
| Default model      | 8             | 5,286       | 2             | ,071        | 2,643   |
| Saturated model    | 10            | ,000        | 0             |             |         |
| Independence model | 4             | 100,757     | 6             | ,000        | 16,793  |
| Model              | RMR           | GFI         | AGFI          | PGFI        |         |
| Default model      | 11,035        | ,904        | ,518          | ,181        |         |
| Saturated model    | ,000          | 1,000       |               |             |         |
| Independence model | 244,159       | ,326        | -,123         | ,196        |         |
| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI     |
| Default model      | ,948          | ,843        | ,967          | ,896        | ,965    |
| Saturated model    | 1,000         |             | 1,000         |             | 1,000   |
| Independence model | ,000          | ,000        | ,000          | ,000        | ,000    |
| Model              | RMSEA         | LO 90       | HI 90         | PCLOSE      |         |
| Default model      | ,267          | ,000        | ,556          | ,082        |         |
| Independence model | ,829          | ,691        | ,975          | ,000        |         |

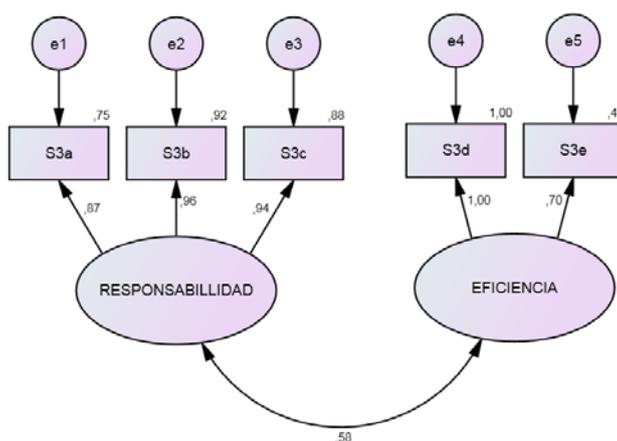
Fuente: Elaboración propia.

Observando además los errores estandarizados, junto al ratio crítico, las cargas factoriales, los cuadrados de los coeficientes de correlación múltiple (coeficiente de determinación  $R^2$ ) y la matriz de covarianzas de los residuos estandarizados (Tabla A18 a Tabla A21), se observa que todos ellos cumplen los límites marcados para que los indicadores sean considerados significativos, por lo que no cabe eliminar ninguna variable.

Por lo que se refiere al criterio 3, subdividido nuevamente en dos componentes, Responsabilidad y Eficiencia (RESP y EFIC), el modelo de medida con los valores estandarizados se ofrece en el Gráfico 51, mientras que sus índices de bondad de ajuste

se recogen en la Tabla 147. Todos ellos dan señales de una elevada bondad de ajuste. Además, la correlación estimada entre las dos variables latentes se sitúa por debajo de 0,9 (0,58) por lo que ambas son aceptables para la medición del modelo. Analizados el resto de indicadores (Tabla A22 a Tabla A25), observamos que todos los parámetros estimados son considerados significativos.

**Gráfico 51. Criterio 3. Modelo de medida estandarizado**



Fuente: Elaboración propia.

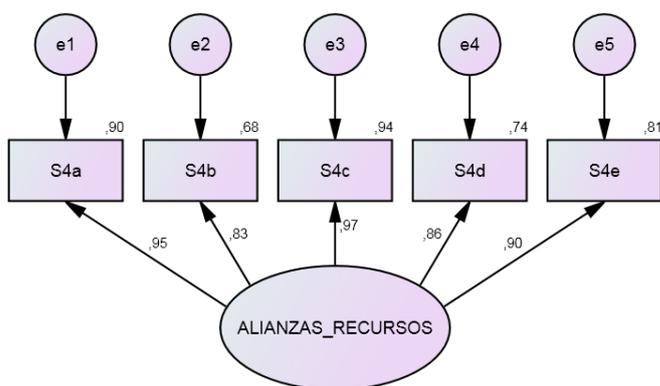
**Tabla 147. Criterio 3. Índices de bondad de ajuste**

| Model              | NPAR          | CMIN        | DF            | P           | CMIN/DF |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------|
| Default model      | 10            | 3,842       | 5             | ,572        | ,768    |
| Saturated model    | 15            | ,000        | 0             |             |         |
| Independence model | 5             | 94,360      | 10            | ,000        | 9,436   |
| Model              | RMR           | GFI         | AGFI          | PGFI        |         |
| Default model      | 13,141        | ,942        | ,825          | ,314        |         |
| Saturated model    | ,000          | 1,000       |               |             |         |
| Independence model | 203,973       | ,392        | ,088          | ,261        |         |
| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI     |
| Default model      | ,959          | ,919        | 1,013         | 1,027       | 1,000   |
| Saturated model    | 1,000         |             | 1,000         |             | 1,000   |
| Independence model | ,000          | ,000        | ,000          | ,000        | ,000    |
| Model              | RMSEA         | LO 90       | HI 90         | PCLOSE      |         |
| Default model      | ,000          | ,000        | ,253          | ,604        |         |
| Independence model | ,606          | ,497        | ,720          | ,000        |         |

Fuente: Elaboración propia.

El cuarto agente facilitador, Alianzas y Recursos, determinado a través del factor ALREC, viene representado en el Gráfico 52, mientras que los índices que lo acompañan se recogen en la Tabla 148. Al igual que los anteriores criterios, todos ellos muestran buenos valores de ajuste del modelo; siendo también significativos los parámetros estimados, como corroboran los datos recogidos en las tablas del Anexo 7 (Tabla A26 a Tabla A29).

**Gráfico 52. Criterio 4. Modelo de medida estandarizado**



Fuente: Elaboración propia.

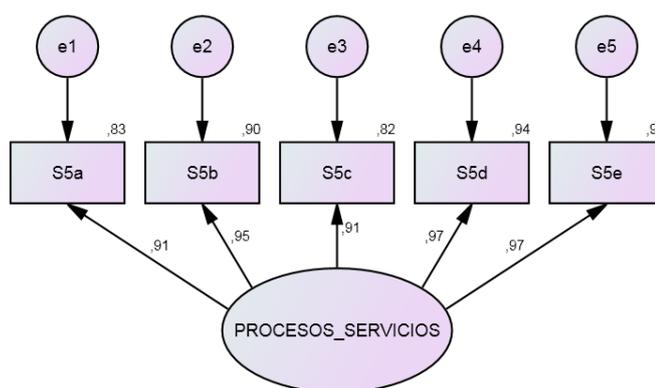
**Tabla 148. Criterio 4. Índices de bondad de ajuste**

| Model              | NPAR          | CMIN        | DF            | P           | CMIN/DF |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------|
| Default model      | 10            | 5,983       | 5             | ,308        | 1,197   |
| Saturated model    | 15            | ,000        | 0             |             |         |
| Independence model | 5             | 137,733     | 10            | ,000        | 13,773  |
| Model              | RMR           | GFI         | AGFI          | PGFI        |         |
| Default model      | 9,365         | ,912        | ,736          | ,304        |         |
| Saturated model    | ,000          | 1,000       |               |             |         |
| Independence model | 255,945       | ,275        | -,087         | ,183        |         |
| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI     |
| Default model      | ,957          | ,913        | ,993          | ,985        | ,992    |
| Saturated model    | 1,000         |             | 1,000         |             | 1,000   |
| Independence model | ,000          | ,000        | ,000          | ,000        | ,000    |
| Model              | RMSEA         | LO 90       | HI 90         | PCLOSE      |         |
| Default model      | ,092          | ,000        | ,316          | ,341        |         |
| Independence model | ,745          | ,638        | ,858          | ,000        |         |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el último agente facilitador —Procesos, Productos y Servicios— se representa en el Gráfico 53. Los índices de bondad de ajuste (Tabla 149) vuelven a alcanzar valores considerados buenos en la medición del modelo. Las cargas factoriales estimadas, las ratios críticas, así como los coeficientes de determinación o la matriz de covarianzas de los residuos estandarizados cumplen también los valores de corte establecidos para considerar los indicadores significativos (Tabla A30 a Tabla A33).

**Gráfico 53. Criterio 5. Modelo de medida estandarizado**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 149. Criterio 5. Índices de bondad de ajuste**

| Model              | NPAR          | CMIN        | DF            | P           | CMIN/DF |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------|
| Default model      | 10            | 4,962       | 5             | ,421        | ,992    |
| Saturated model    | 15            | ,000        | 0             |             |         |
| Independence model | 5             | 176,387     | 10            | ,000        | 17,639  |
| Model              | RMR           | GFI         | AGFI          | PGFI        |         |
| Default model      | 6,653         | ,920        | ,761          | ,307        |         |
| Saturated model    | ,000          | 1,000       |               |             |         |
| Independence model | 395,415       | ,242        | -,137         | ,161        |         |
| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI     |
| Default model      | ,972          | ,944        | 1,000         | 1,000       | 1,000   |
| Saturated model    | 1,000         |             | 1,000         |             | 1,000   |
| Independence model | ,000          | ,000        | ,000          | ,000        | ,000    |
| Model              | RMSEA         | LO 90       | HI 90         | PCLOSE      |         |
| Default model      | ,000          | ,000        | ,289          | ,455        |         |
| Independence model | ,851          | ,743        | ,963          | ,000        |         |

Fuente: Elaboración propia.

Comprobada entonces la viabilidad de los modelos de medida para cada uno de los agentes facilitadores a los que hemos aplicado el análisis factorial descrito previamente, podemos avanzar en el análisis de fiabilidad y significación del modelo aplicado a los campos de golf, siguiendo las directrices que marca el modelo EFQM (Gráfico 48) en lo relativo a la utilización de los Agentes Facilitadores para la obtención de Resultados en la entidad. En este sentido, y guiándonos por los resultados alcanzados a través del análisis factorial y de la matriz de correlaciones entre los nuevos componentes creados —ya expuestos con anterioridad— representamos por medio del análisis gráfico de los modelos de ecuaciones estructurales, las relaciones que hemos podido encontrar entre ellos (según los datos aportados a través del cuestionario remitido). Esto nos permitirá cuantificar y determinar de manera más precisa las conexiones que delinea el modelo EFQM entre todos sus criterios, en su aplicación a la gestión de los campos de golf estudiados. Con ello, intentaremos contrastar las hipótesis formuladas previamente, y ratificar o no la validez de aplicación del modelo EFQM en la gestión de campos de golf, siempre y cuando se persiga una excelencia de calidad en su gestión, y se busque la satisfacción global de todos los grupos de interés participantes en la actuación y prestaciones de servicios de estas entidades deportivas.

Debido al limitado número de cuestionarios que disponemos para la realización de nuestro estudio, la principal restricción con la que nos tropezamos al efectuar la estimación paramétrica del modelo, es la medición de los índices de bondad de ajuste, ya que su cálculo viene condicionado en la mayoría de ellos, por el tamaño muestral utilizado para el trabajo, determinando en nuestro caso, valores algo sesgados de ciertos índices, calificados por este motivo, de poco aceptables o válidos. Dado que nuestro objetivo no es la justificación, diseño o creación de un nuevo modelo de gestión, sino únicamente la comprobación de la aptitud y capacidad del modelo EFQM como herramienta de gestión de calidad para las entidades deportivas que estamos analizando, al valorar y cuantificar las relaciones establecidas entre los criterios propuestos por el modelo, intentaremos no rechazar las correspondencias que puedan ser significativas, aunque sus índices de bondad de ajuste no sean considerados valores excesivamente buenos, buscando así la evaluación y significación de las estimaciones de los parámetros.

Por tal motivo, identificando índices de bondad de ajuste considerados someramente correctos o adecuados, buscaremos en nuestro estudio la estimación significativa de los parámetros que se calculan a través de los modelos de ecuaciones

estructurales, lo que nos indicará la fiabilidad de cada uno de los ítems considerados y la viabilidad de aplicación de este modelo de gestión en este tipo de entidades deportivas. Se aceptan entonces las relaciones encontradas como válidas y fiables. Aunque por otra parte, estas no deben ser reconocidas como únicas, ya que, como hemos expuesto previamente en la introducción metodológica de estos modelos, es posible encontrar diversos diseños y relaciones entre las variables, todos ellos válidos y aceptados.

Las relaciones encontradas y cuantificadas empíricamente nos servirán de guía para valorar el efecto y la repercusión de los considerados Agentes Facilitadores sobre los Resultados fijados por el modelo, teniendo en cuenta, que el análisis se ha realizado sobre las respuestas obtenidas en los cuestionarios, y por consiguiente sobre la gestión actual de estas entidades.

Como se ha comentado, el limitado tamaño de población en el territorio elegido nos dificulta la estimación del modelo de manera global<sup>243</sup>, por lo que se ha realizado un planteamiento parcial del mismo. Por una parte, la conexión entre los Agentes Facilitadores que posibilitan y ayudan en la ejecución de procesos y actividades que los campos de golf ofrecen a sus usuarios, y por otra, la conexión de aquellos con los Resultados que se miden a través del propio modelo EFQM (Clientes, Personas, Sociedad y Clave). Mantenemos las líneas de conexión entre criterios que propone el modelo EFQM, buscando la estimación paramétrica entre ellos, y comprobando si, con los datos actuales recabados, es posible o no reconocer todas ellas; lo que nos permitirá a su vez, contrastar, o incluso matizar, las hipótesis inicialmente planteadas, avanzando ciertas vías futuras de trabajo para el planteamiento y discusión de estrategias y planificación en las entidades deportivas objeto de estudio, de cara a posicionarse en una mejor situación en el mercado de este sector.

Previamente, y siguiendo las directrices que nos ha marcado la matriz de correlaciones extraída entre los nuevos componentes generados, se han eliminado los factores Actuación del líder (ACT) y Responsabilidad del personal (RESP), al mostrar escasas y poco significativas correlaciones con el resto de factores, y al observar que el

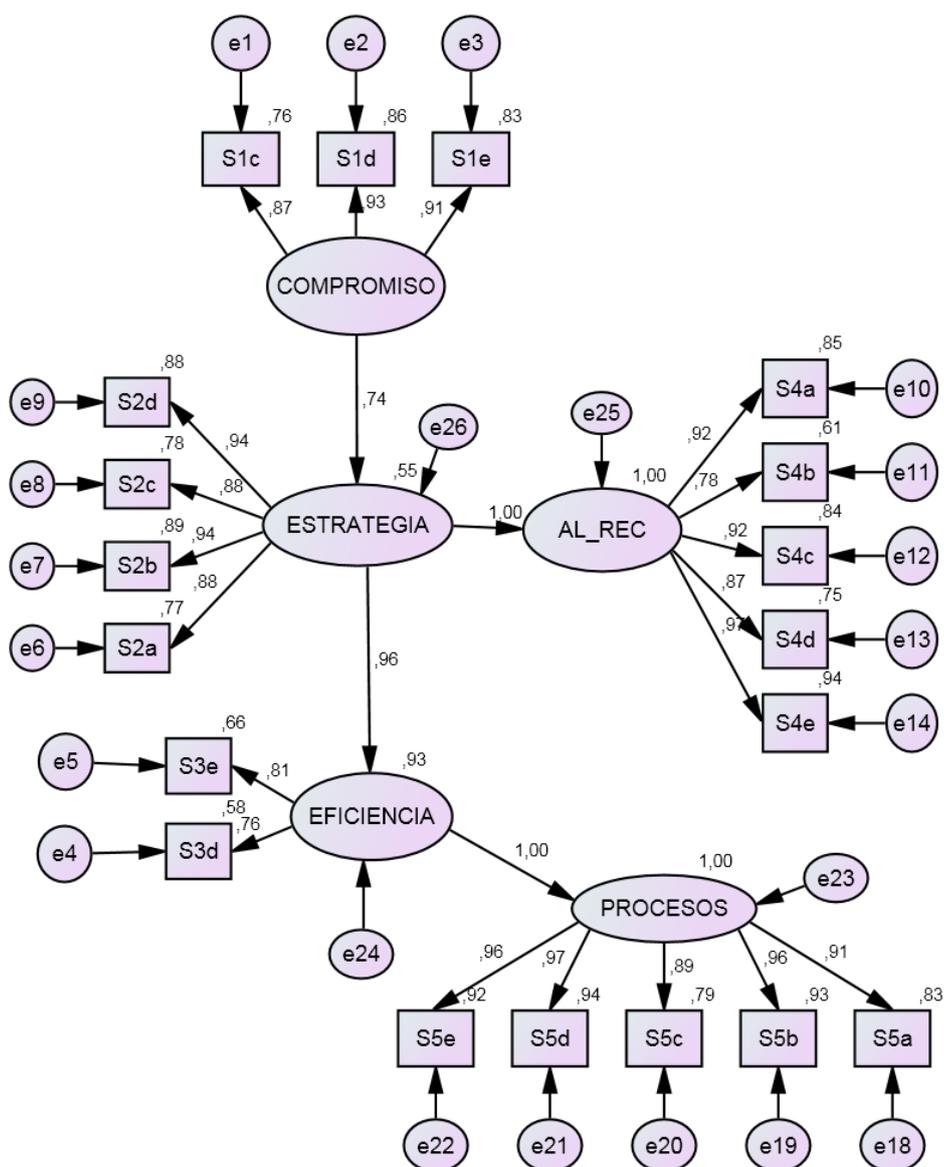
---

<sup>243</sup> El modelo sería más fácilmente valorable con una muestra mayor que recoja, por ejemplo, la totalidad de campos de golf en varias comunidades autónomas, o incluso, en todo el territorio nacional, superando así, el número de elementos muestrales al número de variables introducidas. Aspecto que consideraremos para futuros trabajos de investigación, e incluso comparativos entre sí.

modelo de ecuaciones estructurales mejoraba sensiblemente con el descarte de estos componentes.

De esta manera, el Gráfico 54 recoge el diseño de las relaciones estandarizadas entre el criterio Liderazgo y el resto de agentes facilitadores (2, 3 y 4) esenciales para la consecución de los proyectos, actividades y servicios (5) que realizan los campos de golf, orientados a todos los grupos de interés que participan en ellos. Relaciones que se corresponden con las primeras asociaciones que muestra el Gráfico 48. La salida no estandarizada de estas relaciones estructurales se muestra en el Gráfico A124.

Gráfico 54. Componentes—Agentes Facilitadores. Salida estandarizada



Fuente: Elaboración propia.

Dado que el estadístico  $\chi^2$  relativo es inferior a 5 (3,985) y —aunque el resto de índices de bondad de ajuste se mueva en valores en torno a 0,5/0,6— podemos considerar válido el modelo propuesto, ya que, si bien no son indicativos de un buen ajuste, aquellos se encuentran altamente influidos por el tamaño de la muestra empleada (Tabla A34).

Por ello, buscamos la estimación de los parámetros calculados (Tabla 150), considerándose todos ellos significativos según nos muestra el p-valor consignado y las ratios críticas medidas (superan el valor absoluto 1,96). Revisados los coeficientes de determinación  $R^2$  (Tabla A35), estos muestran valores superiores a 0,5 lo que nos permite considerar bien representada la relación estructural propuesta. Completando esto, la matriz de residuos estandarizados (Tabla A36) no recoge valores superiores a 1,96 (apuntando que no existen diferencias significativas entre los datos recogidos y los estimados, con un nivel de significación del 5%), por lo que puede considerarse que los valores calculados son estadísticamente significativos y representativos de las conexiones entre todos los elementos precisos para la puesta en marcha y consecución de los servicios a ofrecer por los campos de golf.

**Tabla 150. Componentes—Agentes Facilitadores. Cargas factoriales estimadas no estandarizadas**

|            |      |            | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label  |
|------------|------|------------|----------|------|-------|-----|--------|
| ESTRATEGIA | <--- | COMPROMISO | ,820     | ,213 | 3,853 | *** | par_16 |
| EFICIENCIA | <--- | ESTRATEGIA | ,764     | ,169 | 4,533 | *** | par_14 |
| PROCESOS   | <--- | EFICIENCIA | 1,194    | ,242 | 4,939 | *** | par_13 |
| AL_REC     | <--- | ESTRATEGIA | 1,100    | ,160 | 6,879 | *** | par_15 |
| S1c        | <--- | COMPROMISO | 1,000    |      |       |     |        |
| S1d        | <--- | COMPROMISO | 1,074    | ,167 | 6,422 | *** | par_1  |
| S1e        | <--- | COMPROMISO | ,958     | ,154 | 6,238 | *** | par_2  |
| S2a        | <--- | ESTRATEGIA | 1,000    |      |       |     |        |
| S2b        | <--- | ESTRATEGIA | 1,085    | ,148 | 7,338 | *** | par_3  |
| S2c        | <--- | ESTRATEGIA | ,917     | ,148 | 6,213 | *** | par_4  |
| S2d        | <--- | ESTRATEGIA | 1,015    | ,140 | 7,261 | *** | par_5  |
| S3d        | <--- | EFICIENCIA | 1,000    |      |       |     |        |
| S3e        | <--- | EFICIENCIA | 1,106    | ,258 | 4,289 | *** | par_6  |
| S4b        | <--- | AL_REC     | ,620     | ,118 | 5,235 | *** | par_7  |
| S4c        | <--- | AL_REC     | ,846     | ,109 | 7,783 | *** | par_8  |
| S4d        | <--- | AL_REC     | ,847     | ,128 | 6,628 | *** | par_9  |
| S5b        | <--- | PROCESOS   | 1,377    | ,154 | 8,924 | *** | par_10 |
| S5c        | <--- | PROCESOS   | 1,336    | ,192 | 6,961 | *** | par_11 |
| S5d        | <--- | PROCESOS   | 1,566    | ,170 | 9,216 | *** | par_12 |
| S4a        | <--- | AL_REC     | 1,000    |      |       |     |        |
| S4e        | <--- | AL_REC     | 1,177    | ,122 | 9,639 | *** | par_17 |
| S5e        | <--- | PROCESOS   | 1,237    | ,141 | 8,786 | *** | par_18 |
| S5a        | <--- | PROCESOS   | 1,000    |      |       |     |        |

Fuente: Elaboración propia.

Una de las primeras estructuras destacada entre estos agentes facilitadores (Gráfico 48) es la relación que mantiene el criterio Liderazgo (mediante el factor COMP) con los criterios 2 (Estrategia), 3 (Personas, a través del componente EFIC) y 4 (Alianzas y Recursos) considerados elementos necesarios para el cumplimiento y establecimiento de

los procesos y actividades (criterio 5) de los que es objeto la entidad. Con esta primera representación gráfica podemos remarcar la importancia de la labor comprometida del líder o gerente del campo de golf, de cara a la formulación de una estrategia y un plan de acción que pueda llevarse a cabo mediante la correcta utilización de sus recursos (equipamiento, infraestructuras, alianzas, etc.) y la labor eficiente de su personal, reconocida y recompensada por la dirección del campo, y favorecida por un buen sistema de comunicación entre todos ellos.

Avanzando en las relaciones que muestra el modelo EFQM (Gráfico 48), el siguiente esquema estructural presenta la relación de elementos que permiten ejecutar los procesos y proyectos diseñados en torno a la estrategia fijada por la organización (relación entre los criterios 2, 3, 4 con 5). Relaciones encontradas en nuestro caso, para los componentes generados a través de los subcriterios medidos en el cuestionario remitido. Así, las alianzas y recursos son considerados componentes y agentes a utilizar, proyectados y programados a partir de la estrategia formulada por la dirección del campo, para a través de la labor eficiente de su personal, poner en marcha los proyectos y procesos definidos previamente, que logren dar servicio a los clientes y usuarios hacia los que se dirige la actividad de estas entidades deportivas.

Señalamos cómo las relaciones entre los criterios 2 y 4 con 5, así como las conexiones directas que marca el modelo EFQM entre el criterio 1 con 3 y 4 no aparecen recogidas en el diseño gráfico propuesto de ecuaciones estructurales, dado que las cargas factoriales estimadas no son significativas estadísticamente. Así pues, con los datos utilizados no podemos contrastar estas relaciones teóricas propuestas por el propio modelo, debiendo ser eliminadas para que el modelo alcance una mayor significación.

Recordemos, no obstante, que el hecho de no incluir estas relaciones en el diseño actual no implica necesariamente, que estas relaciones no puedan cumplirse y establecerse, sino que no ha sido posible su confirmación, debido por una parte, a la escasez de datos numéricos disponibles para el estudio, y por otra parte, al hecho de que los campos de golf estudiados no aplican el modelo EFQM de manera expresa en sus administraciones, por lo que las actuales gestiones practicadas no vislumbran las conexiones entre Estrategia y Alianzas-Recursos con Procesos, ni tampoco entre Liderazgo con Personas y Alianzas-Recursos. Carencia que permite atisbar los puntos

débiles de las organizaciones examinadas (ya descritas en el capítulo anterior), y que ofrece una vía de avance y mejora en sus gestiones futuras, principalmente recordemos, en el aspecto de colaboración, correspondencias, acuerdos y contactos con otros organismos, instituciones o campos de golf.

Apoyados en los valores empíricos presentados, podemos contrastar las hipótesis que previamente habíamos formulado en torno a las relaciones propuestas y establecidas entre el conjunto de agentes facilitadores del modelo EFQM, en base a la significación de los parámetros estimados para cada una de las variables que conforman los modelos estructurales diseñados.

Las hipótesis H1, H4, H5 y H7 se han comprobado directamente a través del modelo estructural y los parámetros estimados (relación entre los criterios 1→2, 2→3, 2→4 y 3→5). No obstante, conviene matizar tanto la hipótesis H1 como la H4, dado que en el análisis factorial previo, los criterios Liderazgo y Personas se habían descompuesto en dos nuevos componentes (COMP y ACT, además de RESP y EFIC respectivamente), excluyendo de nuestro análisis estructural los componentes Actuación del líder y Responsabilidad del personal, y eligiendo como representantes de estos criterios, el factor Compromiso del líder y el componente Eficiencia del personal, enfatizando que las actuaciones determinantes en el sistema de gestión de calidad estimado, son las acciones comprometidas, implicadas y eficaces de todos los responsables y trabajadores del campo, y no tanto sus acciones habituales, rutinarias o consideradas básicas en el funcionamiento general del campo de golf. Una gestión de calidad exige un fuerte compromiso, complicidad y participación de aquellos, que permita el impulso de su actividad hacia una mejora continua y una mayor satisfacción del cliente como veremos a continuación.

El resto de hipótesis, si bien no se justifican directamente mediante la representación ofrecida, tampoco es posible rechazarlas completamente, dada la interrelación que se advierte entre los componentes considerados, según nos mostraba la matriz de correlaciones, y las propias relaciones indirectas que ofrece el gráfico. Así, sería posible admitir las hipótesis H2 y H3 (relación entre el criterio Liderazgo y los criterios Personas y Alianza-Recursos), a través de las interconexiones con el criterio Estrategia, y dados los valores manifestados en la matriz de correlación. Lo mismo sucede con las hipótesis H6 y H8 (relación entre el criterio 5 con los criterios 2 y 4). No

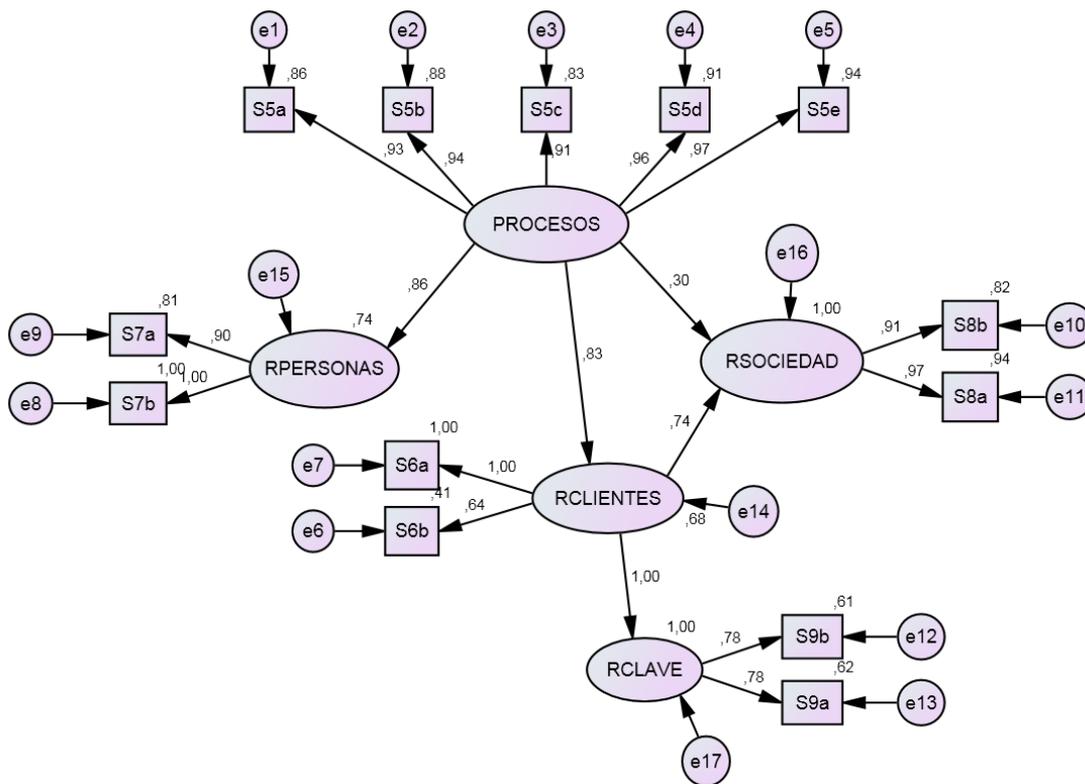
obstante, con los datos actuales, y sin haber considerado la utilización del modelo EFQM estrictamente en los métodos de gestión de los campos de golf analizados, no es posible verificarlas.

Una relación, sin embargo, significativa según la matriz de correlaciones encontrada, pero que no ha sido posible cotejar, ni a través del modelo teórico utilizado, ni con la ordenación de ecuaciones estructurales empleada, es la conexión entre el componente Eficiencia y el factor Alianza-Recursos. Siguiendo las correspondencias mostradas en la matriz de correlaciones con este cuarto criterio, se desprende que el compromiso del gerente o director del campo de golf en la gestión y planificación de la estrategia formulada, se refleja en una adecuada evaluación y empleo de sus recursos materiales y tecnológicos, siendo el propio personal del campo el que impulse la capacidad de utilización de aquellas, gracias a su propia eficiencia y emprendimiento en sus funciones laborales.

Avanzando en el estudio de las relaciones entre Agentes Facilitadores y Resultados, tal y como propone el modelo EFQM, los procesos y servicios a través de los que se formaliza y concreta la estrategia definida en una organización son los que permiten calibrar la repercusión y resultados alcanzados sobre los diferentes grupos de interés participantes y concurrentes con cualquier entidad empresarial (Resultados en los Clientes, en las Personas, en la Sociedad y Resultados Clave). Relaciones que se corresponden con la conexión existente entre el criterio 5 y los cuatro resultados definidos (criterios 6, 7, 8 y 9).

En nuestro trabajo, el diseño de esta relación se recoge en el Gráfico 55 que recoge los parámetros estimados —en su salida estandarizada— para todas las interconexiones dibujadas (la salida no estandarizada se muestra en el Gráfico A125).

Gráfico 55. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Salida estandarizada



Fuente: Elaboración propia.

El valor del estadístico  $\chi^2$  relativo se sitúa por debajo de 5 (3,554) y aunque los índices de ajuste incremental o el propio GFI no logren superar el valor 0,7 (influenciados por el pequeño tamaño muestral que manejamos en este sector deportivo en nuestra región), los elementos utilizados para valorar la significación de los parámetros definidos nos permiten avanzar en este sentido (Tabla A37). Vemos así, cómo las ratios críticas alcanzan valores por encima del valor absoluto 1,96 con un p-valor altamente significativo. Respecto a los coeficientes de determinación  $R^2$  (Tabla A38), solo uno de ellos es inferior a 0,5 (subcriterio 6b—0,409). Además, las cifras recogidas en la matriz de covarianzas de los residuos estandarizados (Tabla A39) se mantienen por debajo del valor absoluto 1,96 indicando la significación alcanzada por los parámetros estimados.

Tabla 151. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Cargas factoriales no estandarizadas

|           |      |           | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|-----------|------|-----------|----------|------|-------|------|--------|
| RCLIENTES | <--- | PROCESOS  | ,601     | ,181 | 3,319 | ***  | par_10 |
| RSOCIEDAD | <--- | PROCESOS  | ,330     | ,104 | 3,186 | ,001 | par_8  |
| RPERSONAS | <--- | PROCESOS  | 1,144    | ,173 | 6,602 | ***  | par_11 |
| RSOCIEDAD | <--- | RCLIENTES | 1,138    | ,329 | 3,463 | ***  | par_12 |
| RCLAVE    | <--- | RCLIENTES | 1,237    | ,372 | 3,324 | ***  | par_13 |
| S5b       | <--- | PROCESOS  | 1,322    | ,153 | 8,662 | ***  | par_1  |
| S5c       | <--- | PROCESOS  | 1,345    | ,173 | 7,764 | ***  | par_2  |
| S5d       | <--- | PROCESOS  | 1,517    | ,164 | 9,274 | ***  | par_3  |
| S6b       | <--- | RCLIENTES | 1,000    |      |       |      |        |
| S6a       | <--- | RCLIENTES | 1,613    | ,405 | 3,986 | ***  | par_4  |
| S7b       | <--- | RPERSONAS | 1,000    |      |       |      |        |
| S7a       | <--- | RPERSONAS | ,887     | ,089 | 9,986 | ***  | par_5  |
| S8b       | <--- | RSOCIEDAD | 1,000    |      |       |      |        |
| S8a       | <--- | RSOCIEDAD | 1,156    | ,127 | 9,102 | ***  | par_6  |
| S9b       | <--- | RCLAVE    | 1,000    |      |       |      |        |
| S9a       | <--- | RCLAVE    | ,954     | ,223 | 4,277 | ***  | par_7  |
| S5a       | <--- | PROCESOS  | 1,000    |      |       |      |        |
| S5e       | <--- | PROCESOS  | 1,234    | ,124 | 9,958 | ***  | par_9  |

Fuente: Elaboración propia.

Bajo esta representación destaca el papel directo que los Resultados en los Clientes sostienen en los Resultados Clave de los campos de golf, anulando sin embargo, la relación sobre ellos, de los Resultados en las Personas y en la Sociedad, aunque estos últimos aparecen conectados a los Resultados en los Clientes, entendiendo que los Resultados en la Sociedad se alcanzan como reflejo de los Resultados en los Clientes que integran la entidad deportiva. Resultados logrados todos ellos, gracias al cumplimiento de los procesos y servicios puestos en marcha con los elementos y facilitadores previamente analizados.

Este quinto criterio se configura como eje y engranaje del modelo de gestión analizado. Los Agentes Facilitadores son elementos esenciales y fundamentales para el cumplimiento de las actividades y servicios que desean ofrecer los campos de golf a sus jugadores y usuarios, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas. Por otra parte, el disfrute de estos procesos y servicios repercutirá en la medición de los Resultados — tanto parciales como globales— logrados por el campo.

Dirigidas las estimaciones y cálculos empíricos presentados hacia la comprobación de las hipótesis formuladas que incluían la relación entre este último agente facilitador (criterio 5) y los cuatro criterios resultados, podemos comprobar cómo se ratifican las hipótesis H9, H10, H11, H13 y H14 (relación entre los criterios 5→6, 5→7, 5→8, 6→8,

9←6), basadas en las interconexiones propuestas por el propio modelo y la matriz de correlaciones obtenida de antemano, no pudiendo sin embargo contrastar con nuestros datos actuales el resto de ellas.

Las hipótesis H9, H10 y H11 exponen el reflejo del desempeño y práctica de las actividades y servicios de los campos de golf en los resultados sobre los diferentes grupos de interés participantes en ellos (clientes, personas y sociedad). Por otra parte, todos ellos deberían revertir en el cómputo y balance de sus resultados globales (H14, H15 y H16), advirtiendo con nuestros datos únicamente el efecto y alcance de los Resultados en los Clientes sobre sus Resultados Clave, pieza así indispensable en los logros y rendimientos globales del campo. Aquellos no obstante, trascienden a su vez a los Resultados en la Sociedad (H13), generando un importante eco y difusión en ella de los valores, diligencias y actividades que sostienen un campo de golf.

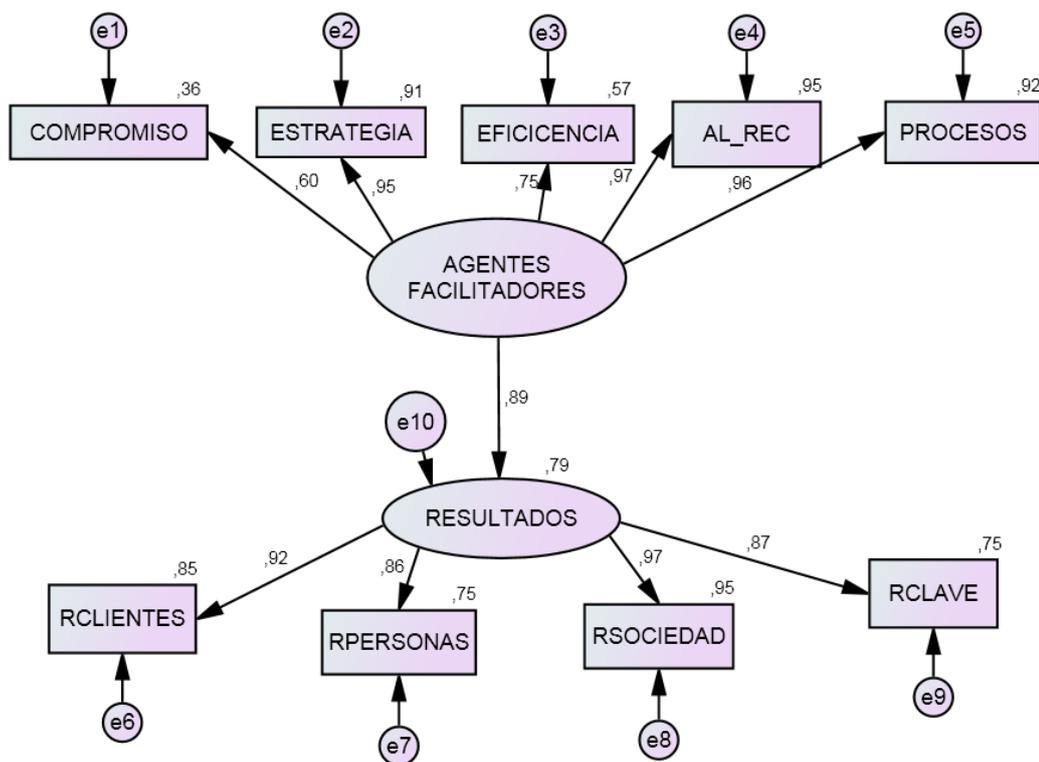
Contrastado el conjunto de hipótesis planteado inicialmente, basado en la formulación teórica del modelo y en el análisis factorial efectuado con anterioridad, es posible —gracias a la fiabilidad y significación de todos los parámetros considerados— confirmar la validez de la aplicación del modelo EFQM en la gestión de los campos de golf que persigan la búsqueda de la excelencia en su organización, y por consiguiente, una mejora y avance en su posicionamiento en el mercado de este sector deportivo.

Finalmente, y para completar el estudio empírico efectuado, retomamos el análisis de regresión presentado inicialmente, en el que se mostraba la relación causal entre el conjunto de Agentes Facilitadores y los Resultados descritos por el modelo EFQM ( $R^2 = 0,85$  AG), dando traslado a través de un análisis SEM con los componentes generados en el análisis factorial (eliminados los componentes ACT y RESP), y admitidos como significativos en nuestro estudio (Gráfico 56, salida estandarizada y Gráfico A126, salida no estandarizada), observando cómo el coeficiente de regresión entre ambos conjuntos de criterios mejora sensiblemente (0,89).

El coeficiente  $R^2$  (0,79) alcanza también valores elevados, manteniendo así la capacidad explicativa de los Agentes Facilitadores, ya que el 79% de la varianza de los Resultados (medidos a través de las puntuaciones recogidas de los criterios 6 al 9) estaría explicada por las actuaciones de los Agentes Facilitadores (observados a través de los

criterios 1 al 5), y solo el 21% restante vendría causado por otras variables externas que no han sido consideradas en el modelo.

Gráfico 56. Agentes Facilitadores—Resultados. Salida estandarizada



Fuente: Elaboración propia.

Los índices de bondad de ajuste (Tabla A40) ofrecen un estadístico  $\chi^2$  relativo inferior a 5 (3,188), aunque el GFI no llega a alcanzar el valor 0,7. Aun así, se comprueba la fiabilidad de cada ítem propuesto por el modelo según se recoge en las Tabla 152, Tabla A41 y Tabla A42 (coeficientes estimados significativos con una C.R. superior a 1,96 y cargas factoriales elevadas; coeficientes de determinación superiores a 0,5 —salvo para el componente COMP— y muchos de ellos cercanos a la unidad; y matriz de covarianzas de residuos estandarizados aceptada como válida).

Así pues, casi el 80% de los Resultados medidos en estas organizaciones deportivas se explican por la intervención de los Agentes Facilitadores, alcanzando un elevado peso en estos, los componentes Estrategia, Alianzas-Recursos, y Procesos, elementos manifiestos a los que prestar especial atención, dado el importante peso que reflejan en

los resultados perseguidos por estas entidades. Se ofrece así, un estudio cuantificado de las relaciones y correspondencias que se generan entre los criterios señalados por el modelo EFQM de cara a la obtención de la excelencia empresarial en las entidades deportivas analizadas.

**Tabla 152. Agentes Facilitadores—Resultados. Cargas factoriales estimadas no estandarizadas**

|            |      |            | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label |
|------------|------|------------|----------|------|-------|------|-------|
| RESULTADOS | <--- | AGENTES    | 1,234    | ,402 | 3,070 | ,002 | par_8 |
| COMPR      | <--- | AGENTES    | 1,000    |      |       |      |       |
| ESTR       | <--- | AGENTES    | 1,610    | ,466 | 3,454 | ***  | par_1 |
| EFIC       | <--- | AGENTES    | 1,235    | ,416 | 2,971 | ,003 | par_2 |
| ALREC      | <--- | AGENTES    | 1,659    | ,474 | 3,496 | ***  | par_3 |
| PROC       | <--- | AGENTES    | 1,529    | ,441 | 3,471 | ***  | par_4 |
| RT         | <--- | RESULTADOS | 1,000    |      |       |      |       |
| RSOC       | <--- | RESULTADOS | 1,169    | ,153 | 7,614 | ***  | par_5 |
| RPER       | <--- | RESULTADOS | 1,042    | ,181 | 5,765 | ***  | par_6 |
| RCLI       | <--- | RESULTADOS | 1,027    | ,154 | 6,674 | ***  | par_7 |

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 153 recopila el conjunto de hipótesis formuladas en relación a las correspondencias que se pueden detectar entre los criterios definidos por el modelo EFQM, destacamos los agentes facilitadores a enfatizar y cuidar para el logro de los objetivos marcados por la entidades deportivas estudiadas, corroborando y apoyando la premisa planteada en la formulación del modelo EFQM, en tanto que la dirección y gerencia del campo de golf debe formular y dirigir una estrategia clara y definida, desarrollada a partir de las alianzas establecidas y los recursos disponibles, de la implicación y eficiencia de las personas que trabajan en el campo, y de los procesos y actividades que se lleven a cabo, todo ello para el alcance de resultados en sus clientes y usuarios, personal, sociedad, y en definitiva, el logro de rendimientos globales y generales de la organización deportiva.

Tabla 153. Relación de hipótesis formuladas y su verificación

|   |       |                           |
|---|-------|---------------------------|
| <b>HP:</b> La utilización y el empleo de los Agentes Facilitadores favorece la consecución de Resultados en los campos de golf.                                 | AG→RT | VERIFICADA                |
| <b>H1:</b> La dirección o gerencia del campo de golf es determinante en la formulación de la estrategia adecuada.   | 1→2   | VERIFICADA                |
| <b>H2:</b> La dirección o gerencia del campo de golf influye e impulsa la labor ejercida por el personal y trabajadores del campo.                              | 1→3   | Admitida<br>No verificada |
| <b>H3:</b> La dirección o gerencia del campo de golf es fundamental en la evaluación, valoración, búsqueda y concierto de las alianzas y recursos que precisan. | 1→4   | Admitida<br>No verificada |
| <b>H4:</b> La estrategia definida marca la ocupación, funciones y comportamiento del personal y empleados del campo.  | 2→3   | VERIFICADA                |
| <b>H5:</b> La estrategia definida condiciona el nivel de equipamientos, instalaciones, alianzas y recursos con los que debe contar el campo.                    | 2→4   | VERIFICADA                |
| <b>H6:</b> La estrategia definida condiciona los procesos y servicios diseñados y puestos en marcha por los campos de golf.                                     | 2→5   | Admitida<br>No verificada |
| <b>H7:</b> El personal y trabajadores del campo posibilitan e influyen en la ejecución de los procesos y servicios diseñados previamente.                       | 3→5   | VERIFICADA                |
| <b>H8:</b> Las alianzas y recursos disponibles posibilitan y condicionan la ejecución de los procesos y servicios diseñados previamente.                        | 4→5   | Admitida<br>No verificada |
| <b>H9:</b> Los procesos y actividades emprendidos por los campos de golf son determinantes en los resultados a alcanzar sobre sus clientes y usuarios.          | 5→6   | VERIFICADA                |
| <b>H10:</b> Los procesos y actividades emprendidos por los campos de golf favorecen los resultados sobre las personas que trabajan en ellos.                    | 5→7   | VERIFICADA                |
| <b>H11:</b> Los procesos y actividades emprendidos por los campos de golf mejoran los resultados sobre la sociedad en la que participan y a la que pertenecen.  | 5→8   | VERIFICADA                |
| <b>H12:</b> Los resultados en trabajadores y empleados del campo influyen y condicionan los resultados en los clientes.   | 7→6   | Admitida<br>No verificada |
| <b>H13:</b> Los resultados en clientes influyen y posibilitan los resultados en la sociedad a la que pertenecen.  | 6→8   | VERIFICADA                |
| <b>H14:</b> Los resultados clave de los campos de golf están determinados, en gran medida, por los resultados obtenidos en los clientes.                        | 9←6   | VERIFICADA                |
| <b>H15:</b> Los resultados clave de los campos de golf están originados por los resultados percibidos en las personas.  | 9←7   | Admitida<br>No verificada |
| <b>H16:</b> Los resultados clave de los campos de golf están influenciados por los resultados percibidos en la sociedad.  | 9←8   | Admitida<br>No verificada |

Fuente: Elaboración propia.



## CONCLUSIONES

---



1. A lo largo del presente trabajo hemos dejado constancia de la penetración y proyección que el deporte del golf mantiene en la sociedad actual, no solo en el aspecto meramente deportivo, sino también en sus atributos lúdico, social y económico. El golf, base de nuestro estudio, es uno de los deportes que, aunque practicado por un elevado número de jugadores en nuestro país, y extendida su práctica por todo el territorio nacional, es todavía altamente desconocido por el público en general. El estudio de este sector y las variables e indicadores que lo describen, así como las repercusiones sobre otras áreas de nuestro sistema económico, se encuentran escasamente documentados a nivel nacional o territorial. A través de este trabajo hemos querido cubrir este vacío documental, y realizar un estudio que contribuya al análisis y conocimiento de esta parcela deportiva y sus reflejos en otros aspectos de la actividad económica.

El deporte del golf se asocia inicialmente a una imagen elitista, restringido socialmente y limitado en su práctica a un perfil de jugador con alta disponibilidad económica y temporal. No obstante, y según hemos podido constatar a través de los diversos indicadores y medidas computados en el mercado, el avance e introducción de este deporte entre la población europea y española, en particular, ha sido considerable y se mantiene en continuo crecimiento, ralentizado no obstante, por el periodo de crisis económica generalizada de los últimos años. En el trabajo se ha señalado también, la repercusión que la práctica de este deporte tiene sobre, concretamente, el segmento turístico español, ofreciendo una alternativa valiosa a las regiones en que se desarrolla y fomenta este atractivo elemento turístico, además de una vía ejecutable en aquellas en que todavía no se ha asentado, principalmente en las zonas del interior español (como es Castilla y León, ejemplo en que hemos apoyado nuestro estudio).

2. Se ha querido enfocar el estudio desde el punto de vista del cuidado y atención que debe prestarse a un elemento esencial e imprescindible para esta promoción turística: la calidad en la gestión de las instalaciones sobre las que se sostiene la práctica del golf, al objeto de buscar la máxima satisfacción del cliente y usuario, así como de otros grupos de interés participantes. Los campos de golf, como oferentes de estos servicios de ocio y turísticos, han de percatarse del cuidado y atención que precisa, principalmente, el usuario de los mismos, buscando la atención de sus necesidades y de sus expectativas sobre el servicio que se presta. Es necesario atender al jugador local, además de atraer al jugador externo (nacional o internacional) para lograr la promoción de este deporte y su repercusión turística en la región.

En este sentido, el trabajo se ha orientado desde la perspectiva de la dirección y gerencia de las instalaciones deportivas de golf, en función de la prestación de servicios y actividades que estos llevan a cabo para sus usuarios —reales y/o potenciales—. Aspecto este novedoso en nuestra presentación, dado que la mayoría de los trabajos que exponen un análisis de calidad en un organismo o sector deportivo lo realizan desde la visión del usuario, y sobre la base de un pequeño cuestionario que atienden los numerosos clientes a quienes se les presenta. Dicho análisis se aplica, generalmente además, a una única entidad para así obtener conclusiones particulares sobre ella. Por nuestra parte sin embargo, hemos enfocado el estudio como un análisis del sector, y no de un campo de golf específico o concreto, además de examinarlo desde la óptica de la oferta de estos servicios y actividades de ocio y deporte —en busca de la satisfacción del cliente y usuario— y no de la utilización o demanda que puedan presentar estos.

Para ello, se ha presentado una aplicación del modelo europeo de excelencia en la gestión —Modelo EFQM— en los campos de golf de una región de interior (Castilla y León), la cual pretende ser una vía de inicio y seguimiento de análisis de la gestión efectuada en nuestros campos, además de un posible instrumento comparativo entre ellos. Se proporciona así a estas instalaciones deportivas, una metodología para la optimización de sus recursos, procesos y actividades, que les ayuda además a medir la calidad de su gestión y a mejorar su nivel de competitividad en el mercado. Lo distintivo de este estudio es que se ha utilizado

una herramienta de trabajo de uso individual como instrumento de análisis para un sector deportivo, y de evaluación de la situación que atraviesa, realizando un estudio de viabilidad de su aplicación al conjunto de campos de golf de esta comunidad autónoma, y ofreciendo a estos un estudio cuantificado de las relaciones y correspondencias que se advierten entre los nueve criterios reseñados en el modelo, y la relación causal que se establece entre el conjunto de cinco Agentes Facilitadores y los cuatro Resultados que se miden a través del modelo EFQM.

3. Respecto al análisis de las variables que describen el mercado del golf en España, cabe destacar, principalmente, la pluralidad y diversidad de tipologías de campos de golf repartidos de manera desigual a lo largo de nuestro territorio, provocando una diferencia significativa entre las zonas de costa (con un amplio número de campos de golf altamente cualificados para el juego) y las regiones de interior (con un elevado porcentaje de campos de corto recorrido o rústicos, asistidos en gran medida por una gestión pública).

Por su parte, el perfil habitual de jugador es hombre, entre 35-65 años, casado y con familia, con nivel de renta medio-alto y asociado a una profesión liberal. Esto implica una distribución de licencias sesgada a favor de las licencias masculinas, aunque algo atenuada esta diferencia, en la categoría senior. El crecimiento de licencias amateurs ha sido continuado a lo largo de los años, aunque desde el año 2011 se ha visto frenado y anulado hasta caer por debajo de las 300.000 licencias en el 2014, con disminuciones porcentuales superiores en las licencias femeninas. El descenso ha sido acusado principalmente, en licencias mayores —no así en licencias senior— manteniéndose estables las licencias para menores de 21 años (aunque atenuado el crecimiento de cadetes y alevines), lo que provoca un cierto clima de preocupación futura por la formación de nuevos jugadores que contribuyan además, al sostenimiento de las instalaciones y campos de golf. Licencias concentradas, esencialmente, en la Comunidad de Madrid, Andalucía y Cataluña (con más del 57% del total español), frente a porcentajes bastante inferiores anotados en el resto de comunidades autónomas, lo que genera también, una desigual distribución territorial de aquellas.

4. Si recogemos el valor de los índices de mercado medidos, se advierte también un gran contraste entre las territoriales respecto a los índices de saturación, penetración, densidad y campos por superficie calculados en ellas, siendo notable la discordancia entre todos ellos en la Comunidad de Madrid. Según las diferentes áreas geográficas españolas se observan, por ejemplo, bajos índices de saturación y bajos índices de densidad en las comunidades turísticas de costa —siempre inferiores a la media española— pero con elevados ratios de campo por superficie, incidiendo en la proyección de este deporte hacia el turismo nacional o internacional en estas zonas. El área este de nuestro litoral registra elevados índices de saturación por campos, acompañados de altos valores de campos por superficie, aunque presenta cifras bastante más altas en sus índices de densidad, apoyado en el juego tanto de su población local, como de la turística. Por su parte, la zona norte de España ofrece índices de penetración elevados —superiores a las regiones turísticas— ya que es la población del lugar la que se considera jugadora, y no tanto los jugadores-turistas los que desarrollan su juego en estos campos; mientras que en las regiones de interior, los índices de penetración, saturación y ratios de campos por superficie medidos son menores, elevando así el índice de densidad en ellas.
  
5. Este deporte, asociado al disfrute del ocio y del tiempo libre de la sociedad actual se ha convertido en un importante reclamo turístico por sí mismo en las regiones del sur y este de España principalmente, deviniendo elemento claramente diferenciador y distintivo en el sector turístico de estas regiones, además de plenamente integrado en dicho segmento económico. Uno de los aspectos más atractivos para el jugador visitante es la climatología que disfrutan estas áreas geográficas, generando una desestacionalización del turismo tradicional y ampliando el periodo temporal que cubre esta parcela económica, fuente de riqueza esencial en la economía española. Se apoyan también en un elevado nivel de calidad de sus establecimientos y servicios hoteleros, y en una moderna y amplia red de comunicaciones que facilita el desplazamiento de los jugadores entre los numerosos y variados campos de golf repartidos a lo largo del territorio costero español (sur, este e islas). Ello provoca que sean un destino altamente atractivo para jugadores internacionales procedentes de Reino Unido, Alemania o países escandinavos (Suecia, Noruega) principalmente, caracterizados por un alto

poder adquisitivo y una buena disposición para viajar en busca de sol y buenas temperaturas para disfrute de sus periodos vacacionales o de retiro. Para potenciar todo ello, se trazan políticas y campañas de promoción —a nivel nacional o autonómico— que persiguen mantener los mercados abiertos al turismo de golf, además de atraer nuevos nichos de mercado originarios, por ejemplo, de países del este de Europa o de China. Aun así, es importante en estas regiones no descuidar la calidad de las instalaciones deportivas ni de los servicios ofrecidos, ya que comienzan a surgir nuevos países de destino competidores, que restan jugadores visitantes a nuestro país.

En el norte de España, por otra parte, la oferta turística de golf se acompaña de diversas actividades complementarias a la práctica del deporte (salud, gastronomía, naturaleza, cultura, patrimonio, compras, etc.), además de recibir un importante apoyo público para su promoción. Sin embargo, en las regiones del interior de España, la promoción del turismo de golf es apenas perceptible, relegando los recursos, instalaciones y servicios de este sector deportivo, a un mero disfrute y práctica de sus jugadores locales.

6. Un estudio descriptivo de las principales variables e indicadores del mercado de golf en Castilla y León permite identificar la oferta de esta región con un total de 39 campos (dos de ellos cerrados actualmente), acaparando Segovia y Ávila el mayor número de campos, mientras que Palencia y Zamora solo anotan dos campos de corto recorrido cada una de ellas. Algo más del 56% de los campos de esta comunidad autónoma son campos de golf de 9 hoyos o rústicos, y cerca del 22% son de titularidad pública. Por otra parte, se acumulan en ella casi 16.000 licencias globales, anotando los mayores porcentajes en Valladolid, Burgos y León; si bien, desde el año 2011 estos registros han ido descendiendo (principalmente las licencias femeninas, aunque las licencias senior se mantienen al alza). Atendiendo a la segmentación de licencias por sexo y edad, encontramos valores más equilibrados entre licencias masculinas y femeninas, para licencias senior y menores de 21 años, ampliando sin embargo, el margen de diferencia entre sexos, para licencias mayores.

Respecto a los indicadores de mercado, y de una manera global, se observan valores relativamente bajos e inferiores a la media española en casi todos ellos

(saturación, densidad y ratio de campos por superficie), y aunque el índice de penetración se acerca algo más a la cifra media nacional, se mantiene lejos de regiones con una elevada implantación de este deporte entre su población.

7. Completando el estudio de datos oficiales aportados por la RFEG, y con el objetivo de poder presentar un análisis más completo de la situación y caracterización actual de este sector en la comunidad de Castilla y León, se ha planteado como línea de trabajo, la elaboración de dos cuestionarios específicamente redactados y desarrollados para este estudio. Ambos, sobre la base de los criterios y subcriterios establecida en el Modelo EFQM de Excelencia, y siguiendo las pautas marcadas por este modelo en su aplicación metodológica de autoevaluación por cuestionario. Estos cuestionarios se han presentado a la totalidad de población que conforma la actual oferta de golf en esta región de interior (37 campos) a fin de extraer conclusiones generales y globales de la situación que muestra este sector, y no de una única entidad deportiva. Se ha podido realizar así, el estudio detallado, a la vez que generalizado, de cada uno de los criterios que integran el modelo EFQM, distinguiendo la actuación y gestión de estas entidades a través de los diferentes apartados que componen su estructura y organización, y que determinan los logros y resultados conseguidos (singulares o globales). Esto nos ha permitido obtener una visión de conjunto y más completa que la de un análisis individualizado, captando las debilidades y fortalezas más significativas del sector, y ofreciendo a las instalaciones que lo componen las pautas sobre las que trabajar y avanzar en busca de una mejora de la calidad de su gestión, que permita a su vez, atraer y captar potenciales usuarios —tanto locales como foráneos— y mejorar su posicionamiento en el actual sistema económico.
8. El cuestionario *Gestión Deportiva* presentado a los campos de golf encuestados, la estadística descriptiva aplicada y el análisis de comparación de medias realizado a partir de los datos recibidos nos han permitido completar la caracterización de los campos ubicados en nuestra comunidad, diferenciando esencialmente entre los campos de largo recorrido —a los que se asocia una gestión más económica y lucrativa— y los campos pequeños o rústicos, distinguidos básicamente por una gestión social y asociativa. Los primeros —campos de 18 hoyos— disponen de instalaciones más completas, servicios adicionales a la mera práctica deportiva, y

acumulan un mayor número de abonados y licencias asignadas a sus instalaciones, mostrando un cierto equilibrio entre licencias mayores y senior. Por su parte, los campos de 9 hoyos y rústicos presentan una mayor limitación de servicios ofrecidos, disponen de instalaciones básicas y de un menor número de abonados y licencias, asociadas esencialmente a licencias senior, y sobre todo, licencias masculinas. Sus ingresos provienen principalmente de cuotas y abonos de jugadores, al igual que en los campos de 18 hoyos, aunque estos últimos acumulan un alto porcentaje de la venta de *green-fees* de abonados, aunque bastante escaso de jugadores externos.

En todos ellos la estructura organizativa del campo está bien definida, identificando claramente las funciones y ocupaciones del personal empleado (o servicios subcontratados) y de la dirección o gerencia. En lo que respecta a actividades y proyectos concretados, el esquema es similar en todos ellos, apoyados principalmente en torneos y campeonatos sociales organizados por el propio club o por patrocinadores externos. Las escuelas de golf (implantadas en algunos de los campos pequeños con un apoyo municipal y público) se orientan sobre todo a cursos de iniciación para niños y adultos, siendo escasos los cursos de perfeccionamiento o la aplicación de tecnologías para el análisis y progreso del juego. Escasean también, las actividades de fomento y promoción del juego entre practicantes infantiles y juveniles. Promoción del juego exigua, asimismo, entre los propios campos —cuyas actividades se transmiten más rápidamente entre los propios jugadores y su empleo de las redes sociales, que por información o comunicación de los campos de golf— y con otros campos de golf externos a nuestra comunidad. Por otra parte, las correspondencias marcadas entre campos se revelan, en general, insuficientes o no excesivamente ventajosas para la promoción del juego entre diferentes campos de golf, y el fomento de la visita de jugadores-turistas a nuestra región.

9. Ampliando el análisis descriptivo inicial, las valoraciones obtenidas a través del segundo cuestionario remitido (*Modelo EFQM*) han contribuido a detectar los aspectos más frágiles y débiles que presentan, en términos generales, el conjunto de instalaciones deportivas que constituyen este sector, así como sus caracterizaciones más acentuadas y significativas.

Entre los aspectos más débiles y sobresalientes por su generalidad destaca la escasa relación y colaboración activa mostrada entre la mayoría de campos de la región —así como entre estos y otras entidades o instituciones— limitando la popularización y fomento de la práctica de este deporte. A esto se añade el escaso interés mostrado por conocer y difundir información y comunicaciones acerca de los servicios y proyectos puestos en marcha por otros campos de golf, las actuaciones llevadas a cabo por ellos mismos, o incluso información general del sector deportivo al que están vinculados, lo que induce además, a una carencia o falta de perspectiva del mercado, tanto del lado de la oferta como de la demanda. Son también mínimas o escasas, las medidas de incentivación y promoción de este deporte hacia los sectores más desatendidos (femenino y jóvenes), observando en algunos campos de golf serios problemas de mantenimiento y conservación dado el descenso en el número de usuarios y abonados que se ha registrado durante estos últimos años. Por otro lado, se detecta, en general, un cierto estancamiento y relajación tanto en aspectos formativos de su personal, como de innovación tecnológica en sus métodos de gestión y organización, o en su aplicación a la enseñanza y práctica del golf. Lo que ratifica, además, el ínfimo interés mostrado por estas entidades deportivas y sus responsables de gestión, en lo que respecta a temas relacionados con la mejora de la calidad o excelencia en la gestión, o incluso, con el análisis y seguimiento de datos e indicadores que concurran a ello.

Por otra parte, los elementos que contribuyen y ayudan a empujar y fortalecer este sector deportivo en nuestra región se asocian fácilmente a cada uno de los cinco agentes facilitadores descritos por el modelo EFQM. Así, los directores o gerentes de los campos de golf desarrollan su función y labor buscando la eficacia de su gestión y procurando adaptarse a los cambios acontecidos por la crisis económica. Esto induce a la formulación de una estrategia fundamentada en las necesidades de los usuarios y jugadores del campo. Planificación que apoya el personal que trabaja en el campo, asumiendo su responsabilidad, e implicándose con el cliente al que atiende personalmente, siendo reconocida su labor por la dirección de la organización. Además, la gestión de los edificios, material y equipos de que disponen estas instalaciones deportivas es considerada sostenible y eficaz, lo que ayuda también al diseño y desarrollo de proyectos y actividades

que atienden las necesidades de los usuarios y jugadores, buscando una promoción interna básicamente.

10. A partir de los datos obtenidos en el segundo cuestionario, se ha efectuado un primer análisis factorial —siguiendo el método de componentes principales— que nos ha permitido condensar el grupo de variables utilizadas en un menor número de factores, combinación de aquellas. El conjunto de subcriterios (24) en que se desglosan los cinco Agentes Facilitadores del modelo EFQM se han agrupado en siete nuevos componentes que explican un elevado porcentaje de varianza conjunta de las variables iniciales. Así, y después de confirmar la validez del análisis a través de las diferentes medidas de adecuación utilizadas y aceptadas (matriz de correlaciones, estadístico KMO, prueba de esfericidad de Bartlett, comunalidades, matrices anti-imagen y matriz de correlaciones reproducidas), los criterios 1 y 3 han sido agrupados en dos nuevos componentes cada uno de ellos (Compromiso y Actuación —COMP y ACT— para el criterio Liderazgo, y Responsabilidad y Eficiencia —RESP y EFIC— para el tercer criterio, Personas) mientras que para los criterios Estrategia (2), Alianzas y Recursos (4) y Procesos, productos y servicios (5) se ha asociado un único factor respectivamente (ESTR, ALREC y PROC). Los cuatro Resultados, por su parte, se han agrupado en una única variable tipificada para cada uno de ellos (Resultados en los Clientes, en las Personas, en la Sociedad y Resultados Clave —RCLI, RPER, RSOC y RTOT—).

Con todo ello, se ha extraído la matriz de correlaciones entre los nuevos componentes definidos, que muestra diversas correspondencias significativas entre ellos, en línea con el planteamiento teórico que describe el modelo EFQM. Relaciones que se han constatado también a partir de un segundo análisis factorial con los componentes generados, y de un análisis de regresión que busca explicar la actuación del conjunto de Agentes Facilitadores sobre el grupo de Resultados considerados.

11. A fin de especificar y cuantificar empíricamente las múltiples relaciones y correspondencias señaladas entre los diversos criterios propuestos por el modelo, se ha perfilado y diseñado una estructura de variables —utilizando la representación gráfica de los modelos de ecuaciones estructurales— que nos ha permitido representar la realidad que se percibe y queda patente en el sector

deportivo analizado, a través del contraste de las hipótesis planteadas en nuestro trabajo, relativas a las conexiones entre los agentes facilitadores utilizados para el alcance y logro de resultados en estas organizaciones deportivas. No obstante, el número limitado y escaso de la población que integra este sector en nuestra comunidad autónoma nos ha generado ciertas dificultades en el análisis empírico de los datos presentados, esencialmente al comprobar los índices de bondad de ajuste en el análisis SEM, debido al pequeño conjunto de datos con que se contaba para la realización del estudio. Empero, y a pesar de estos obstáculos estadísticos, hemos decidido continuar con ello, siempre y cuando los ítems analizados fueran considerados fiables y significativos, con el propósito no solo de abrir una vía futura de trabajo a las instalaciones que han participado y colaborado con nosotros, sino también de iniciar un procedimiento de trabajo y análisis para un estudio más amplio y generalizado del sector, pudiendo valorar muestras de población más numerosas a nivel nacional, o para un conjunto de regiones o áreas territoriales, e incluso comparativas entre ellas, dejando abierto el camino a posteriores investigaciones.

Se ha podido verificar la significativa relación causal que se detecta entre el conjunto de Agentes Facilitadores y el grupo de Resultados, explicados estos casi en un 80% gracias al empleo y utilización de los agentes facilitadores descritos en el modelo. Más exactamente, al empleo de cinco de los siete componentes generados. Se han excluido dos de ellos (factores asociados a los criterios 1 y 3), no excesivamente significativos en la medición empírica, y que vienen referidos a la actividad rutinaria, habitual y básica tanto de los directivos, como del personal encargado (ACT y RESP), haciendo sin embargo especial hincapié en la actividad implicada del líder y gerente de la organización (COMP), así como en la eficiencia del trabajo de sus empleados, la buena comunicación, y el reconocimiento de su labor (EFIC), para poder desplegar la estrategia formulada.

Con los diseños estructurales presentados, y comprobada la fiabilidad de los parámetros estimados, a través de los indicadores utilizados (ratio crítica, coeficiente de determinación  $R^2$ , matriz de covarianzas de los residuos estandarizados), es indiscutible la intervención necesaria y comprometida del gerente o la dirección del campo de golf para poder definir y desarrollar una estrategia rigurosa e implicada con los objetivos a conseguir, y los principios sobre

los que se asienta la entidad. Esta planificación se traduce en el establecimiento de acuerdos y colaboraciones con sus proveedores y otras empresas u organizaciones conexas con ella misma —incluidos otros campos y clubes de golf— además de en el uso adecuado de sus infraestructuras e instalaciones, y en el avance y progreso tecnológico en todas las áreas implicadas. A esto, es necesario añadir la realización de un trabajo eficiente y competente de todo su personal —conseguido gracias a una formación y aprendizaje adecuados— colaborando de manera conjunta con la dirección del campo, en el desarrollo de la estrategia marcada para el avance y progreso del mismo, precisando para ello, una correcta comunicación horizontal y vertical que favorezca y contribuya a la realización de un trabajo en equipo y colaborativo, y facilite así la ejecución de los procesos programados. Procesos y servicios que contribuirán a calcular y evaluar los resultados singulares y globales reseñados en el modelo, destacando el efecto de los Resultados en los Clientes sobre los Resultados Clave de la entidad.

12. Las hipótesis planteadas y verificadas en nuestro trabajo nos han permitido constatar la eficacia y validez de la utilización del modelo EFQM en la gestión de los campos de golf, confirmando las ideas básicas que sustentan el modelo, y las relaciones teóricas que este propone. Así, los resultados generales de estas organizaciones y los resultados particulares sobre sus clientes, principalmente, se logran gracias a la participación implicada y colaborativa del líder o gerente del campo, que define, impulsa y desarrolla la estrategia y planificación a seguir, ejecutada gracias no solo a los recursos internos y externos disponibles, sino a la eficacia e implicación de su propio personal, y reflejada en los procesos y/o actividades iniciados y destinados a sus usuarios, a través de los que se podrán medir los resultados y rendimientos conseguidos. Elementos todos ellos que constituyen herramientas clave para el alcance de una gestión de calidad en estas organizaciones deportivas, y el logro de una amplia satisfacción en sus clientes. Los elementos recogidos pues, en el modelo EFQM, son ítems que hay que cuidar y respaldar para el avance y posicionamiento de estas entidades en el sector deportivo sobre el que trabajan, y en el sector turístico sobre el que pueden repercutir también, en estas regiones de interior.
13. La promoción del turismo de golf en las áreas territoriales de interior es insignificante e imperceptible, a pesar de disponer de una variada tipología de

campos de golf, de instalaciones hoteleras adecuadas y de renovadas infraestructuras de comunicaciones que permitirían el impulso y el apoyo de esta alternativa de turismo, potenciando las singularidades de estas regiones, y abriendo una vía de proyección económica que contribuiría a intensificar el desarrollo de estas. Sin embargo, se precisa no solo una actuación conjunta pública y privada entre administraciones, instituciones y campos de golf, sino también un esfuerzo significativo por la mejora de la calidad en sus servicios e instalaciones, de cara a la búsqueda de la promoción y competitividad de estas áreas territoriales, y al alcance de una oferta de servicio que logre la satisfacción plena del usuario/jugador—turista de golf.

Bajo esta perspectiva, es aconsejable que los campos de golf de nuestra región, Castilla y León, replanteen parte de su estrategia y planificación tratando de adecuarla a las nuevas demandas del sector, de abrir y fomentar nuevos segmentos de mercado, y de potenciar un turismo de golf de interior asociado a diversas actividades complementarias y singulares de la región.

En este sentido, si bien la práctica del golf en nuestra comunidad no se encuentra preparada todavía para constituirse en eje sustancial de la actividad turística en ella, sí puede ser colocada como complemento de otros elementos especiales, distinguidos y sugestivos de la región (cultura, patrimonio, gastronomía, viticultura, etc.) que logren potenciar su atractivo, e incitar a su visita, creando incluso, paquetes turísticos que ofrezcan el deporte del golf como una actividad adicional a otra principal. A la actuación individualizada de los propios campos, conviene sumar la coordinación y cooperación entre administraciones públicas y entidades privadas (así como entre el conjunto de campos de golf), adoptando medidas y ejecutando actuaciones que compongan elementos de promoción del deporte en sí mismo, y elementos atractivos del turismo del golf, lo que contribuirá al empuje e impulso tanto de este sector deportivo, como del sector turístico en general.

14. Los gestores de un campo de golf deben asumir que estos prosperan siempre y cuando haya jugadores que acudan a ellos para la práctica y disfrute de este deporte. El campo «pertenece» a los jugadores, y hacia ellos deben dirigir sus planificaciones y actuaciones buscando satisfacer las necesidades que estos

muestran y plantean. Así, una primera iniciativa a considerar desde el área de gestión de estas entidades deportivas iría encaminada a la ejecución de una política de precios adecuada al servicio que se propone y se presta desde el propio club, y no en relación con los costes de la instalación, de las edificaciones particulares circundantes, o de las hipotecas soportadas por las constructoras, que utilizaron el campo de golf como reclamo para sus promociones inmobiliarias. Cabría pues, la posibilidad de formular un nuevo planteamiento económico en torno a las tarifas y cuotas vigentes en general en la mayor parte de los campos de golf en nuestra comunidad, conciliando la demanda de los usuarios, con los gastos de mantenimiento y administración de los campos de golf, barajando así la posibilidad de una reducción o adecuación de aquellas a fin de intensificar el uso y disfrute del campo por sus jugadores y usuarios (habituales o excepcionales), y la captación de nuevos jugadores-abonados, revirtiendo todo ello en una mayor cuantía de ingresos de estas entidades deportivas.

15. Sin embargo, se requiere no solo restituir el campo a los jugadores, sino buscar nuevos jugadores para los campos de golf, esencialmente de cara a un futuro próximo que asegure su permanencia, e incluso el crecimiento de los campos en nuestra comunidad. Es necesario crear escuela, fomentar y motivar a los pequeños y jóvenes jugadores, empujando su continuidad en el juego y permitiendo su incorporación estable y continuada a la práctica de este deporte. Esto contribuye no solo al mantenimiento de las instalaciones deportivas, sino a la difusión y extensión del golf entre la población española en general. Sin ánimo de interferir ni obstaculizar ninguna de las competiciones fijadas y establecidas por las federaciones regionales o nacionales de golf, ni las actividades organizadas por ellas en la promoción e impulso de este deporte entre los jugadores más jóvenes, sería conveniente un mayor empuje y difusión de competiciones y torneos infantiles y juveniles, orientados al incentivo, promoción y práctica continuada del juego de aquellos jóvenes practicantes que consideran este deporte como una actividad de ocio, salud y entretenimiento.

La promoción de estos jóvenes jugadores debe partir también de los propios clubes y campos de golf. Así por ejemplo, el impulso de equipos de competición en cada uno de los clubes que disponen de escuelas de golf, la coordinación de diversas competiciones a lo largo del curso escolar entre los propios jugadores, e

incluso entre las diversas escuelas, o el diseño de una liga autonómica interesuelas — también en formato abierto para la participación de aquellos jugadores que no pertenezcan a ninguna escuela infantil de golf— pueden ser algunas opciones. El juego de los niños y jóvenes asegura una continuidad y mantenimiento en el tiempo para estas instalaciones deportivas, además de atraer a su vez, al cliente y usuario adulto. Otro tipo de medidas que cabe plantearse desde la dirección de estas entidades para el impulso del golf infantil y juvenil es su incentivación mediante la participación activa en los torneos sociales del club, con unos precios de *green-fees* orientativos y simbólicos que favorezcan su asistencia continuada, horarios de salida al campo que faculte su práctica al iniciarse en este juego, visitas y salidas a otros clubes de la zona promocionadas por el club o por una red de clubes y escuelas que lo fomenten, etc.

16. A todo ello se le puede adicionar la promoción y estímulo de este deporte desde la propia administración pública, a través de la creación e impulso de escuelas deportivas municipales de golf, de cursos de iniciación o perfeccionamiento impartidos por profesionales o monitores cualificados, de campus de verano que incluyan la práctica del golf como actividad complementaria o prioritaria, etc. Es decir, una colaboración y participación conjunta de administraciones públicas y campos privados que promuevan y estimulen la práctica de este deporte entre la población infantil y juvenil, además de entre la población adulta y senior.
17. Otro elemento a considerar para el impulso del juego en estas regiones es la apertura de salas de entrenamiento cerrado y acondicionado para evitar las condiciones climatológicas desfavorables de la región (frío, niebla, heladas, calor seco, etc.). Esto permitiría el ejercicio, la enseñanza y la práctica del golf en las ocasiones en que se imposibilita la salida al campo o el entrenamiento exterior. Asimismo, la introducción de tecnologías en los métodos de enseñanza y aprendizaje, así como en los sistemas de gestión y administración de los campos, facilitaría la progresión y el avance de estos.
18. El fomento del juego de jugadores visitantes (habituales y/u ocasionales) es otra de las necesidades que se detectan en estos campos de golf, pero que, como hemos visto, se intenta asumir de una manera individualizada y con una escasa cooperación entre ellos. El establecimiento de acuerdos y colaboraciones (que

vayan más allá de las correspondencias establecidas entre los campos regionales o las marcadas con campos de otras regiones españolas) permitiría dar a conocer los diferentes campos de juego de nuestra comunidad y propiciar la visita de nuevos jugadores.

En este sentido, una propuesta se centra en la agrupación de un importante número de campos de golf de la comunidad, que ofrezca a los jugadores no socios de estos campos, la posibilidad de jugar en ellos con las mismas condiciones que sus propios socios y abonados —mejorando los acuerdos económicos de sus correspondencias— lo que permitiría la entrada de nuevos jugadores a los campos. Esto fomenta no solo el juego en ellos, sino el desplazamiento de jugadores de zonas más alejadas, generando un turismo nacional de golf, y favoreciendo los sectores hoteleros y de restauración cercanos a los campos de juego. Se podría concretar por ejemplo, en la implantación de diversas tarjetas de juego que recogieran la venta anticipada de un determinado número de *green-fees*. Esto permitiría el desarrollo del juego en diferentes campos de golf de la comunidad, abonando en el campo el precio de *green-fee* marcado para sus propios socios. Las tarjetas, vigentes por un año desde el día de compra, serían personalizadas e intransferibles, y cada jugador tendría derecho a una anual. Se propiciaría con ello, la visita a campos de golf de nuestra comunidad en los que no se dispone de correspondencia —o incluso en los que el precio acordado para esta es excesivamente elevado a juicio del jugador— sin perjuicio, sin embargo, del abuso del juego en los campos evitando asumir las tarifas mensuales o anuales correspondientes a sus abonados.

La constitución también de una asociación de campos de golf para una amplia zona de interior, en colaboración con entidades hoteleras y de restauración, además de con oficinas de turismo, instituciones y entes públicos o privados que promuevan determinados aspectos y elementos específicos de los territorios circundantes, contribuiría a favorecer la difusión e impulso de jugadores visitantes en estas regiones. Este tipo de proyecto coordinado y armonizado entre la colectividad de organismos que pueden participar en ello, ayudaría a promocionar el segmento del turismo del golf en las zonas alejadas de costa y sol. Zonas geográficas en las que la climatología no es característica ni atractivo para

la recepción de jugadores externos, e incluso limita la práctica del golf de jugadores locales.

19. Primordial es igualmente, la formación e instrucción del personal y trabajadores de los campos de golf, no solo en tareas específicas de gestión y administración —o incluso en temas de calidad— sino de la práctica y conocimiento de este deporte, así como de áreas complementarias y útiles (idiomas, tecnologías de información, atención al público y cliente, técnicas de venta, publicidad, etc.) para el desempeño de sus tareas actuales o ulteriores.
20. Es asimismo recomendable el establecimiento y la gestión de una correcta estrategia de marketing, atractiva para jugadores externos, pero también para jugadores locales, alimentando con ello una mejora de la comunicación e información entre los campos de golf y la población jugadora real o potencial. En este sentido, por ejemplo, conviene atender la actualización de sus páginas webs, su presencia en los buscadores y en las redes sociales, o incluso la coordinación de una estrategia y representación conjunta, que logre transmitir una imagen de unidad y afinidad, y no de división o individualización. Ello brindaría la percepción de destino único, aunque variado y múltiple a la vez, persiguiendo una imagen de promoción aunada y combinada.

En definitiva, para intentar afianzar estos destinos de interior como reclamo del turismo de golf nacional, se hace necesario no solo valorar y aprovechar los recursos ya disponibles en ellas (adecuadas infraestructuras de transportes y comunicaciones, variados servicios de alojamiento y restauración, oferta complementaria diversificada y renovada, etc.), sino consolidar su atractivo y calidad con medidas y actuaciones encaminadas a lograr una oferta de golf cualificada y competente, asociada a una atrayente oferta turística complementaria.

Estas organizaciones deportivas deben asumir un compromiso de planificación y ejecución de acciones de mejora continua, basadas en el análisis de las expectativas y de las necesidades de sus clientes habituales y potenciales. La vigilancia, cuidado y atención de una gestión de calidad en sus instalaciones y actividades, que persiga la satisfacción de todos los grupos participantes, contribuirá a la mejora de su competitividad y

posicionamiento en el sector. Una identificación de los puntos débiles de su gestión y sobre los que deben actuar, así como de sus aspectos más destacados y que es conveniente fortalecer, permitirá la formulación de una estrategia adecuada, ejecutada eficazmente por el personal y los responsables de la entidad. Si a esto se le añade la existencia de varios campos de golf cercanos y emplazamientos sugestivos, con fácil accesibilidad y desplazamiento entre ellos, y coordinados en sus líneas de actuación, el disfrute de los servicios y actividades que se brindan a los clientes (internos y externos) y otros grupos de interés repercutirá en los resultados generales de la entidad, abriendo además a estas regiones de interior, la oportunidad de consolidarse como zona turística sólida y apreciada, tanto por los jugadores nacionales como extranjeros.



## **BIBLIOGRAFÍA**

---

---



- Agudo, A. y Toyos, F. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Pirámide.
- Aguirre Newman, S. A. (2011a). *Estudio de mercado: Campos de golf en España. Resumen ejecutivo*. Recuperado de <http://goo.gl/nS85fx>
- Aguirre Newman, S. A. (2011b). *Presentación estudio de mercado: Campos de golf en España*. Recuperado de <http://goo.gl/RLqIMk>
- Alonso, D., Rial, J. y Rial, A. (2013). Evaluación de la calidad percibida de los servicios deportivos en el ámbito universitario. *Revista de psicología del deporte*, 22(1), 143-150.
- Álvarez, R. y Vernazza, E. (2013). Aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales para el estudio de la satisfacción estudiantil en los cursos superiores de FCCEEYA. *Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República de Uruguay, Serie DT 13/02*.
- Añó, V. (2011). *Organización de eventos y competiciones deportivas*. Valencia: Editorial PUV.
- Añó, V., Calabuig, F., Ayora, D., Parra, D. y Duclos, D. (2014). Percepción social de la importancia, el impacto y los beneficios esperados de la celebración de los Juegos Mediterráneos de Tarragona en 2017. *Revista de psicología del deporte*, 23(1), 33-40.
- Arrizabalaga, G. y Landeta, J. (2008). *Eficacia y satisfacción en la aplicación del modelo EFQM en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco*. Recuperado de <http://goo.gl/QpxC8p>
- Aymerich Golf Management, S.L. (2007). *Presente y futuro de la industria del golf en España* (3ª ed.). Madrid: Aymerich Golf Management S.L. (AGM)
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Banco Mundial. (2014). *Datos: Población por países*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/mD63I>
- Barceló, C., Alemany, B., Ruiz, J. C. y Suau, C. (2010). *Estudio sobre productos turísticos emergentes en las Illes Balears*. Palma de Mallorca: Servicio de Estudios y Publicaciones de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Mallorca.
- Bashar, H. (2012). Structural equation modeling analysis between enabler and results in EFQM model; a case study in vocational training corporation in Jordan. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 1(3), 52.

- Batista, J. M. y Coenders, G. (2012). *Modelos de ecuaciones estructurales* (2ª ed.). Madrid: La Muralla, S.L.
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, California: Multivariate Software, Inc.
- Bodet, G. y Bernache-Assollant, I. (2007). *Understanding the influence of demographic and psychological variables on spectator satisfaction in french ice hockey*. pp. 296-297. Recuperado de <http://goo.gl/pMBFrw>
- Borrego, S. (2001). *Implantación y gestión de los campos de golf orientados al turismo. Análisis de los campos de golf malagueños* (Tesis doctoral en línea, Universidad de Málaga, España). Recuperado de <http://goo.gl/b823TY>
- Brull, E. (2010). *El modelo EFQM de excelencia*. Recuperado de <http://goo.gl/IQDVjB>
- Buján, P. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos: la calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos Editorial Deportiva.
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming (2nd edition)*. New York: Taylor&Francis.
- Calabuig, F. y Crespo, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 15, 21-25.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. J. y Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista internacional de medicina y ciencias de la actividad física y el deporte*, 10(40), 577-593.
- Calabuig, F., Molina, N. y Núñez, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *Journal of Sport Science*, 8.
- Calabuig, F., Mundina, J. y Crespo, J. (2010). Eventqual: Una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 18, 66-70.
- Calabuig, F., Quintanilla, I. y Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: Diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte RICYDE (International Journal of Sport Science)*, IV(10), 25-43.

- Calvo de Mora, A. y Criado, F. (2003). Análisis del poder predictivo del modelo E.F.Q.M. para la gestión y mejora de la calidad en la universidad pública española. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Lugo*, 73-83.
- Calvo de Mora, A. y Criado, F. (2005). Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de calidad en instituciones universitarias: un enfoque directivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 41-58.
- Calvo de Mora, A., Leal, A. y Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122. doi:10.1108/09684880610662006
- Calvo, C., Martínez, V. A. y Juanatey, O. (2013). Análisis de dos modelos de ecuaciones estructurales alternativos para medir la intención de compra. *Revista Investigación Operacional*, 34(3), 230-243.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. (2010a). *El turismo de golf*. Recuperado de <http://goo.gl/vKcmMK>
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. (2010b). *El turismo de golf*. Recuperado de <http://goo.gl/k1pQuL>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Carmona, M., Rivas, M. A. y Martín, E. (2010). Análisis de las relaciones intravariabes del modelo EFQM mediante modelos de ecuaciones estructurales. *Actas de la 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XIV Congreso de Ingeniería de Organización, San Sebastián*, 96-106.
- Casals, E., Corces, A., Hidalgo, C., Jiménez de Diego, M. J. y Ruiz, J. (2006). *Guía de autoevaluación para la administración pública. Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. Subdirección General de Calidad de los Servicios.
- Castro, J., González, M., Guenaga, G. y Mijangos del Campo, J. J. (2009). El factor liderazgo en el modelo EFQM de excelencia: Análisis empírico en el País Vasco. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(2), 1-34.
- Celestino, A. y Biencinto, C. (2012). La satisfacción del cliente externo en organizaciones de fitness. Estudio empírico en centros de la Comunidad de Madrid. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 29, 115-132.

- Centro Euromediterráneo de Conocimiento, Innovación y Formación Turística y Cámara de Comercio Industria y Navegación de Málaga. (2008). *El producto turístico del golf en los países del Mediterráneo*. Recuperado de <http://goo.gl/nhRICu>
- CESINE. (2008). *Libro blanco del golf de Cantabria*. Recuperado de <http://goo.gl/OrEhXK>
- Comarca Gipuzkoa Oeste-Mendebalde (CGOM). (2007). *Memoria EFQM 2006*. Recuperado de <http://goo.gl/eN7ZO2>
- Comunidad de Madrid. Consejería de Cultura y Deportes. (2008). *Informe sobre el golf en la Comunidad de Madrid*. Recuperado de <http://goo.gl/DsbMAZ>
- Comunitat Valenciana. Conselleria de Turisme. (2009). *Turismo de golf*. Recuperado de <http://goo.gl/5TDFDI>
- Cooter, R., Papendick, D. y Washington, N. (2003). *An economic impact study of the golf industry on the state of Georgia*. Atlanta, Georgia: Office for Sports Business Research de la Georgia State University.
- Corma, F. (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes*. Madrid, Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.
- Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1, 186-199.
- Deporte and Business (D&B). (2007). *Informe del perfil del jugador habitual de golf en España*. Recuperado de <http://goo.gl/ODHaB2>
- Díaz, A. (2005). La experiencia de autoevaluación EFQM en el ayuntamiento de Alcobendas. *Libro de ponencias del Primer Congreso de calidad y mejores prácticas en las Administraciones Públicas*, Logroño, 475-485.
- Dorado, A. y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Escola Universitaria de Turisme i Direcció Hotelera. (2006). *La EUTDH UAB realiza un estudio del impacto del turismo de golf en la costa de Tarragona* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://goo.gl/LYvkdU>
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K. y Juhl, H. J. (2000). The Causal Structure of The EFQM Excellence Model. *Actas de The First International Research Conference on Organizational Excellence in the third millennium, Estes Park, Colorado*. Editado por Colorado State University.

- European Foundation for Quality Management (EFQM) y Club Excelencia en Gestión. (2013). *Modelo EFQM de excelencia 2013*. Bélgica, Madrid: EFQM y Club Excelencia en Gestión.
- European Golf Association (EGA). (2014a). *Datos de Dinamarca: Licencias y campos de golf*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/TqmssY>
- European Golf Association (EGA). (2014b). *Datos de Escocia: Licencias y campos de golf*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/d7cGJG>
- European Golf Association (EGA). (2014c). *Datos de España: Licencias y campos de golf*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/rU9jq1>
- European Golf Association (EGA). (2014d). *Datos de Europa: Estadísticas de golf por países*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/3EIL40>
- European Golf Association (EGA). (2014e). *Datos de Europa: Estadísticas globales desde 1985 (licencias y campos)*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/ptKaei>
- European Golf Association (EGA). (2014f). *Datos de Gales: Licencias y campos de golf*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/TLq4BX>
- European Golf Association (EGA). (2014g). *Datos de Inglaterra: Licencias y campos de golf*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/yRdbFS>
- European Golf Association (EGA). (2014h). *Datos de Irlanda: Licencias y campos de golf*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/z3hCl3>
- European Golf Association (EGA). (2014i). *Datos de Noruega: Licencias y campos de golf*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/9Qb5Zp>
- European Golf Association (EGA). (2014j). *Datos de Suecia: Licencias y campos de golf*. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/xJUyml>
- European Golf Association (EGA). (2014k). *Listado de federaciones de golf*. Recuperado el 30 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/3EIL40>
- Exceltur. (2014). *Perspectivas turísticas: Valoración empresarial del año 2013 y perspectivas para 2014. Informe perspectivas*, 47. Recuperado de <http://goo.gl/bn64sY>
- Experian Marketing Services Spain S.L. (2012). *Turisme de les Illes Balears promociona su marca en el mercado británico*. Recuperado de <http://goo.gl/TNOqck>

- Fernández, V. (2004). *Relaciones encontradas entre las dimensiones de las estructuras organizativas y de los componentes del constructo "capacidad de absorción": el caso de empresas ubicadas en el territorio español* (Tesis doctoral en línea, Universitat Politècnica de Catalunya, España). Recuperado de <http://goo.gl/kB4ZFK>
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM®). (2003). *Introducción a la excelencia*. Recuperado de <http://goo.gl/bg7U6e>
- Gallardo, L. y Gómez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales: Vías para la excelencia*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Gammon, S. y Robinson, T. (2003). Sport and Tourism: a conceptual framework. *Journal of Sport Tourism*, 8(1), 21-26. Doi: 10.1080/14775080306236
- Garau, J. B. (2002). El turismo de golf: Un pequeño segmento con gran potencial económico. *Actas del IV Congreso de Turismo Universidad y Empresa. La diversificación y la desestacionalización del sector turístico 2001, Benicasim, Castellón, España*, 57-78. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Garau, J. B., Camacho, M. A. y Cantallops, A. (1999). El turismo de golf. En Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT) (Ed.). *La Actividad Turística Española en 1998*, 661-675. Madrid: Edita AECIT
- Garau, J. B., de Borja, L. y de Juan, M. D. (2005). El turismo de golf en destinos turísticos maduros con alto componente estacional. El caso de Baleares. *Actas del XVI Simposio Internacional de Turismo y Ocio (ESADE)*, Barcelona, 1-25.
- García, A. M. (2007). Reflexiones sobre el modelo de turismo de golf en un litoral árido: Almería. En Martínez-Lage, A. V. *El litoral almeriense. Paralelo 37º, Revista de estudios geográficos nº 19* (p. 209). [Colección Geografía y Ordenación del Territorio]. Almería: Instituto de Estudios Almerienses.
- García, E. y Rebollo, S. (1995). Un nuevo campo de actuación: Turismo deportivo. *Motricidad: Revista de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 1, 71-76.
- García, E., Gil, J. y Rodríguez, G. (2000). *Análisis factorial*. Madrid: La Muralla.
- García, J., Cepeda, G. y Martín, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en centro de fitness: Utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319.

- García, M. (2013). *El golf como producto turístico* (Trabajo Fin de Máster, Universidad de Oviedo, España). Recuperado de <http://goo.gl/KYymWS>
- García, M. A. y Martorell, O. (2007). Una reflexión sobre el modelo turístico de las Illes Balears. *Actas del XX Congreso Anual de AEDEM. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa, Palma de Mallorca, 1*, 76.
- Gené, J. (2009). El modelo EFQM en atención primaria. *Jano, 1728*, 36-38. Recuperado de <http://goo.gl/h4V4yf>
- Gené, J., Jodar, G., Peguero, E., Contel, J.C., Moliner, C. (2001). The EFQM excellence model is useful for primary health care teams. *Revista Family Practice, 18*(4), 407-409. Reino Unido: Ed. Oxford University Press.
- Gobierno Vasco. Departamento de Sanidad (Osakidetza). (2008). *Memoria EFQM para la evaluación externa según el modelo de excelencia. Comarca Bilbao*. Recuperado de <http://goo.gl/GN4zJ5>
- Golf Business Partners. (2012). *Estudio de mercado. La industria del golf en Sudamérica*. Recuperado de <http://goo.gl/yaio7m>
- González, A., Miles, J., Sorondo, A. y Zeballos, F. (2009). *El modelo de mejora continua del Uruguay. Análisis de las relaciones estructurales subyacentes y de la evolución de la puntuación*. Uruguay: Universidad Católica Dámaso Antonio Larrañaga. Recuperado de <http://goo.gl/g8ix2a>
- González, M., Rodenes, M. y Álvarez, S. (2005). Valoración de la influencia relativa de las TI sobre los criterios resultado del modelo EFQM, en comparación con el efecto del resto de criterios causa. *Esic Market, 122* [septiembre-diciembre 2005], 241-267.
- Govern de les Illes Balears. Conselleria de Turisme, Inestur y Confederació d'Associacions Empresariales de Balears (CAEB). (2005). *El turismo de golf en Balears 2005*. Recuperado de <http://goo.gl/yO3Zu6>
- Greenwell, T. C., Fink, J. S. y Pastore, D. L. (2002a). Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience. *Sport Management Review, 5*(2), 129-148. Doi: 10.1016/S1441-3523(02)70064-8
- Greenwell, T. C., Fink, J. S. y Pastore, D. L. (2002b). An examination of the link between customer satisfaction and profitability. *Research Quarterly for Exercise and Sport: Abstracts of Completed Research, 73*(1), A-110-111.

- Grönroos, C. (1994a). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(3-4), 322-339. Doi: 10.1108/00251749410054774
- Grönroos, C. (1994b). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347-360. Doi: 10.1080/0267257X.1994.9964283
- Gutiérrez, M. (7 de agosto de 2012). *Turismo de golf: ¿bueno para España?* Recuperado de <http://goo.gl/MDFrZ>
- Hair, J. F. y Gómez, M. (2010). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Heras, I., Marimon, F. y Casadesús, M. (2009). *Modelo EFQM de autoevaluación: Un estudio de su validez interna* [documento de trabajo 2009-02]. Recuperado de <http://goo.gl/jf8Es6>
- Hidalgo, E., García, B., López, R., González, D. y Olmedo, E. (2002). Análisis del cuestionario de diagnóstico del modelo de gestión de la calidad EFQM (European Foundation Quality Management), por el profesorado de un centro de educación primaria. *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (Universidad Nacional de Jujuy, Argentina)*, 15, 315-321.
- Hosteltur. (2006). *Golf, el oro verde del turismo*. Recuperado de <http://goo.gl/kWLyGv>
- Hosteltur. (2007). *Golf, el oro verde del turismo*. Recuperado de <http://goo.gl/86UDLH>
- Hosteltur. (2012). *Turismo de golf. El oro verde del turismo*. Recuperado de <http://goo.gl/fB32Sm>
- Hosteltur. (2013). *Dossier turismo de golf*. Recuperado de <http://goo.gl/OW01JC>
- Hudson, S. y Hudson, L. (2014). *Golf tourisme* (2ª ed.). Woodeaton, Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- IAGTO Golf Tour Operator Survey Analysis. (2013). *Golf tourisme report 2013*. Recuperado de <http://goo.gl/AFfim3>
- INE. (2012). Superficie y población por comunidades autónomas y provincias. Recuperado el 2 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/2mHvNZ>

- INE. (2014). Población por comunidades autónomas y provincias. Recuperado el 2 de marzo de 2015, de <http://goo.gl/5wRx74>
- Instituto Canario de Estadística. (2012). *Perfil y características del turismo deportivo. Lanzarote 2012. Estimación anual*. Cabildo de Lanzarote: Centro de datos del Instituto Canario de Estadística. Recuperado de <http://goo.gl/CR5ffc>
- Junta de Andalucía. Consejería de Cultura. Federación Andaluza de Municipios y Provincias y Junta de Andalucía. (2009). *Guía FAMP de evaluación de los servicios culturales municipales (modelo EFQM)*. Recuperado de <http://goo.gl/5Cu5u3>
- Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Comercio. (2012). *Turismo de golf en Andalucía. Informe anual 2012*. Recuperado de <http://goo.gl/6H7pyW>
- Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. (2010). *La demanda de turismo de golf. Andalucía. Año 2010*. Recuperado de <http://goo.gl/LnLycx>
- Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. (2011). *Turismo de golf en Andalucía 2011*. Recuperado de <http://goo.gl/Lx2JoE>
- Junta de Castilla y León. Consejería de Cultura y Turismo. (2014). *Guía de campos de golf de Castilla y León*. Recuperado de <http://goo.gl/HqAiTY>
- Kiss, R. (2014). The geographical position, system and modelling of golf tourism. *Hungarian Geographical Bulletin* 63 (2) 201–220. Doi: 10.15201/hungeobull.63.2.5
- KPMG y Oxford Economics. (2008). *The value of golf to Europe, Middle East and Africa. A study on the golf economy*. KPMG Advisory Ltd. Recuperado de <https://goo.gl/kRX9kA>
- KPMG y Oxford Economics. (2013). *El valor de golf en la economía de Escocia*. Recuperado de <http://goo.gl/TU9UnL>
- KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa. (2012a). *Golf participation in Europe 2011*. Recuperado de <http://goo.gl/ONJXiw>
- KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa. (2012b). *Golf travel insights 2012*. Recuperado de <http://goo.gl/VqZZKA>
- KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa. (2013a). *Golf participation in Europe 2013*. Recuperado de <http://goo.gl/7iU1qu>

- KPMG's Golf Advisory Practice in Europe, Middle East and Africa. (2013b). *Golf travel insights 2013*. Recuperado de <http://goo.gl/6PZ9PO>
- Lévy, J.P. y Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales: temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales*. Netbiblo.
- Lisbona, M., Medina, F. X. y Sánchez, R. (2008). El turismo deportivo: visiones críticas sobre posibilidades de desarrollo local en España y México. *Actualidad en el deporte: Investigación y aplicación*, 165-179.
- Luna-Arocas, R. y Mundina, J. (1998). La satisfacción del consumidor en el marketing del deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 147-155.
- Luque, T. (2012). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados* (2ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Mahalli, A. F. (2013). Applying the EFQM model in performance measuring of organization. *Standard Research Journal of Business Management*, 1(1), 41-51.
- Manzano, A. y Zamora, S. (2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación. Cuaderno técnico 4*. México, D.F.: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (CENEVAL).
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Però Pinheiro, Portugal: PSE.
- Martín, R., Trillo, M. A. e Illana, A. (2004). El modelo EFQM aplicado a la docencia universitaria. *Actas de las Jornadas Internacionales de Ciencias y Tecnologías*, Algeciras, Cádiz, 1-4.
- Martínez, A., Morales, V., Sánchez, C. y Sánchez, F. (2012). El modelo EFQM, análisis de los criterios resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25.000 habitantes. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(Suplemento 2), 71-76.
- Martínez, C. y Riopérez, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8, 35-65.
- Martínez, J., Majó, J. y Casadesús, M. (2010). Los modelos de ecuaciones estructurales en el estudio de los sistemas de información. *Actas del VIII Congreso Turismo Y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Turitec 2010*, 1-16.

- Martínez-Vilanova, A. M. y Rodenes, M. (2009). Sistema de diagnóstico de gestión adaptado del cuadro de mando integral y del modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(3), 1-30.
- Medina, F. X. y Sánchez, R. (2004). Deporte, turismo y desarrollo local. *STUDIUM: Revista de Humanidades*, 10, 183-196.
- Medina, F. X. y Sánchez, R. (2005). Actividad físico-deportiva, turismo y desarrollo local en España. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3(1), 97-107.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia. Diagrama del modelo de excelencia de la fundación europea para la gestión de calidad (EFQM), adaptado a los centros educativos, y guía para la autoevaluación: criterios, subcriterios y áreas*. Recuperado de <http://goo.gl/iQejDd>
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). (2013). *Guía de interpretación del modelo EFQM de excelencia 2013 para las administraciones públicas*. Recuperado de <http://goo.gl/qgtwT4>
- Moral, S. y Orgaz, F. (2013). *Las nuevas tipologías de turismo en España: El caso de Andalucía*. Córdoba, España: Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para Eumed.net.
- Morales, V. y Gálvez, P. (2012). Nuevas tecnologías en gestión: informatización del CECASDEP (Cuestionario de evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos). *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1), 159-162.
- Morales, V., Pérez, R. y Anguera, M. T. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1), 201-207.
- Moreno, J. L. (2007). *Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social*. Cuaderno de gestión 2. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Mundina, J. y Calabuig, F. (2011). La calidad de servicio percibida de un gran evento deportivo como indicador de gestión. *Journal of Sports Economics y Management*, 1(1), 31-47.
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Fernández, A., Pérez, J. A. y Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(42), 220-235.

- Observatorio Turístico de la Comunidad Valenciana. (2011). *Turismo de golf en la Comunitat Valenciana*. Recuperado de <http://goo.gl/9644da>
- Observatorio Turístico de la Comunidad Valenciana. (2013). *Turismo de golf en la Comunidad Valenciana*. Recuperado de <http://goo.gl/70RU98>
- Ozkoidi, J. (2006). Autoevaluación EFQM en los institutos de Navarra: Trabajo en red. *Actas del Congreso de Calidad y Mejores Prácticas en las Administraciones Públicas*, Logroño, 87-106.
- Peralta, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Límite. Revista de Filosofía y Psicología*, 1(14), 195-214.
- Pestana, M. H. y Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciencias sociais: a complementariedade do SPSS*. Lisboa, Portugal. Edições Sílabo.
- Prat, J. M. y Díaz, I. (2014). La repetición de visitas en el turismo industrial. Aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales en el Bages y el Berguedà. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 60(2), 349-368.
- Redondo, J. C., Olivar, D. y Redondo, A. (2006). *El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas*. Sevilla, España: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Región de Murcia. Consejería de Cultura y Turismo. (2011). *Turismo en la Región de Murcia. Estudio sobre el comportamiento de la demanda turística en la Costa Cálida. Turismo de golf*. Recuperado de <http://goo.gl/IEzVhD>
- Región de Murcia. Consejería de Turismo, Comercio y Consumo de Murcia. Unidad de Estudios y Estadística. (2005). *Estudio sobre el comportamiento de la demanda de turismo de golf en la Región de Murcia*. Recuperado de <http://goo.gl/Z9ytje>
- Revista Savia. (2008). Turismo de golf en España. *Revista Savia*, julio-agosto 2008, 44-47. Recuperado de <http://goo.gl/nqk4C7>
- RFEG. (2009). *Listado de clubes de golf en España, año de construcción y tipología*. Recuperado de <http://goo.gl/8oJeYX>
- RFEG. (2012a). *Datos: Licencias de golf por provincias, edad y sexo*. Recuperado de <http://goo.gl/aj5Ah3>
- RFEG. (2012b). *Libro verde 2010*. Recuperado de <http://goo.gl/c46N9x>
- RFEG. (2012c). *Reglas del golf*. Madrid: RFEG.

- RFEG. (2013a). *Datos: Licencias de golf por provincias, edad y sexo*. Recuperado de <http://goo.gl/q083nm>
- RFEG. (2013b). *Datos: Licencias de golf profesionales por territoriales*. Recuperado de <http://goo.gl/7S9qsp>
- RFEG. (2013c). *Datos: Listado de campos par 3 y pitch&putt*. Recuperado de <http://goo.gl/8W0lhk>
- RFEG. (2013d). *Datos: Listado de clubes de golf federados por territoriales*. Recuperado de <http://goo.gl/1rA8gg>
- RFEG. (2013d). *Licencias amateurs por club a 31 de diciembre de 2013*. Recuperado de <http://goo.gl/JWcu17>
- RFEG. (2014a). *Datos: Evolución de clubes de golf en España (1891-2013)*. Recuperado de <http://goo.gl/JtwY1s>
- RFEG. (2014b). *Datos: Evolución de clubes y campos de golf en España por territoriales (desde 2004)*. Recuperado de <http://goo.gl/1c9gUI>
- RFEG. (2014c). *Datos: Evolución de licencias amateurs de golf por sexo y edad (desde 1971)*. Recuperado de <http://goo.gl/E50PYM>
- RFEG. (2014d). *Datos: Evolución de licencias amateurs de golf por territoriales (desde 1986)*. Recuperado de <http://goo.gl/jx3O7A>
- RFEG. (2014e). *Datos: Evolución de licencias de golf (desde 1968)*. Recuperado de <http://goo.gl/OtSJVU>
- RFEG. (2014f). *Datos: Evolución de licencias de golf amateurs por territoriales y sexo (desde 2004)*. Recuperado de <http://goo.gl/ks2AcF>
- RFEG. (2014g). *Datos: Evolución de licencias de golf en campos públicos (desde 2004)*. Recuperado de <http://goo.gl/b4S3rp>
- RFEG. (2014h). *Datos: Evolución de licencias de golf por provincias (desde 2005)*. Recuperado de <http://goo.gl/Rc642K>
- RFEG. (2014i). *Datos: Evolución de licencias de golf por territoriales (desde 2004)*. Recuperado de <http://goo.gl/nUAqc5>

- RFEG. (2014j). *Datos: Evolución de licencias femeninas de golf —mayores/menores 21 años— (desde 1990)*. Recuperado de <http://goo.gl/Cu3uiw>
- RFEG. (2014k). *Datos: Licencias amateurs de golf por territoriales, edad y sexo*. Recuperado de <http://goo.gl/dlhmb>
- RFEG. (2014l). *Datos: Licencias de golf por hándicap (desde 2005)*. Recuperado de <http://goo.gl/g25TrO>
- RFEG. (2014m). *Datos: Licencias de golf por provincias, edad y sexo*. Recuperado de <http://goo.gl/9YKmcT>
- RFEG. (2014n). *Datos: Licencias profesionales de golf por territoriales*. Recuperado de <http://goo.gl/g1nhVP>
- RFEG. (2014o). *Datos: Listado de campos públicos de golf en España*. Recuperado de <http://goo.gl/Glcd7F>
- RFEG. (2014p). *Licencias amateurs por club*. Recuperado de <http://goo.gl/vpl69N>
- Rial, J., Varela, J., Rial, A. y Real, E. (2010). Modelización y medida de la calidad percibida en centros deportivos: La Escala QSport-10 RICYDE. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, VI(18), 57-73.
- Riquel, F. y Vargas, A. (2012). El entorno institucional de carácter medioambiental de los campos de golf andaluces: un análisis factorial. *Cuadernos de Turismo*, 29, 209-229.
- Ritchie, B. y Adair, D. (2004). *Sport Tourism: interrelationships, impacts and issues*. Reino Unido: Channel View Publications.
- Rodenas, M. y Moncaleano, G. I. (2007). Sistema de información según el modelo EFQM. Aplicación a la ayuda a la toma de decisiones en las cajas rurales de la Comunidad Valenciana. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, 65-92.
- Rodriguez, P. M. (2010). *Calidad y operaciones en servicios de turismo deportivo: Una aplicación del modelo de Deming en organizaciones gestoras de estaciones de montaña y campos de golf* (Tesis doctoral, Universidad de León, España).
- Rodríguez, A. (2001). El modelo EFQM aplicado a los centros de salud. *Revista Centro de Salud*, 9(9), 549-551.

- Rodríguez, A., Martín-Quirós, M. A., Ortega, V. y Bilbao, I. (2002). Exploración del modelo EFQM en estaciones termales de España. *Revista De Psicología Social Aplicada*, 12(3).
- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sánchez, J. L. (2009). *Estructura de los mercados turísticos: turismo, deporte, medio ambiente y el papel de las políticas públicas*. Recuperado de <http://goo.gl/vqpnW3>
- Santomá, R. (2008). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España* (Tesis doctoral en línea, Universitat Ramon Llull, España). Recuperado de <http://goo.gl/xAuB2G>
- Santomá, R. y Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico*, 3, 27-44.
- Santos, M. L. y Álvarez, L. I. (2007a). Gestión de la calidad total de acuerdo con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review (Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal)*, 13(1<sup>er</sup> trimestre), 76-89.
- Santos, M. L. y Álvarez, L. I. (2007b). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2), 21-41.
- Sarayreh, B. y Khudair, H. (2012). Structural equation modeling analysis between enabler and results in EFQM model; a case study in vocational training corporation in Jordan. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 1(3), 52-55.
- Scottish Golf Tourism. (2012). *Scottish golf tourism development strategy 2013-2020*. «Driving forward together» (borrador disponible para consulta). Recuperado de <http://goo.gl/Ys7Ekp>
- Serrano, V. (2012). *Diseño y elaboración de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf* (Tesis doctoral en línea, Universidad de A Coruña, España). Recuperado de <http://goo.gl/KGtrhb>
- Serrano, V., Rial, A., García, O. y Gambau i Pinasa, 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), 131-138.

- Serrano, V., Rial, A., García, O. y Gambau i Pinasa, 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, V., Rial, A., García, O. y Hernández-Mendo, A. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apuntes. Educación Física Y Deportes*, 102, 95-105.
- Solsona, J. (2000). Gestión de calidad en espacio turístico rural. *Gestión Turística*, 5 (edición especial), 7-17.
- Sport Illustrated Golf Group y Sports&Leisure Research Group. (2013). *Golfer consumer attitudes & travel insights 2013*. Recuperado de <http://goo.gl/iEAcSm>
- Sports Marketing Surveys Inc. (2013). *European spotlight on golf tourism to Spain*. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de <http://goo.gl/vjwxKF> y <http://goo.gl/hQQCpS>
- Stanford Research Institute (SRI International). (2012). *The 2011 golf economy report. Executive summary*. Recuperado de <http://goo.gl/p0NRbn>
- Tejedor, F. (2004a). *Análisis del modelo europeo de excelencia mediante la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales (Resumen)*. Recuperado de <http://goo.gl/e6G1rq>
- Tejedor, F. (2004b). *Análisis del modelo europeo de excelencia mediante la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales*. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión. Recuperado de <http://goo.gl/auppHH>
- The Royal and Ancient (R&A). (2012). *Golf rules illustrated. The official illustrated guide to the rules of golf*. Londres: Hamlyn Publishing.
- The Royal and Ancient (R&A). (2014). *Decisions on the rules of golf 2014-15*. Londres: Hamlyn Publishing.
- Torrubiano, J., Fernández, D. y González, D. (2011). *Modelos de evaluación para la administración local*. Recuperado de <http://goo.gl/GXqBlJ>
- Tur, V. y Garau, J. B. (2002). *El turismo de golf en Baleares, 2001*. Palma de Mallorca: Edita la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB).
- Turespaña, Aymerich Golf Management e International Golf Travel Market (IGTM). (2005). *Informe Turismo y Golf*. Recuperado de <http://goo.gl/9w8UsU>

- Turespaña. (2007). *Plan del turismo español horizonte 2020. Plan del turismo español 0812*. Recuperado de <http://goo.gl/pajE2H>
- Turespaña. (2012). *Verano 2012: Las previsiones de Turespaña para 30 mercados emisores*. Recuperado de <http://goo.gl/WsoMcC>
- Turespaña. (s.f.). *Plan de objetivos de promoción exterior. Documento estratégico de planificación. China*. Recuperado de <http://goo.gl/OeVBI9>
- Turismo, Hostelería y Recreación (THR) y Global Golf Company. (2004). *Estudio sobre la demanda extranjera de golf: La promoción y comercialización del turismo de golf en España*. Publicaciones Profesionales de Turespaña. Recuperado de <http://goo.gl/D9UNDu>
- 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, España). Sevilla: Edita la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.
- Wongrassamee, S., Simmons, J.E.L. y Gardiner, P.D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29. Doi: 10.1108/13683040310466690
- Zardoya, A. I., Guevara, I. R., García, J. y Marzo, M. (2007). El modelo EFQM en el sector salud: Análisis de los criterios facilitadores. *Cuadernos de CCEE Y EE*, 52, 103-125.



**ANEXOS**

---



**ANEXO 1:**  
**MODELO EFQM**  
**— RELACIÓN DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS —**

---

---



## CRITERIO 1. LIDERAZGO

*Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro, y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.*

- 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.*
- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.*
- 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.*
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.*
- 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.*

## CRITERIO 2. ESTRATEGIA

*Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

- 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.*
- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.*
- 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.*
- 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.*

## CRITERIO 3. PERSONAS

*Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.*

- 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.*
- 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.*
- 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.*
- 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.*
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.*

## CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

*Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.*

- 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.*
- 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.*
- 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.*
- 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.*
- 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.*

## CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

*Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.*

- 5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.*
- 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.*
- 5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.*
- 5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.*
- 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.*

## CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.*
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.*
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.*
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*

- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

#### 6a. Percepciones

*Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, felicitaciones y quejas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.*

**LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:**

- *Reputación e imagen*
- *Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios*
- *Distribución de productos y servicios*
- *Servicio, atención y apoyo al cliente*
- *Fidelidad y compromiso del cliente*

#### 6b. Indicadores de Rendimiento

*Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.*

**LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:**

- *Distribución de productos y servicios*
- *Servicio, atención y apoyo al cliente*
- *Gestión de quejas*
- *Implicación de clientes y partners en el diseño de productos, procesos, etc.*

### **CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*

- *Establecen objetivos claros para los resultados clave obtenidos que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### **7a. Percepciones**

*Son las percepciones que de la organización tienen las personas. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.*

**LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:**

- *Satisfacción, implicación y compromiso*
- *Motivación y delegación y asunción de responsabilidades*
- *Liderazgo y gestión*
- *Gestión de las competencias y del rendimiento*
- *Formación y desarrollo de carreras*
- *Comunicación eficaz*
- *Condiciones de trabajo*

### **7b. Indicadores de Rendimiento**

*Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.*

**LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:**

- *Actividades de implicación y compromiso*
- *Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento*
- *Resultados de la gestión del liderazgo*
- *Actividades de formación y desarrollo de carreras*
- *Comunicación interna*

## CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### 8a. Percepciones

*Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.*

**LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:**

- *Impacto ambiental*
- *Imagen y reputación*
- *Impacto en la sociedad*
- *Impactos del lugar de trabajo*
- *Premios y cobertura en medios de comunicación*

### 8b. Indicadores de Rendimiento

*Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.*

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- *Actividades ambientales, económicas y sociales*
- *Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales*
- *Resultados respecto a salud y seguridad*
- *Gestión de compras y proveedores socialmente responsable*

## **CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE**

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.*
- *Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.*
- *Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos tres años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### **9a. Resultados Clave de la Actividad**

*Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés que aportan la financiación.*

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR:

- *Resultados económico-financieros*
- *Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación*
- *Resultados de la gestión del presupuesto*
- *Volumen de productos o servicios clave*

- *Resultados de los procesos clave*

#### 9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

*Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave.*

*LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:*

- *Gestión económico-financiera*
- *Costes de los proyectos*
- *Rendimiento de los procesos clave*
- *Rendimiento de partners y proveedores*
- *Tecnología, información y conocimiento*

*(European Foundation for Quality Management -EFQM- & Club Excelencia en Gestión, 2012)*



**ANEXO 2:**  
**CUESTIONARIO GESTIÓN DEPORTIVA**

---



## CAMPO DE GOLF. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN

Señale los datos fundamentales que permiten describir e identificar su campo de golf.

Nombre del campo, datos de contacto y dirección

1. Ubicación, facilidad de acceso, población cercana

2. Año de construcción y Año de apertura

3. Identifique el tipo de campo según el recorrido

- Campo de 18 hoyos + 9 hoyos
- Campo de 18 hoyos+ 9 hoyos PAR 3
- Campo de 18 hoyos
- Campo de 9 hoyos
- Campo Rústico
- Campo tipo ejecutivo
- Pitch&Putt
- Campo PAR3

4. Identifique el tipo de gestión o explotación del campo

- Campo privado (sólo socios)
- Campo comercial (sólo acceso libre previo pago de green-fee)
- Campo mixto (abonados y acceso libre con green-fee)
- Campo público o municipal (terreno y gestión pública)

## CRITERIO 1. LIDERAZGO

1.1. Identifique la composición y funciones de su equipo directivo.

1.2. Tiempo promedio dedicado por el equipo directivo a actividades de formación específica del ámbito de su trabajo (formación y práctica del golf).

1.3. Tiempo promedio dedicado por el equipo directivo a actividades de formación general en temas de calidad.

1.4. Frecuencia con que se realizan reuniones periódicas de trabajo con su personal.

## CRITERIO 2. ESTRATEGIA

2.1. Número total de abonados a fecha de hoy.

2.2. Capacidad diaria del campo (nº de jugadores potenciales diariamente).

2.3. Identifique y señale el número de usuarios y abonados por EDAD.

- Menor de 14 años (infantil)
- Entre 14 y 21 años (joven)
- Entre 22 y 55 años (adulto)
- Mayor de 55 años (senior)

2.4. Identifique y señale el número de usuarios y abonados por HANDICAP.

- Menor de 12
- Entre 12 y 18
- Entre 18 y 24
- Mayor de 24

2.5. Identifique y señale el número de usuarios y abonados por SEXO.

|   |
|---|
| <input type="radio"/> Masculino<br><input type="radio"/> Femenino |
|---|

2.6. Identifique y señale el número de usuarios y abonados por LOCALIDAD.

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

2.7. Identifique el tipo de usuario que utiliza el campo de forma habitual.

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

2.8. Identifique los aspectos del campo más valorados por los usuarios, en orden de importancia

|   |
|---|
| <input type="radio"/> Cuidado y mantenimiento del campo<br><input type="radio"/> Precio de los abonos y green-fees<br><input type="radio"/> Cercanía y proximidad<br><input type="radio"/> Diseño del campo e instalaciones<br><input type="radio"/> Escasa masificación del campo<br><input type="radio"/> Juego rápido y sin esperas<br><input type="radio"/> Utilización de recursos naturales |
|---|

2.9. Identifique el modelo o instrumento de gestión que utiliza para diseñar su estrategia y planificar sus actividades a corto, medio y largo plazo.

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

2.10. Identifique los objetivos principales a conseguir, sus objetivos estratégicos.

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

### CRITERIO 3. PERSONAS

3.1. Número total de empleados y trabajadores pertenecientes al campo.

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

3.2. Señale el número de trabajadores por SEXO.

|   |
|---|
| <input type="radio"/> Masculino<br><input type="radio"/> Femenino |
|---|

3.3. Señale el número de trabajadores por TIPO DE CONTRATO.

- Temporal-nº horas
- Fijo
- Tiempo parcial
- Jornada partida

3.4. Señale el número de trabajadores por ANTIGÜEDAD.

- Menos 5 años
- Entre 6-10 años
- Entre 11-15 años
- Más de 16 años

3.5. Señale el número de trabajadores por EDAD.

- Menor de 30 años
- Entre 30-50 años
- Mayor de 50 años

3.6. Señale el número de trabajadores por NIVEL DE TITULACIÓN.

- Graduado escolar
- Bachiller y Formación Profesional
- Licenciado o título universitario

3.7. Identifique su personal por CATEGORÍAS.

3.8. Número de empleados con formación específica en Golf.

3.9. Número de empleados con formación general en temas de Calidad.

3.10. ¿Dispone de manera habitual de alumnos en prácticas para las tareas de administración y gestión del campo? Indique el período de tiempo.

3.11. ¿Dispone de manera habitual de monitores de enseñanza o en prácticas para la enseñanza y práctica del golf? Indique el período de tiempo.

3.12. ¿Tiene redactado un protocolo de funciones y normas de vestuario para su personal?

3.13. ¿El personal tiene acceso a promociones internas?

#### CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

▪ **Alianzas:**

Señale el número de acuerdos y alianzas (correspondencias) que tiene establecidas con: (adjunte documento de correspondencias y tarifas, si así lo tiene recogido)

- Otros clubes de la provincia: (nº total)
- Otros clubes de la comunidad: (nº total)
- Otros clubes nacionales: (nº total)
- Otros clubes internacionales: (nº total)

4.1. Señale los acuerdos que tiene establecidos con otro tipo de establecimiento (hoteles, restaurantes, gimnasios, centros deportivos, fisioterapeutas, centros de enseñanza, centros de ocio, taller de reparación de material, etc.)

4.2. ¿Ha desarrollado algún tipo de asociación o convenio múltiple con otros clubes, que ayuden a fomentar este deporte en su Comunidad?

4.3. ¿Ha desarrollado algún tipo de asociación o convenio con empresas turísticas, agencias minoristas de viaje, touroperadores, etc. que ayude a fomentar la participación de usuarios externos a esta Comunidad Autónoma?

4.4. ¿Ha desarrollado algún tipo de asociación o convenio con algún medio de transporte (tren, avión, autobús) que ayude a fomentar la participación de usuarios externos a esta Comunidad Autónoma?

▪ **Recursos económicos y financieros:**

4.5. Indique el presupuesto anual que dispone.

4.6. Indique el porcentaje de recursos financieros propios (internos) y ajenos (externos).

4.7. Indique las fuentes de financiación habituales y porcentajes sobre el total de ingresos

Remesas de abonados/socios  
 Ventas de green-fees  
 Clases  
 Torneos  
 Servicios (alquiler carros, taquillas, etc.)  
 Otros

4.8. Indique las fuentes de financiación extraordinarias.

4.9. Indique el grado de cumplimiento de su plan de financiación.

▪ **Recursos materiales, edificios e instalaciones:**

4.10. Horario y Disponibilidad al usuario.

4.11. Instalaciones disponibles en el campo:

Área administrativa y atención al cliente  SI  NO  
 Enseñanza y aprendizaje: Cabinas de prácticas, zona de approach, putting-green, bunker)  SI  NO  
 Enseñanza y aprendizaje: Zona de prácticas cerrada, cubierta o iluminada)  SI  NO  
 Enseñanza y aprendizaje: Tecnología (analizador de swing, ... )  SI  NO

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Cafetería, Restauración y Club social   | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Aulas multifuncionales  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Otras instalaciones deportivas (piscina, sauna, pistas de tenis, padel, gimnasio, etc.) | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Tienda deportiva especializada en golf  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Taller de reparación de equipo y material de golf                                       | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Almacén de Custodia de palos y carros   | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Alquiler de carros manuales, eléctricos o buggyes                                       | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Otros (señalar cuáles)  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |

4.12. Describa las reformas y obras realizadas en los últimos tres años

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

4.13. Describa el material y equipamiento que utiliza para el desarrollo de sus actividades (gestión, atención cliente, enseñanza, organización de torneos, etc.).

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

▪ **Tecnología e Innovación**

4.14. Indique el uso e introducción de tecnologías en los tres últimos años y su ámbito de aplicación.

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

▪ **Sistemas de información y difusión**

4.15. Indique los sistemas de información y comunicación utilizados de forma habitual con los usuarios, con el personal del campo y los agentes externos.

|  |
|--|
| <input type="radio"/> Usuarios         |
| <input type="radio"/> Personal         |
| <input type="radio"/> Agentes externos |

4.16. ¿Utiliza redes sociales? Señale cuáles.

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
|-----------------------|

## CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.1. Señale y describa los servicios que ofrece el campo a los usuarios y destaque las actividades que permiten desarrollar su estrategia (algunas sugerencias):

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Información y comunicación directa con el usuario (presencial, telefónica o mail)   | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se pone a disposición del usuario las instalaciones, equipamiento y material deportivo (alquiler de carros, custodia de palos, zonas de aprendizaje ... ) | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se tramitan licencias y handicaps para los jugadores  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se ofrece un programa de actividades, cursos, escuelas, talleres, que cubran la posible demanda del colectivo al que son dirigidas                        | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se organizan competiciones y torneos sociales y/o abiertos  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se organizan competiciones y torneos benéficos  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se participa en torneos federativos, poniendo el campo a disposición de la federación   | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se utilizan páginas web, tableros de anuncio y redes sociales para la difusión de información a los usuarios y no usuarios del campo                      | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se ofrece y facilita a los alumnos y jugadores del campo participación en competiciones externas  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se ofrece servicio de reparación de material y equipo de golf   | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Se ofrece un servicio de compra-venta de material y equipo de golf  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
| <input type="radio"/> Otros (señalar cuáles)  | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |

5.2. Identifique los servicios que la organización del campo tiene externalizados (mantenimiento del campo, cafetería y restauración, fisioterapeuta, etc.)

|                       |
|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> |

5.3. Señale la Media de greenfees vendidos en:

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Fin semana</li><li><input type="radio"/> Días laborales</li><li><input type="radio"/> Horario de mañana</li><li><input type="radio"/> Horario de tarde</li></ul> |
|--|

5.4. Señale la Media de greenfees vendidos para:

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Abonados</li><li><input type="radio"/> Invitados (acompañados de un abonado)</li><li><input type="radio"/> Correspondencias y otros acuerdos</li><li><input type="radio"/> No abonados y sin correspondencia</li></ul> |
|--|

5.5. Número de Torneos anuales celebrados en su campo.

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Torneos Sociales</li><li><input type="radio"/> Torneos Federativos</li><li><input type="radio"/> Torneos Privados</li><li><input type="radio"/> Otros</li></ul> |
|---|

5.6. Número medio de jugadores por torneo.

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/></li></ul> |
|---|

5.7. Señale las condiciones de acceso y las tarifas de los servicios y actividades para los usuarios abonados.

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Condiciones</li><li><input type="radio"/> Tarifas</li></ul> |
|---|

5.8. Señale las condiciones de acceso y las tarifas de los servicios y actividades para los usuarios no abonados.

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Condiciones</li><li><input type="radio"/> Tarifas</li></ul> |
|---|

5.9. Identifique las promociones e incentivos que dispone para el colectivo de jóvenes (menores 21 años).

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/></li><li><input type="radio"/></li></ul> |
|---|

5.10. Describa y realice una breve presentación de su Escuela de Golf, usuarios a quien se dirige (adultos, infantil, discapacidad), personal de que dispone, material que se utiliza, y tipos de cursos, torneos y actividades que se desarrollan.

- Nº Alumnos
  - Infantil
  - Adolescente
  - Adulto
  - Discapacitado
- Nº anual de Competiciones de la Escuela
- Juegos Escolares
- Equipo de competición
- Material utilizado
- Personal de formación y enseñanza

## CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

6a. Utilice la siguiente tabla de valores para indicar el nivel de satisfacción que se percibe en los usuarios y abonados respecto a los siguientes asuntos:

|          |   |    |    |      |    |    |    |        |    |    |    |          |    |    |    |       |    |    |    |     |
|----------|---|----|----|------|----|----|----|--------|----|----|----|----------|----|----|----|-------|----|----|----|-----|
| 0        | 5 | 10 | 15 | 20   | 25 | 30 | 35 | 40     | 45 | 50 | 55 | 60       | 65 | 70 | 75 | 80    | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Muy Poco |   |    |    | Poco |    |    |    | Normal |    |    |    | Bastante |    |    |    | Mucho |    |    |    |     |

6a.1. Atención y trato recibido por parte del equipo directivo

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.2. Accesibilidad del equipo directivo

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.3. Atención y trato recibido por parte del personal de administración y servicios.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.4. Confianza en el equipo directivo y profesionales que forman parte del campo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.5. Comunicación establecida entre los usuarios y la organización en general.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.6. Tiempo de espera y atención al usuario.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.7. Atención y respuesta de las quejas y sugerencias planteadas por los usuarios.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.8. Información de los servicios ofrecidos y actividades realizadas en el campo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.9. Horarios de atención al público.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.10. Mantenimiento y cuidado del campo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.11. Servicio de limpieza y cuidado de las instalaciones.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.12. Actividades desarrolladas en el campo.

- Organización de salidas al campo y ventas de green-fees.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Cursos y actividades de enseñanza organizados por el campo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Organización de torneos y competiciones en el campo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Otras (señalar cuáles).

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

6a.13. Servicios implantados y ofrecidos en el campo.

- Servicio de alquiler de taquillas, custodia de carros, etc.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Aseos y Vestuarios.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Servicio de Cafetería y Restauración.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Taller y servicio de reparación de material de golf.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Tienda deportiva especializada en golf.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Zona de prácticas y aprendizaje.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

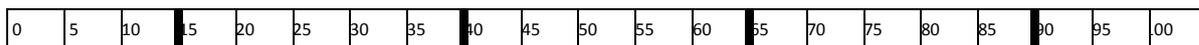
- Otras instalaciones deportivas (sauna, piscina, pistas de tenis, etc.).

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

- Otros servicios ofrecidos por el campo (señalar cuáles).

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

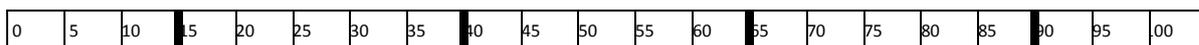
6a.14. Correspondencias y alianzas establecidas con otras entidades similares o colaboradoras.



6a.15. Organización y funcionamiento general del campo.

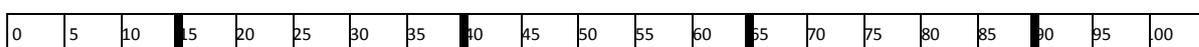


6a.16. Fidelidad y confianza por parte de los usuarios.

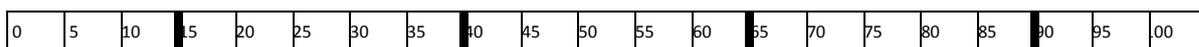


6a.17. Percepción general:

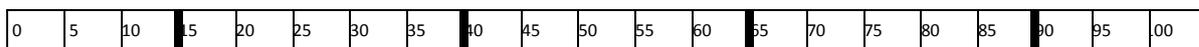
- El equipo directivo considera suficiente la satisfacción de los usuarios respecto a las actividades realizadas en el campo.



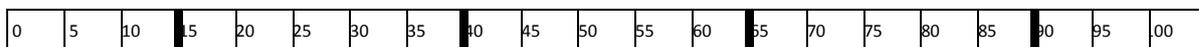
- El equipo directivo considera suficiente la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios ofrecidos e instalaciones de que se dispone en el campo.



- El equipo directivo considera suficiente la satisfacción de los usuarios respecto a la gestión, funcionamiento y organización general del campo.



- El equipo directivo considera suficiente la satisfacción y valoración de los usuarios concedida a su campo, respecto a otros campos similares en la Comunidad de Castilla y León.



**6b. Señale los indicadores que utiliza habitualmente, y complételos con otros establecidos por Vds.:**

6b.1. Se miden los tiempos de espera de atención al usuario (personal, telefónica o mail)

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

6b.2. Se miden los tiempos de espera de salida al campo, y recorrido en el campo

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

6b.3. Se miden los tiempos de espera de utilización de las instalaciones de práctica

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

6b.4. Se atienden las quejas, reclamaciones y sugerencias presentadas por los usuarios

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

6b.5. Se computa el número de quejas y reclamaciones de los usuarios y se analizan por parte del equipo directivo

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

6b.6. Se recogen las felicitaciones y cumplidos recibidos por parte de los usuarios

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

6b.7. Se producen bajas voluntarias de los usuarios y se analizan sus causas o motivos

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

6b.8. Se producen altas de nuevos socios, y se analizan los motivos que les impulsa a ello

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

### CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

7a. Utilice la siguiente tabla de valores para indicar el grado de percepción que el personal y los trabajadores del campo observan respecto a los siguientes asuntos:

|          |   |    |    |      |    |    |    |        |    |    |    |          |    |    |    |       |    |    |    |     |
|----------|---|----|----|------|----|----|----|--------|----|----|----|----------|----|----|----|-------|----|----|----|-----|
| 0        | 5 | 10 | 15 | 20   | 25 | 30 | 35 | 40     | 45 | 50 | 55 | 60       | 65 | 70 | 75 | 80    | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Muy Poco |   |    |    | Poco |    |    |    | Normal |    |    |    | Bastante |    |    |    | Mucho |    |    |    |     |

7a.1. Atención y trato recibido por parte del equipo directivo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

7a.2. Accesibilidad del equipo directivo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

7a.3. Reconocimiento y valoración de la labor del personal y los trabajadores por parte del equipo directivo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

7a.4. Implicación y compromiso del personal en los proyectos y actividades que el campo realiza.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

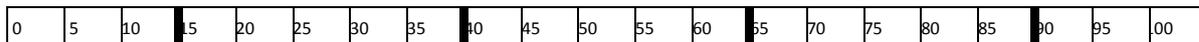
7a.5. Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

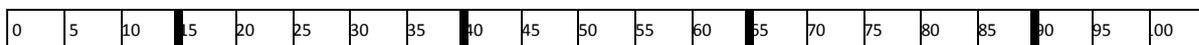
7a.6. Implicación del personal en el planteamiento de nuevas iniciativas y sugerencias sobre el funcionamiento y organización del campo y actividades a desarrollar.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

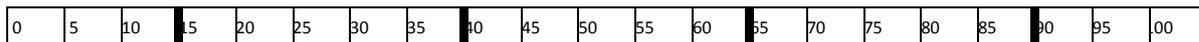
7a.7. Participación del personal en programas y actividades de mejora y gestión de cambios en la organización del campo.



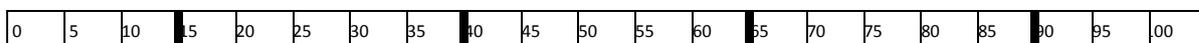
7a.8. Interés y participación del personal en cursos de formación de gestión y calidad.



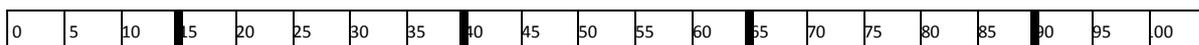
7a.9. Interés y participación del personal en cursos de formación y aprendizaje relacionados con el ámbito deportivo en el que trabaja (Golf).



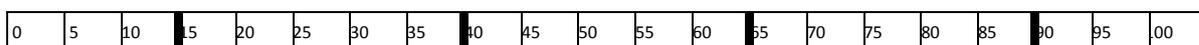
7a.10. Satisfacción del personal y los equipos de trabajo por la pertenencia al campo y el trabajo realizado en él.



7a.11. Satisfacción del personal con las condiciones de trabajo, los incentivos establecidos, la promoción interna a la que se tiene acceso, y en general la organización de las tareas a realizar.



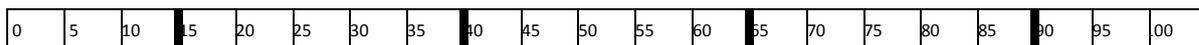
7a.12. Satisfacción del personal con los horarios laborales y la distribución de períodos de vacaciones y descanso.



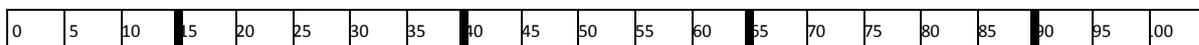
7a.13. Satisfacción del personal con la disponibilidad de recursos materiales y equipamiento tecnológico para desarrollar su labor y cumplir su función en el campo.



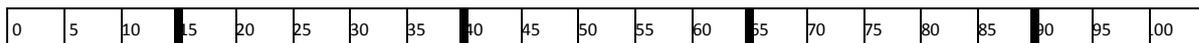
7a.14. Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos por parte del equipo directivo y de los usuarios.



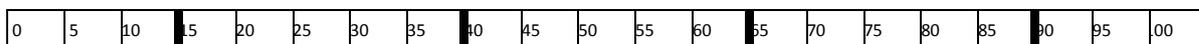
7a.15. Satisfacción por el tratamiento de las quejas recibidas o incidencias acaecidas, en términos de rapidez y calidad de las respuestas por parte del equipo directivo.



7a.16. Satisfacción del personal con la comunicación establecida con el equipo directivo, y los medios de información y difusión puestos a su disposición.



7a.17. Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen en la gestión del campo.



**7b. Señale los indicadores que suele utilizar habitualmente, y complételos con otros establecidos por Vds.:**

7b.1. Se evalúa la eficiencia de los programas de formación en que participa el personal.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

7b.2. Se mide la tasa de absentismo laboral, y las bajas por enfermedad.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

7b.3. Se mantienen entrevistas individuales con el personal a fin de conocer sus objetivos profesionales y su actitud en el trabajo.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

7b.4. Se mide la participación y colaboración del personal en trabajos de equipo (grupos de trabajo).

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

7b.5. Se computa el número de quejas e incidencias recibidas por parte del personal, y se analizan por parte del equipo directivo.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

7b.6. Se solicita la colaboración de profesionales a fin de contribuir en la formación continua del personal del campo.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> NO |
|--------------------------|--------------------------|

**CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

Utilice la siguiente tabla de valores para indicar el grado de percepción que se observa por parte de la Sociedad y la Comunidad en que se ubica el campo, respecto a los siguientes asuntos:

|          |   |    |    |      |    |    |    |    |        |    |    |    |    |          |    |    |    |       |    |     |
|----------|---|----|----|------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|----------|----|----|----|-------|----|-----|
| 0        | 5 | 10 | 15 | 20   | 25 | 30 | 35 | 40 | 45     | 50 | 55 | 60 | 65 | 70       | 75 | 80 | 85 | 90    | 95 | 100 |
| Muy POCO |   |    |    | POCO |    |    |    |    | NORMAL |    |    |    |    | BASTANTE |    |    |    | MUCHO |    |     |

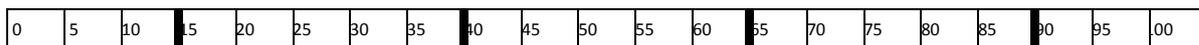
8.1. Impacto ecológico y medioambiental que provoca el campo en el entorno en que se encuentra localizado.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

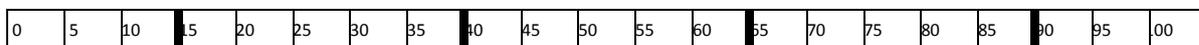
8.2. Gestión eficaz de los recursos relacionados con el medioambiente: utilización de materiales reciclados y reciclables, reducción de residuos, embalajes, ruidos y contaminación, uso de energías renovables, actuaciones promovidas para reducir los consumos de luz y agua, etc.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

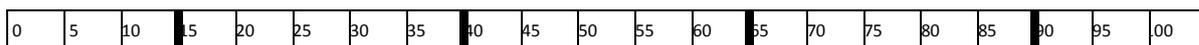
8.3. Actuaciones para reducir las molestias y daños causados en el entorno y medioambientales.



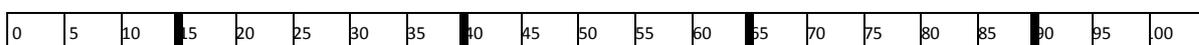
8.4. Quejas recibidas con respecto al impacto medioambiental que provoca el campo, o el impacto sobre el entorno en el que se encuentra localizado.



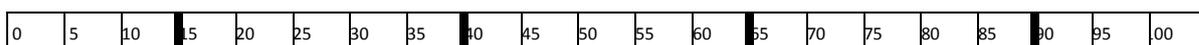
8.5. Atención a las quejas recibidas, y actuaciones para lograr una respuesta adecuada y rápida, e introducir los cambios o correcciones necesarios.



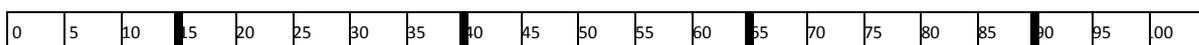
8.6. Felicidades recibidas respecto a la gestión sobre el impacto medioambiental y las actuaciones llevadas a cabo para lograr una eficaz utilización de los recursos naturales.



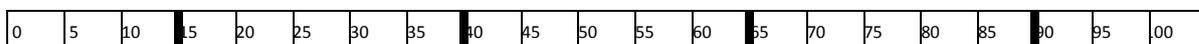
8.7. Identificación de las necesidades y expectativas de su comunidad en relación con el campo y sus actuaciones.



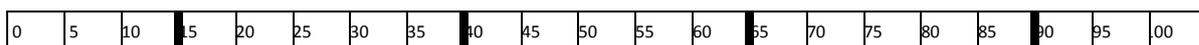
8.8. Difusión de información relevante para la sociedad o comunidad en que opera.



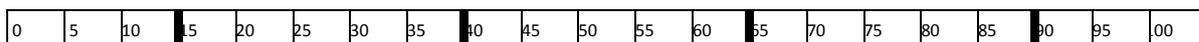
8.9. Implicación en la educación y formación de la sociedad en la que se ubica.



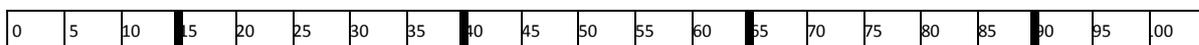
8.10. Participación y colaboración en programas de formación en centros educativos.



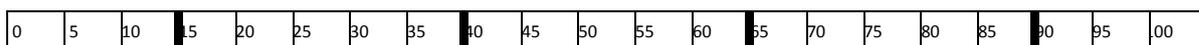
8.11. Apoyo a la salud y bienestar de la población de su entorno.



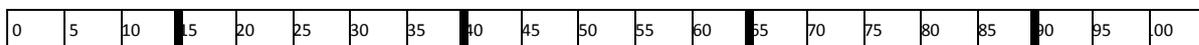
8.12. Puesta en marcha de actividades y proyectos como miembro responsable de la sociedad en la que se encuentra ubicado.



8.13. Participación en el patrocinio de obras sociales y otras actividades relacionadas con la formación y educación.



8.14. Relación con las autoridades, instituciones, administraciones públicas, entidades de ámbito social y deportivo, asociaciones, etc.



8.15. Relación con entidades y empresas privadas, colegios profesionales, patrocinadores, etc.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.16. Relaciones del centro con otras instituciones de enseñanza y formación (colegios, institutos, universidades, centros de enseñanza en general).

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.17. Relación con otros campos similares para coordinar su trabajo y mejorar sus proyectos.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.18. Relación con entidades de nivel superior, federaciones, para coordinar su trabajo y mejorar sus proyectos.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.19. Atención a colectivos con minusvalía o discapacidad, y facilidad de acceso de las instalaciones.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.20. Comportamiento de los usuarios y del personal en el entorno y localización del campo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.21. Reconocimiento, felicitaciones y premios en general por la labor que realiza el campo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.22. Niveles de quejas y reclamaciones de la comunidad en general.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.23. Identificación de los aspectos del campo que son valorados por la sociedad local, y atención prestada a ellos.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

8.24. Implicación del campo en la comunidad en la que opera, preocupación por su mantenimiento y mejora.

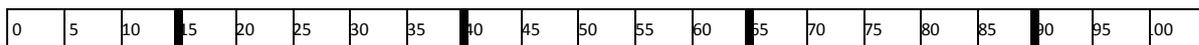
|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

## CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

Utilice la siguiente tabla de valores para indicar el grado de percepción y satisfacción general respecto a los siguientes asuntos y Resultados Finales:

|          |   |    |      |    |    |    |    |        |    |    |    |    |          |    |    |    |    |       |    |     |
|----------|---|----|------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|-------|----|-----|
| 0        | 5 | 10 | 15   | 20 | 25 | 30 | 35 | 40     | 45 | 50 | 55 | 60 | 65       | 70 | 75 | 80 | 85 | 90    | 95 | 100 |
| Muy Poco |   |    | Poco |    |    |    |    | Normal |    |    |    |    | Bastante |    |    |    |    | Mucho |    |     |

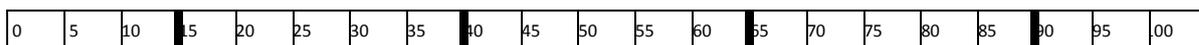
9.1. Consecución de los objetivos generales fijados en la planificación y estrategia del campo.



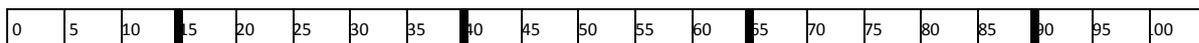
9.2. Cumplimiento de la programación planificada para cada período anual.



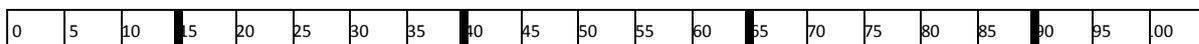
9.3. Valoración de los resultados obtenidos de los proyectos y actividades puestos en marcha.



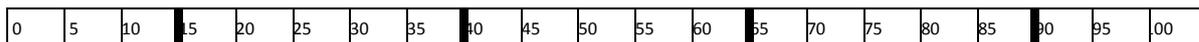
9.4. Evolución favorable y positiva de los resultados medidos en los proyectos implantados.



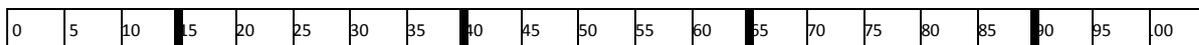
9.5. Evolución de los resultados medidos en comparativa con otros campos de la Comunidad.



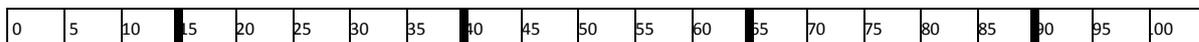
9.6. Adecuación del presupuesto económico, y gestión presupuestaria acorde con los objetivos marcados en el campo.



9.7. Valoración de los resultados económicos y cumplimiento de la gestión, control y ejecución del presupuesto.



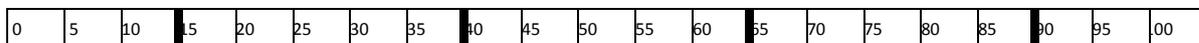
9.8. Cumplimiento de las labores administrativas y funciones o tareas marcadas para todo el personal.



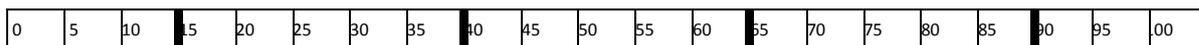
9.9. Satisfacción con la labor realizada por el personal, y los métodos de trabajo fijados (grupos y trabajo en equipo) para el cumplimiento de sus tareas.



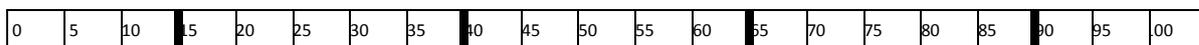
9.10. Cumplimiento de los horarios fijados y turnos marcados para el personal.



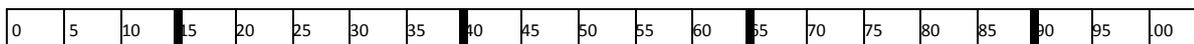
9.11. Cumplimiento de las labores de mantenimiento de las instalaciones, edificios y equipos de material necesarios para el cumplimiento de las actividades específicas del campo.



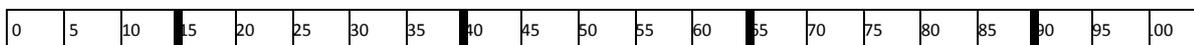
9.12. Cumplimiento de los objetivos marcados referente a la gestión del material, equipamiento y tecnología adecuada a las necesidades del campo.



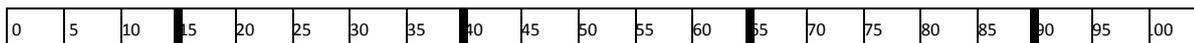
9.13. Suficiente y adecuada utilización por parte de los usuarios de las instalaciones y recursos que el campo pone a su disposición para la realización y práctica del golf.



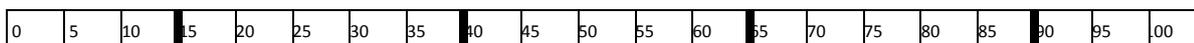
9.14. Tendencia positiva en el número de usuarios del campo, y en el número de abonados.



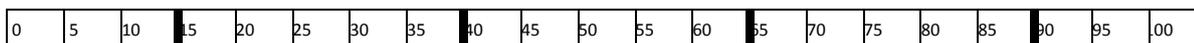
9.15. Cumplimiento de los objetivos establecidos en la gestión de las colaboraciones externas.



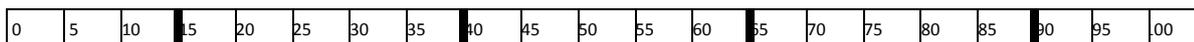
9.16. Establecimiento de áreas de mejora y análisis de los puntos débiles a reforzar y mejorar.



9.17. Adecuación y reformulación de la estrategia y planificación del campo a los resultados medidos, a los cambios de la demanda, a las expectativas y necesidades de los usuarios, y a la situación económica general.



9.18. Valoración general del cumplimiento de la estrategia marcada por el campo.



9.19. **Observaciones y Comentarios finales.** Añada cualquier comentario o nota que considere de interés y no haya sido tratado en el formulario.

9.20.a. **Conclusiones Generales:** Indique los Puntos Fuertes y Puntos Débiles que destacaría de su gestión después de sus respuestas al cuestionario.

9.20.b. **Conclusiones Generales:** Señale las Oportunidades y Amenazas que detecta en líneas generales en el sector.



**ANEXO 3:**  
**CUESTIONARIO MODELO EFQM**

---



Utilice la siguiente tabla de valores para dar respuesta a cada una de las siguientes cuestiones planteadas según los criterios establecidos por el Modelo EFQM.

|          |   |    |    |      |    |    |    |    |        |    |    |    |    |          |    |    |    |       |    |     |
|----------|---|----|----|------|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|----------|----|----|----|-------|----|-----|
| 0        | 5 | 10 | 15 | 20   | 25 | 30 | 35 | 40 | 45     | 50 | 55 | 60 | 65 | 70       | 75 | 80 | 85 | 90    | 95 | 100 |
| Muy Poco |   |    |    | Poco |    |    |    |    | Normal |    |    |    |    | Bastante |    |    |    | Mucho |    |     |

## CRITERIO 1. LIDERAZGO

1.1. El equipo directivo o gerencia del campo se encuentra claramente identificado, así como las funciones y responsabilidades que tiene atribuidas.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

1.2. La Misión, Visión y Valores de la organización están definidos con claridad.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

1.3. La Misión y Visión están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes y grupos de interés, a través de la mejora continua de servicios y actividades.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

1.4. Existe una guía de valores documentada que orienta las relaciones de la organización con todos los grupos de interés (usuarios y personal), y que se ha dado a conocer a todas las personas que componen su equipo de trabajo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

1.5. El equipo directivo transmite de manera clara y precisa los objetivos y fines de la organización a todas las personas que participan en el desarrollo de la actividad.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

1.6. Se implica activamente en la consecución de los fines y objetivos establecidos, asumiendo sus propias funciones y actuando como modelo de referencia.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

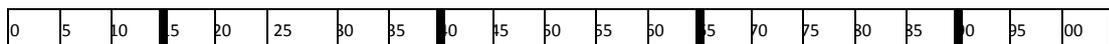
1.7. Implica al resto de personas en la consecución de estos fines y objetivos y les anima a asumir sus propias responsabilidades.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

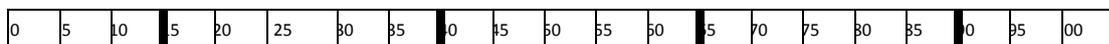
1.8. Utiliza algún modelo de gestión a fin de diseñar y planificar la estrategia de la organización a corto, medio y largo plazo.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

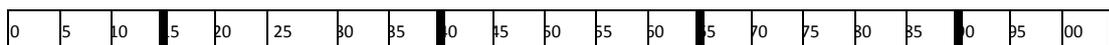
1.9. Revisa de manera periódica la planificación, estrategia y organización del campo, así como el rendimiento obtenido.



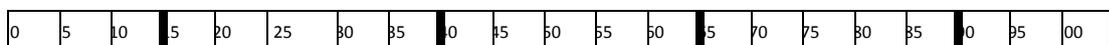
1.10. Utiliza algún sistema de evaluación a través de indicadores, que permitan valorar o revisar su propia gestión.



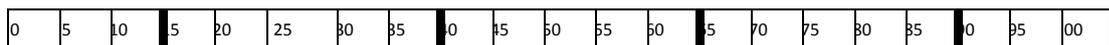
1.11. Promueve la implantación de sistemas de calidad en la organización, y el establecimiento de planes de formación en esta materia, para él y las personas que forman parte de su equipo de trabajo.



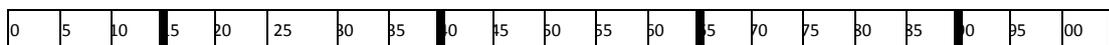
1.12. Recibe e imparte de manera habitual formación específica y complementaria de los servicios y actividades desarrolladas en el campo.



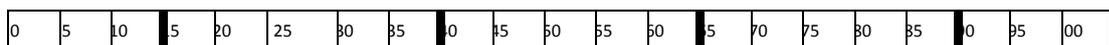
1.13. Adapta y flexibiliza la estructura de la organización para facilitar la consecución de objetivos y planes definidos en torno a la estrategia desarrollada por el campo.



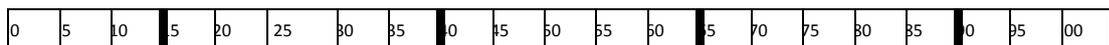
1.14. Identifica posibles áreas de mejora, está abierto a propuestas de cambio y establece prioridades entre las actividades y servicios a desarrollar para ello.



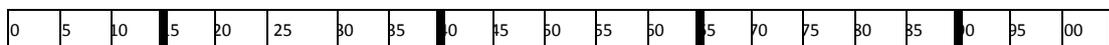
1.15. Propone y ejecuta cambios que mejoren la calidad de la gestión, liderando su implantación y dotando de los recursos necesarios.



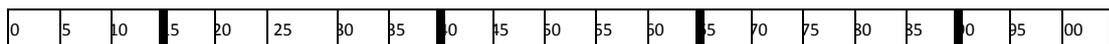
1.16. Participa y se implica en las actividades o proyectos de mejora, tratando de garantizar su eficacia.



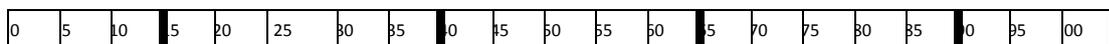
1.17. Estimula, fomenta y apoya la participación, innovación y creatividad de los miembros del personal.



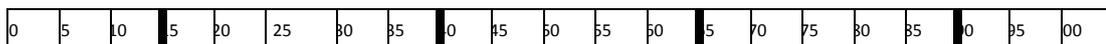
1.18. Establece canales de comunicación e información adecuados y actualizados; y difunde y recibe adecuadamente la información a través de ellos.



1.19. Da a conocer al personal, la planificación y objetivos de mejora que se plantean, a través de los diferentes canales de comunicación establecidos.

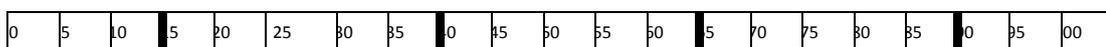


- 1.20. Se renuevan y actualizan de manera habitual los mecanismos y sistemas de difusión y comunicación (web, redes sociales, etc.).

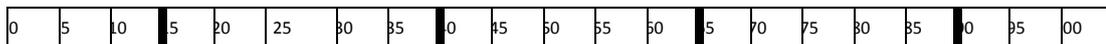


## CRITERIO 2. ESTRATEGIA

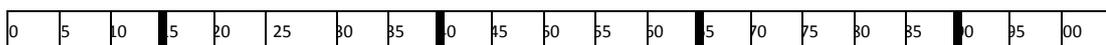
- 2.1. La organización del campo recoge y analiza la información necesaria para definir y comprender el ámbito de actuación en el que debe operar y desarrollar su actividad tanto a corto como a largo plazo.



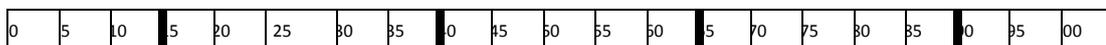
- 2.2. Identifica y diferencia claramente todos los posibles grupos de interés (usuarios y personal), agrupándolos según sus características esenciales y necesidades.



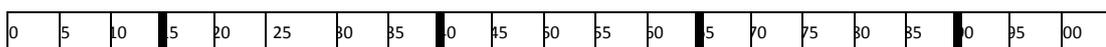
- 2.3. Identifica y analiza información relevante acerca de los agentes externos (sus competidores, el mercado, la situación económica, etc.).



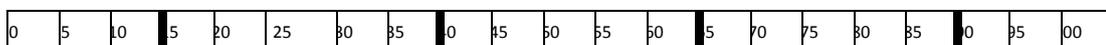
- 2.4. Analiza la experiencia de las actividades desarrolladas por otras entidades similares, y se estudia el rendimiento que obtienen de ellas, incorporando aquellas aportaciones que se consideren adecuadas a la planificación general del campo.



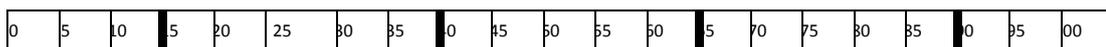
- 2.5. Utiliza la información recogida como base para formular su estrategia y así planificar actividades y elaborar proyectos que logren satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés.



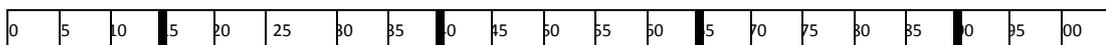
- 2.6. Define y desarrolla su política y estrategia de manera coherente con la información acumulada y con las capacidades de su propio personal.



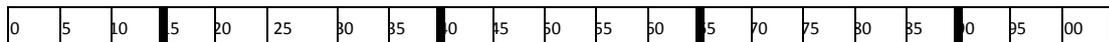
- 2.7. Identifica y define los procesos clave y nombra responsables para dirigirlos y ponerlos en marcha.



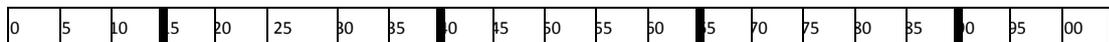
- 2.8. Pone a disposición de todo el personal los recursos necesarios para desarrollar su programación.



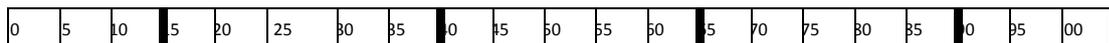
2.9. Utiliza modelos de gestión y recoge de manera documental la estrategia definida, los objetivos a conseguir y la planificación de actividades que permiten alcanzarlos.



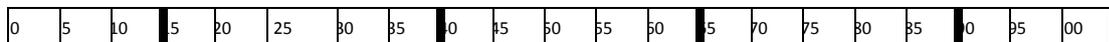
2.10. Establece mecanismos de información o difusión para que todos los participantes en ella conozcan la planificación y la estrategia definida, así como los proyectos diseñados.



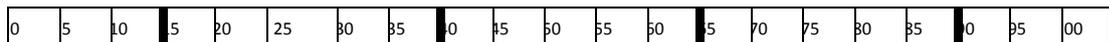
2.11. Utiliza estos mecanismos de información y comunica de manera sistemática su planificación y estrategia a los grupos de interés identificados.



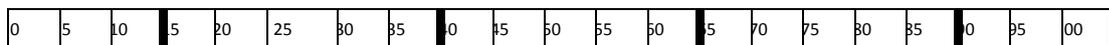
2.12. Identifica y define diversos indicadores que permiten evaluar la efectividad de la estrategia seguida.



2.13. Establece un proceso de evaluación sistemático que permite valorar y revisar de manera regular las actividades desarrolladas y el rendimiento obtenido en su aplicación.

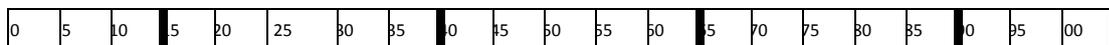


2.14. Actualiza y adapta la estrategia y planificación en función de las revisiones efectuadas y de los cambios internos y externos percibidos.

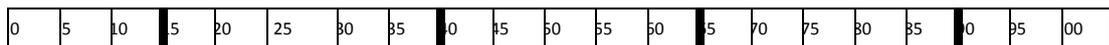


### CRITERIO 3. PERSONAS

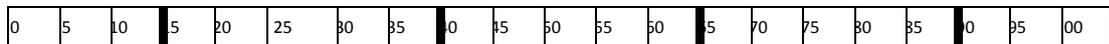
3.1. La organización del campo mantiene un plan de selección y gestión del personal coherente y en línea con la política y estrategia definida, teniendo en cuenta su nivel de actividad, el presupuesto asignado y los objetivos establecidos para el campo.



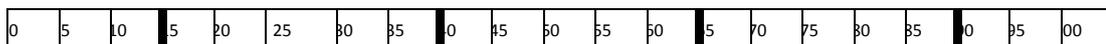
3.2. La incorporación de personal a la plantilla del campo se realiza de forma sistemática y ordenada tratando de garantizar en todo momento la adecuación al puesto de trabajo (se analizan los perfiles profesionales, se especifican las características del puesto, etc.)



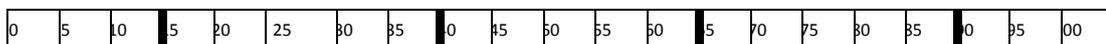
3.3. La organización conoce las cualidades y capacidades de su personal, y asigna tareas acordes a dichas habilidades, garantizando así que los trabajadores posean los conocimientos y las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones.



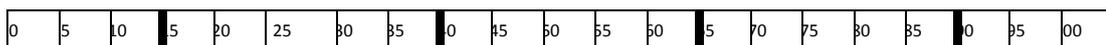
3.4. Contribuye a que su personal pueda conseguir los objetivos individuales que tienen establecidos, y mejore su desempeño profesional.



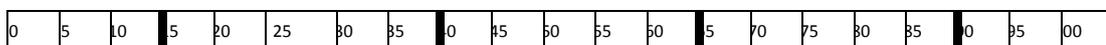
3.5. A su vez, el personal identifica la forma en que puede contribuir a lograr los objetivos planteados por la organización.



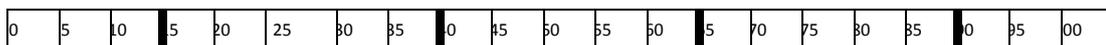
3.6. Los trabajadores se implican de forma activa en las actividades desarrolladas por la organización.



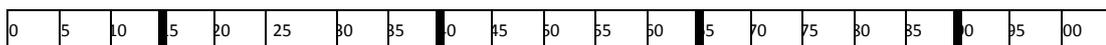
3.7. La organización delega funciones y faculta a su personal para actuar y adoptar decisiones con independencia y autonomía, definiendo y asumiendo sus propias responsabilidades.



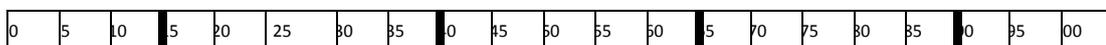
3.8. Facilita los recursos y servicios necesarios para el mejor desempeño de la labor de los trabajadores.



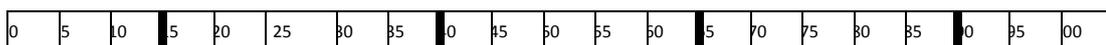
3.9. Adapta los horarios laborales de su personal a las necesidades propias de la actividad del centro, tratando de garantizar una atención más eficaz y ágil a los usuarios y grupos de interés.



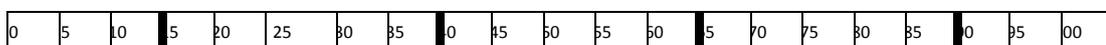
3.10. Establece y aplica medidas de seguridad y prevención de riesgos laborales, salud e higiene laboral, y protección del medio ambiente.



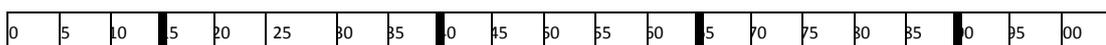
3.11. El personal está concienciado e implicado en temas de seguridad y prevención de riesgos laborales, higiene y salud laboral, medio ambiente y responsabilidad social.



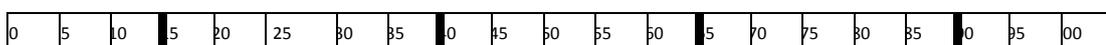
3.12. La organización ofrece actividades y planes de formación para sus trabajadores fomentando oportunidades de aprendizaje a nivel individual y de equipo.



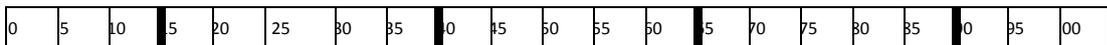
3.13. El personal participa en actividades de formación, garantizando que su labor y competencias se ajustan a las necesidades actuales y futuras del campo.



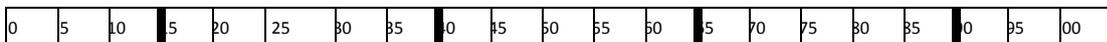
3.14. La organización evalúa la eficacia de la formación ejercitada sobre el desarrollo profesional de sus trabajadores y la mejora continua del campo.



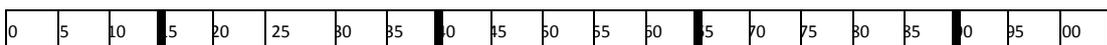
3.15. Aprovecha y aplica de forma eficaz el aprendizaje y conocimiento adquirido por el personal que participa en ella, a la gestión y mejora de su actividad.



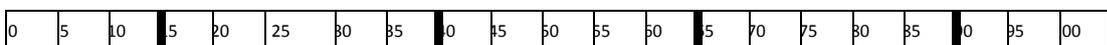
3.16. Implanta y utiliza canales de comunicación recíprocos entre el personal y el equipo directivo, tanto en un sentido vertical como horizontal.



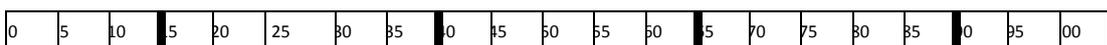
3.17. Revisa periódicamente los canales de comunicación introduciendo las modificaciones precisas para adecuarlas a las necesidades que se observan y perciben.



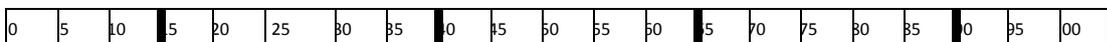
3.18. Existe una adecuada comunicación entre los trabajadores (horizontal), y entre éstos y el equipo directivo (vertical), lo que permite transmitir y recibir información de manera eficaz, a la vez que intercambiar experiencias y conocimientos.



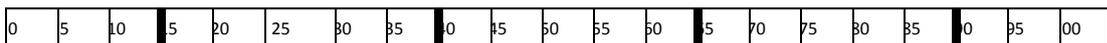
3.19. Los canales de comunicación establecidos satisfacen las necesidades del personal y garantizan una comunicación efectiva.



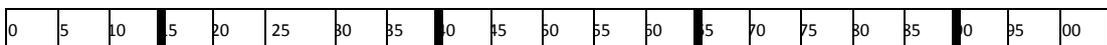
3.20. La organización fomenta y potencia un ambiente de confianza, cordialidad y solidaridad entre todo el personal que forma parte de ella.



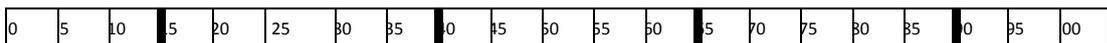
3.21. Impulsa la capacidad de trabajar en equipo entre sus trabajadores, y respalda el comportamiento innovador y creativo que puedan ofrecer, apoyando las iniciativas surgidas de estos grupos de trabajo y del resto de personal.



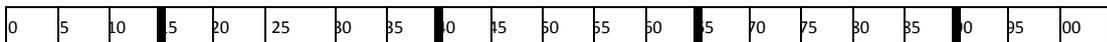
3.22. Utiliza un sistema de evaluación (a través de diversos indicadores), mediante el que revisa y valora de manera periódica la gestión de los trabajadores.



3.23. Establece y utiliza un sistema de reconocimiento del trabajo, esfuerzo y logro del personal y los equipos de trabajo, mediante el que se valora y gratifica a aquellos que destacan por su implicación en la consecución de los objetivos y por la actividad profesional desarrollada.

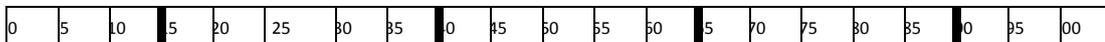


3.24. El personal y los equipos de trabajo cumplen con los objetivos marcados por la organización.

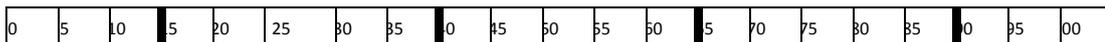


### CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

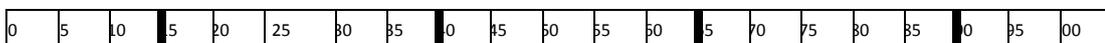
4.1. La organización del campo identifica colaboradores potenciales clave (individuos y entidades, proveedores y competidores, asociaciones, etc.), y establece relaciones de alianza y trabajo con ellos, en línea siempre con su estrategia y planificación.



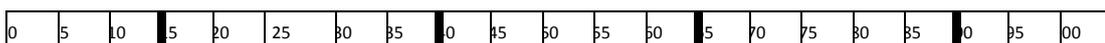
4.2. Las alianzas y colaboraciones se encuentran documentadas y protocolarizadas, y se ofrece información de ello a todos los grupos de interés (internos y externos).



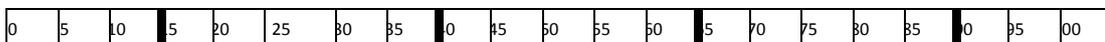
4.3. Evalúa la incidencia de las colaboraciones en el funcionamiento general del campo, y realiza un seguimiento continuado de ello a fin de garantizar una gestión eficaz de sus alianzas y colaboraciones.



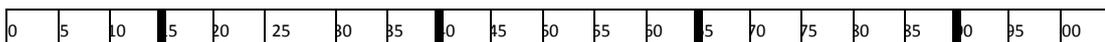
4.4. Gracias a las alianzas establecidas, la organización logra alcanzar con mayor facilidad los objetivos definidos en su estrategia, a la vez que consigue ampliar y mejorar los servicios ofrecidos a sus usuarios.



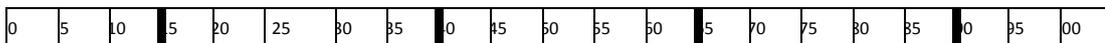
4.5. Promueve acciones de mejora de la calidad interna basadas en experiencias e informaciones obtenidas de su relación con otras personas u organizaciones externas.



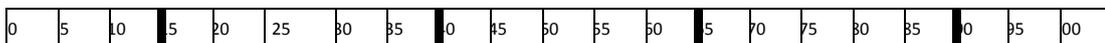
4.6. El presupuesto económico disponible y asignado al campo, responde y se adapta a la planificación y estrategia diseñada.



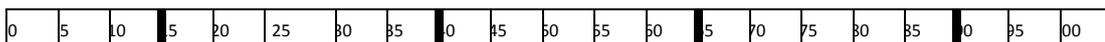
4.7. La organización gestiona el presupuesto de manera que apoye el cumplimiento de sus objetivos tanto económicos como de servicio, teniendo en cuenta las necesidades a corto y a largo plazo.



4.8. Establece un sistema de evaluación y utiliza indicadores económico-financieros para la revisión del sistema de gestión de sus recursos económicos.



4.9. La ordenación del gasto establecida y las inversiones que se realizan se consideran rentables.



4.10. La organización explora nuevas actividades propias del campo, o en colaboración con otros organismos, para la obtención de recursos económicos adicionales al presupuesto inicialmente disponible.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.11. Gestiona el mantenimiento y uso de sus edificios, instalaciones, equipos y materiales optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad, y siempre de acuerdo con la planificación y estrategia marcada.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.12. Planifica y establece usos alternativos (aunque acordes con sus objetivos), de las instalaciones, edificios y equipamientos que posee para un mejor aprovechamiento de todo ello.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.13. Evalúa los productos de sus proveedores, establece acuerdos con ellos y con otras entidades, a fin de realizar las compras de material y equipamiento de una manera eficaz y coherente.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.14. Realiza de una manera regular inventarios de su material y equipamiento, optimizando el uso del mismo y evitando el despilfarro.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.15. Identifica y evalúa las nuevas tecnologías existentes, con el fin de mejorar su rendimiento y sus actividades y servicios.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.16. Introduce mejoras tecnológicas y amplía sus recursos informáticos, teniendo en cuenta la planificación y estrategia del centro, y valorando el impacto en sus principales grupos de interés.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.17. Promueve y potencia la innovación y creatividad en sus métodos de enseñanza y aprendizaje, logrando una adecuada utilización de los medios tecnológicos y didácticos disponibles.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.18. Recoge, organiza y analiza la información que obtiene a través de las estadísticas o indicadores establecidos, utilizando metodología adecuada de análisis, en apoyo de sus objetivos y en busca de la mejora de su actuación.

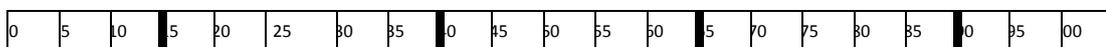
|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

4.19. Proporciona a los usuarios y al personal un adecuado acceso a la información relevante para ellos, transmitiéndola con rapidez y en su totalidad, además de garantizar su seguridad, fiabilidad y precisión.

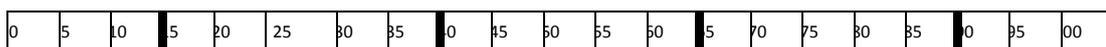
|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 00 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

## CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

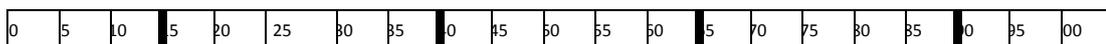
- 5.1. La organización del campo tiene identificados los proyectos que considera fundamentales para su éxito, así como los grupos de interés que intervienen en ellos, y a los que van dirigidos.



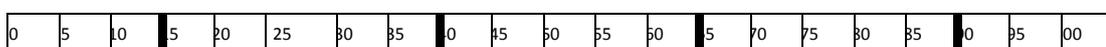
- 5.2. Diseña y utiliza protocolos o manuales para desarrollar los proyectos de manera acorde a lo definido en su estrategia, buscando la satisfacción de sus grupos de interés.



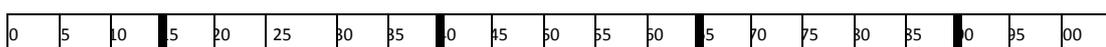
- 5.3. Define en cada uno de los proyectos su compromiso con los clientes y usuarios del campo.



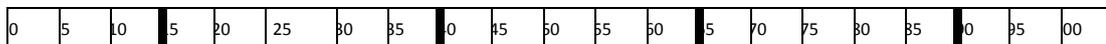
- 5.4. Difunde adecuadamente sus proyectos y actividades a fin de que sean conocidas por sus usuarios actuales y potenciales.



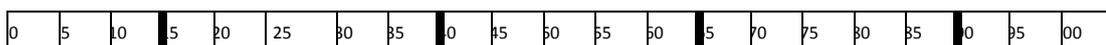
- 5.5. Designa los responsables y coordinadores de los proyectos y establece los procedimientos necesarios para su gestión.



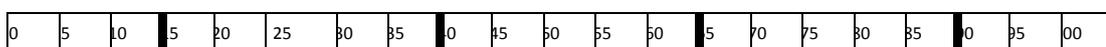
- 5.6. Aporta los recursos necesarios para garantizar el desarrollo y continuidad de los proyectos.



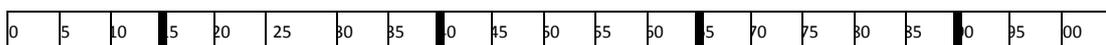
- 5.7. Los responsables de los proyectos tienen identificadas y asignadas sus tareas, funciones y responsabilidades.



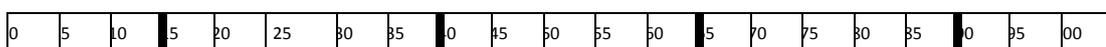
- 5.8. La organización recaba información sobre las necesidades y expectativas de los usuarios, y la utiliza para desarrollar nuevos proyectos y servicios, o mejorar los ya existentes, estableciendo prioridades sobre ellos.



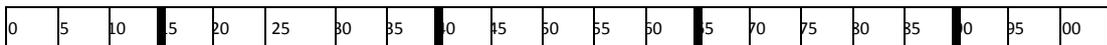
- 5.9. Atiende, evalúa y gestiona las quejas y reclamaciones de los usuarios, así como las sugerencias de mejora, a fin de implantar cambios en los proyectos desarrollados.



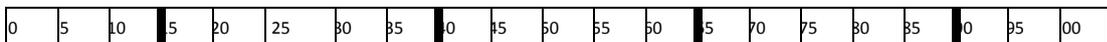
- 5.10. Establece y utiliza sistemas de seguimiento y medición de todos los proyectos (a través de diversos indicadores) que permiten evaluar su capacidad para cumplir los resultados diseñados y planificados, y medir su eficacia.



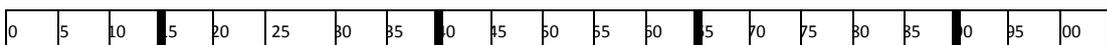
5.11. Gracias a ello, introduce cambios y mejoras en los proyectos diseñados, suprimiendo procesos que no añaden valor y rediseñando nuevos procesos cuando sea necesario.



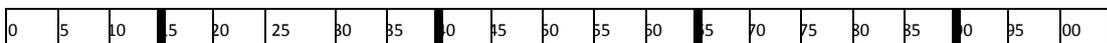
5.12. Comunica de manera efectiva los cambios introducidos en los proyectos a todos los grupos de interés, y proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados.



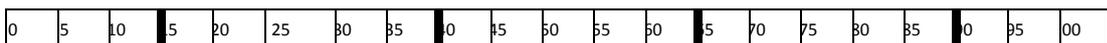
5.13. Incentiva y estimula el carácter creativo e innovador de su personal e incorpora sus propuestas en el esquema general de proyectos para la mejora de éstos.



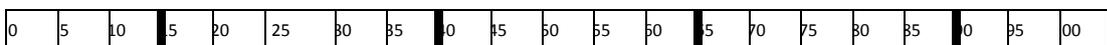
5.14. Promueve la participación activa de profesionales y expertos del sector en el diseño de proyectos y actividades.



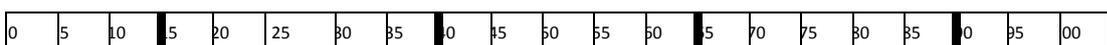
5.15. Diseña y desarrolla proyectos y servicios en colaboración con otros grupos o entidades (sociedades profesionales, asociaciones, federaciones regional y nacional, etc.).



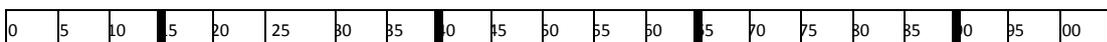
5.16. Promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo (principalmente trabajo en equipo) y de nuevas tecnologías que facilitan el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo.



5.17. Proporciona la formación necesaria sobre los proyectos nuevos o modificados al personal que se encuentra implicado en ellos, y se les asesora sobre el uso y utilización de documentos, materiales y equipos.



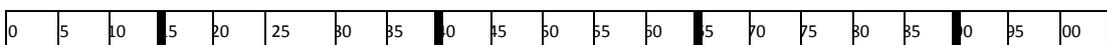
5.18. Mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios y mejoras en los proyectos.



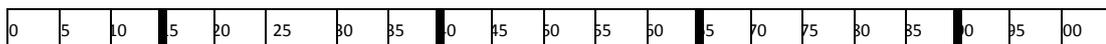
## CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### 6a Percepciones

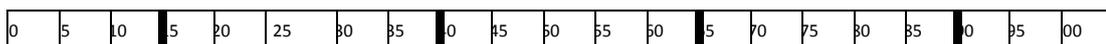
6a.1. La organización del campo identifica de manera clara y precisa todos los tipos de clientes y usuarios que utilizan sus servicios.



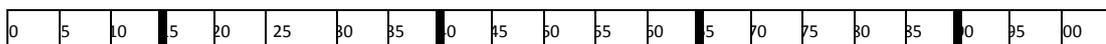
6a.2. Identifica los aspectos significativos de sus actividades que inciden en el grado de satisfacción de los usuarios y la importancia relativa que éstos les conceden.



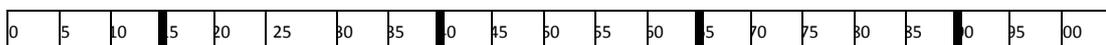
6a.3. Define y establece indicadores DIRECTOS para conocer el grado de satisfacción de los usuarios respecto a la percepción de éstos sobre los servicios y atención que se les ofrece (calidad del servicio, capacidad de respuesta, trato personal, credibilidad, confianza, etc.); y establece y marca objetivos para todo ello.



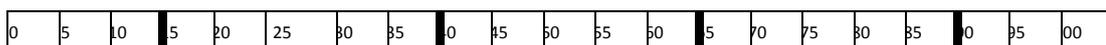
6a.4. Recoge estos indicadores directos de forma periódica y estructurada (mediante encuestas, grupos de trabajo, etc.) y analiza sus resultados y tendencias.



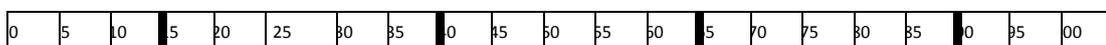
6a.5. La tendencia de sus indicadores de percepción del grado de satisfacción de los clientes es positiva y va mejorando a lo largo de los dos últimos años.



6a.6. La organización dispone de datos de otras entidades similares y/o entidades consideradas mejores en resultados, con las que puede establecer comparaciones de los indicadores directos.

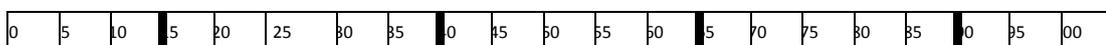


6a.7. Establece planes y objetivos de mejora en función de los resultados de los indicadores directos de satisfacción obtenidos.

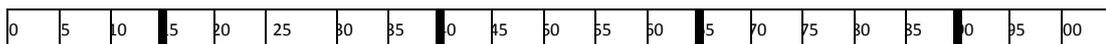


### 6b Indicadores de rendimiento

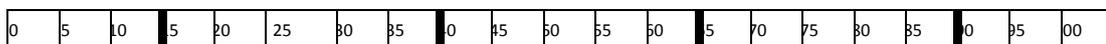
6b.1. La organización del campo identifica y define indicadores INDIRECTOS (de rendimiento interno) que le ofrecen información complementaria a la obtenida de la percepción, y establece objetivos para ello.



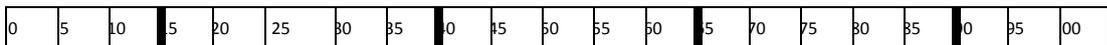
6b.2. Recoge los indicadores indirectos de satisfacción de usuarios de forma periódica y estructurada, y analiza y valora sus resultados (Ej: altas y bajas de usuarios, felicitaciones y quejas, etc.)



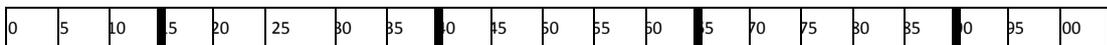
6b.3. La tendencia de los indicadores de rendimiento del grado de satisfacción de los usuarios es positiva y va mejorando a lo largo de los dos últimos años.



6b.4. La organización dispone de datos de otras entidades similares y/o entidades consideradas mejores en resultados, con las que puede establecer comparaciones de los indicadores indirectos.



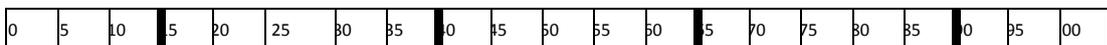
6b.5. Establece planes y objetivos de mejora en función de los resultados de los indicadores indirectos de satisfacción obtenidos.



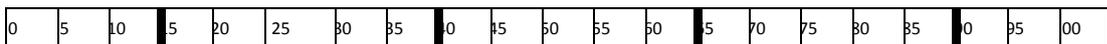
## CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### 7a Percepciones

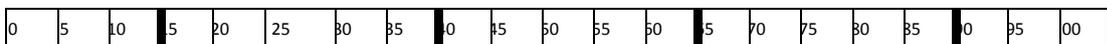
7a.1. La organización del campo identifica los aspectos significativos que logran incidir en la satisfacción del personal y la importancia relativa que éstos les conceden.



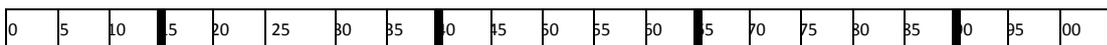
7a.2. Define y establece indicadores DIRECTOS para conocer el grado de satisfacción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, etc. y establece objetivos para ello.



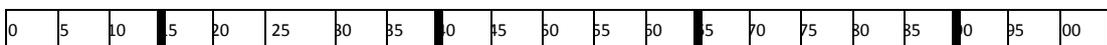
7a.3. Recoge estos indicadores directos de forma periódica y estructurada (mediante encuestas, grupos de trabajo, etc.) y analiza sus resultados y tendencias.



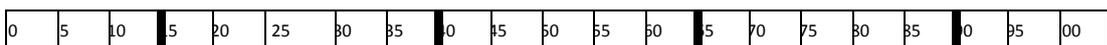
7a.4. La tendencia de los indicadores de percepción del grado de satisfacción del personal es positiva y va mejorando a lo largo de los dos últimos años.



7a.5. La organización dispone de datos de otras entidades similares y/o entidades consideradas mejores en resultados, con las que puede establecer comparaciones de los indicadores directos.

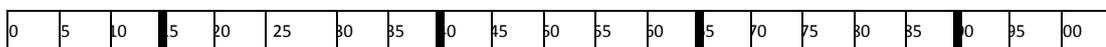


7a.6. Establece planes y objetivos de mejora en función de los resultados de los indicadores directos de satisfacción obtenidos.

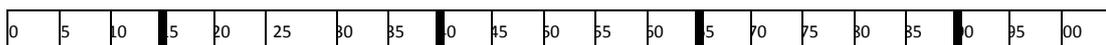


## 7b Indicadores de rendimiento

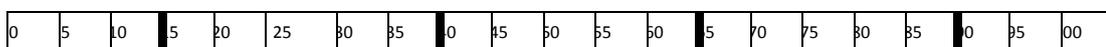
7b.1. La organización del campo identifica y define indicadores INDIRECTOS (de rendimiento interno) que le ofrecen información complementaria a la obtenida de la percepción, y establece objetivos para ello.



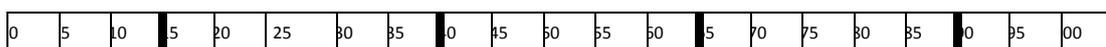
7b.2. Recoge los indicadores indirectos de satisfacción del personal de forma periódica y estructurada, y analiza sus resultados.



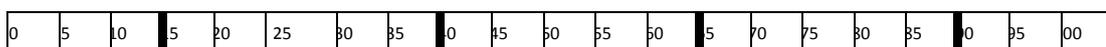
7b.3. La tendencia de los indicadores de rendimiento del grado de satisfacción del personal es positiva y va mejorando a lo largo de los dos últimos años.



7b.4. La organización dispone de datos de otras entidades similares y/o entidades consideradas mejores en resultados, con las que puede establecer comparaciones de los indicadores indirectos.



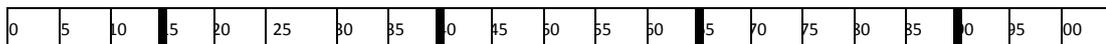
7b.5. Establece planes y objetivos de mejora en función de los resultados de los indicadores indirectos de satisfacción obtenidos.



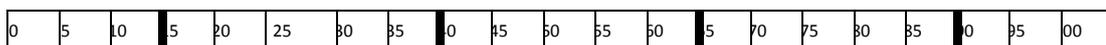
## CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### 8a Percepciones

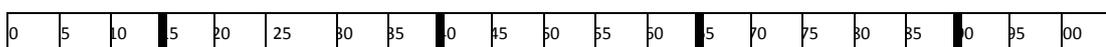
8a.1. La organización del campo identifica las necesidades y expectativas de su comunidad o entorno en relación con ella, y la importancia relativa que éstos les conceden.



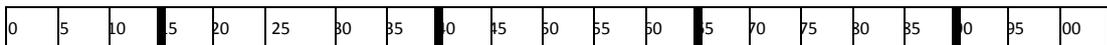
8a.2. Define y establece indicadores DIRECTOS para conocer el grado de satisfacción de la sociedad sobre aspectos tales como su imagen general, actividades sociales, daños y molestias causados, etc. y establece objetivos para ello.



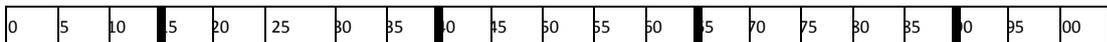
8a.3. Recoge estos indicadores directos de forma periódica y estructurada (mediante encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones con representantes sociales y/o públicos, etc.) y analiza sus resultados y tendencias.



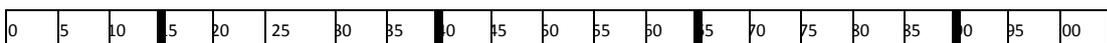
8a.4. La tendencia de los indicadores de percepción del grado de satisfacción de la sociedad es positiva y va mejorando a lo largo de los dos últimos años.



8a.5. La organización dispone de datos de otras entidades similares y/o entidades consideradas mejores en resultados, con las que puede establecer comparaciones de los indicadores directos, y valorar así su nivel de impacto en la sociedad.

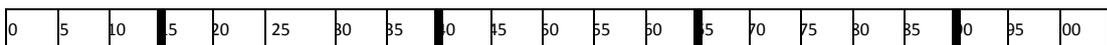


8a.6. Establece planes y objetivos de mejora en función de los resultados de los indicadores directos de satisfacción obtenidos.

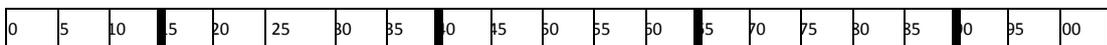


**8b Indicadores de rendimiento**

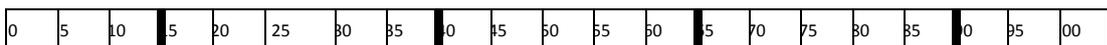
8b.1. La organización del campo identifica y define indicadores INDIRECTOS (de rendimiento interno) que le ofrecen información complementaria a la obtenida de la percepción, sobre aspectos tales como: relaciones con las autoridades, felicitaciones y premios, etc. y establece objetivos para ello.



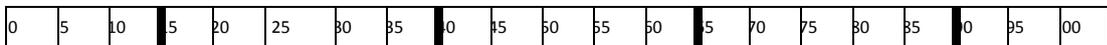
8b.2. Recoge los indicadores indirectos de satisfacción de la sociedad de forma periódica y estructurada, y analiza sus resultados. Por ejemplo, niveles de quejas, incidentes relacionados con el medio ambiente, reconocimientos explícitos, etc.



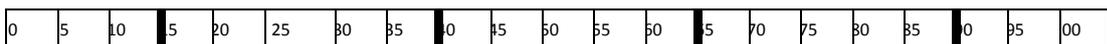
8b.3. La tendencia de los indicadores de rendimiento del grado de satisfacción de la sociedad es positiva y va mejorando a lo largo de los dos últimos años.



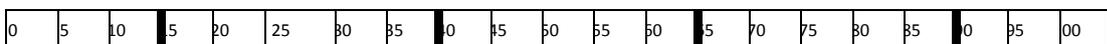
8b.4. La organización dispone de datos de otras entidades similares y/o entidades consideradas mejores en resultados, con las que puede establecer comparaciones de los indicadores indirectos.



8b.5. Mantiene relación con centros similares o de nivel superior a fin de coordinar sus proyectos y actividades.



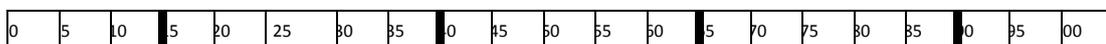
8b.6. Establece planes y objetivos de mejora en función de los resultados de los indicadores indirectos de satisfacción obtenidos.



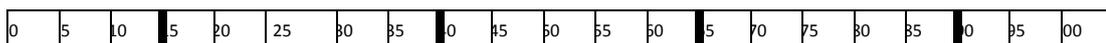
## CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

### 9a Resultados Clave de Rendimiento de la Actividad

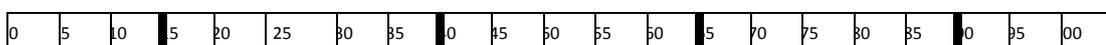
9a.1. La organización del campo define cuáles son los Resultados clave, en línea con su estrategia, sus planes y sus proyectos.



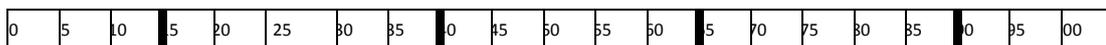
9a.2. Los resultados clave están consensuados, al menos a nivel del equipo directivo.



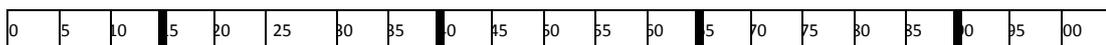
9a.3. La organización dispone de información de todas las áreas relevantes de su gestión y analiza y valora los resultados clave.



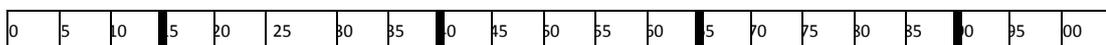
9a.4. Establece objetivos para los resultados clave, observando tendencias positivas en su alcance.



9a.5. Dispone de datos acerca de los resultados clave de otros centros similares con los que puede establecer comparación y analiza estas valoraciones.

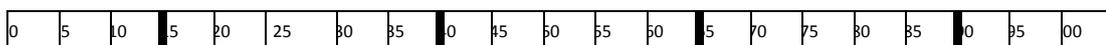


9a.6. Establece planes y objetivos de mejora en función de los resultados clave obtenidos, revisando y actualizando su planificación y estrategia.

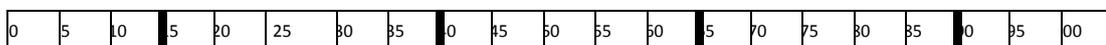


### 9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

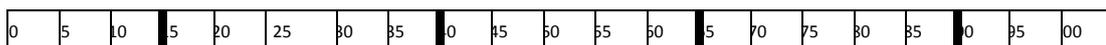
9b.1. La organización define cuáles son sus Indicadores clave.



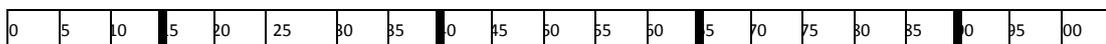
9b.2. Los indicadores clave están consensuados, al menos a nivel del equipo directivo.



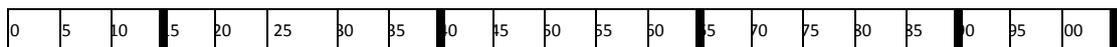
9b.3. La organización dispone de indicadores clave de todas las áreas relevantes de su gestión y analiza los resultados de estos indicadores.



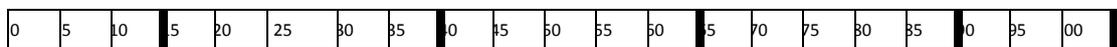
9b.4. Establece objetivos para los indicadores clave, observando tendencias positivas en su alcance.



9b.5. Dispone de datos acerca de los indicadores clave de otros centros similares con los que puede establecer comparación y analiza estas valoraciones.



9b.6. Establece planes y objetivos de mejora en función del análisis de los indicadores clave obtenidos.



**ANEXO 4:**  
**CUESTIONARIO GESTIÓN DEPORTIVA**  
**— TABLAS ESTADÍSTICAS —**

---

---



**Tabla A1. Cuestionario Gestión Deportiva—Criterio 6—Resultados en los Clientes**

| CRITERIO 6 – 9h y rústico | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6     | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14  | Prg15  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 71,92  | 73,46  | 75,45  | 72,50  | 74,17  | 50,00    | 73,00  | 78,00  | 72,27  | 74,62  | 71,15  | 70,00  | 45,00  | 68,00  | 35,00  |
| Error típico              | 5,62   | 5,73   | 4,23   | 5,49   | 4,03   | 10,70    | 5,93   | 5,69   | 4,69   | 4,10   | 4,67   | 4,22   | 8,74   | 5,39   | 12,38  |
| Mediana                   | 70     | 70     | 70     | 80     | 77,5   | 50       | 72,5   | 85     | 70     | 80     | 70     | 67,5   | 50     | 65     | 30     |
| Moda                      | 70     | 95     | 60     | 85     | 60     | 5        | 65     | 95     | 70     | 80     | 50     | 60     | 50     | 60     |        |
| Desviación estándar       | 20,26  | 20,65  | 14,05  | 17,36  | 13,95  | 32,11    | 18,74  | 17,98  | 15,55  | 14,78  | 16,85  | 13,33  | 26,22  | 17,03  | 30,33  |
| Varianza de la muestra    | 410,58 | 426,60 | 197,27 | 301,39 | 194,70 | 1.031,25 | 351,11 | 323,33 | 241,82 | 218,59 | 283,97 | 177,78 | 687,50 | 290,00 | 920,00 |
| Curtosis                  | 0,95   | 1,04   | -1,67  | 1,00   | -1,05  | -1,03    | -0,72  | 0,74   | -0,72  | -0,74  | -1,45  | -1,21  | 1,53   | -0,74  | 0,38   |
| Coefficiente de asimetría | -0,79  | -0,86  | 0,28   | -1,16  | -0,22  | -0,20    | -0,45  | -1,17  | 0,31   | -0,19  | 0,12   | 0,22   | 0,17   | -0,04  | 0,80   |
| Rango                     | 70     | 70     | 35     | 55     | 45     | 90       | 55     | 55     | 50     | 50     | 45     | 40     | 95     | 55     | 85     |
| Mínimo                    | 25     | 25     | 60     | 35     | 50     | 5        | 40     | 40     | 50     | 50     | 50     | 50     | 0      | 40     | 0      |
| Máximo                    | 95     | 95     | 95     | 90     | 95     | 95       | 95     | 95     | 100    | 100    | 95     | 90     | 95     | 95     | 85     |
| Suma                      | 935    | 955    | 830    | 725    | 890    | 450      | 730    | 780    | 795    | 970    | 925    | 700    | 405    | 680    | 210    |
| Cuenta                    | 13     | 13     | 11     | 10     | 12     | 9        | 10     | 10     | 11     | 13     | 13     | 10     | 9      | 10     | 6      |
| Coefficiente de variación | 0,28   | 0,28   | 0,19   | 0,24   | 0,19   | 0,64     | 0,26   | 0,23   | 0,22   | 0,20   | 0,24   | 0,19   | 0,58   | 0,25   | 0,87   |

| CRITERIO 6 - 18hoyos      | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7  | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11 | Prg12  | Prg13  | Prg14  | Prg15  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 68,00  | 67,00  | 79,00  | 81,00  | 76,00  | 77,00  | 71,00 | 80,00  | 80,00  | 80,00  | 78,00 | 80,00  | 73,00  | 79,00  | 66,25  |
| Error típico              | 8,75   | 9,30   | 6,40   | 5,34   | 5,10   | 5,83   | 4,30  | 5,00   | 4,74   | 4,47   | 3,00  | 4,74   | 6,82   | 5,57   | 7,18   |
| Mediana                   | 80     | 65     | 80     | 80     | 80     | 75     | 70    | 80     | 80     | 75     | 75    | 80     | 80     | 70     | 65     |
| Moda                      | 80     |        |        |        | 80     | 65     |       |        | 90     | 75     | 85    | 90     | 85     | 70     | 65     |
| Desviación estándar       | 19,56  | 20,80  | 14,32  | 11,94  | 11,40  | 13,04  | 9,62  | 11,18  | 10,61  | 10,00  | 6,71  | 10,61  | 15,25  | 12,45  | 14,36  |
| Varianza de la muestra    | 382,50 | 432,50 | 205,00 | 142,50 | 130,00 | 170,00 | 92,50 | 125,00 | 112,50 | 100,00 | 45,00 | 112,50 | 232,50 | 155,00 | 206,25 |
| Curtosis                  | -1,44  | -1,74  | -1,54  | -1,12  | -0,18  | -1,49  | -0,02 | 0,20   | -0,96  | -0,19  | -2,41 | -0,96  | -0,42  | -2,80  | 1,65   |
| Coefficiente de asimetría | -0,88  | -0,16  | -0,31  | -0,21  | -0,40  | 0,54   | 0,59  | 0,00   | -0,52  | 0,94   | 0,17  | -0,52  | -1,04  | 0,70   | 0,52   |
| Rango                     | 45     | 50     | 35     | 30     | 30     | 30     | 25    | 30     | 25     | 25     | 15    | 25     | 35     | 25     | 35     |
| Mínimo                    | 40     | 40     | 60     | 65     | 60     | 65     | 60    | 65     | 65     | 70     | 70    | 65     | 50     | 70     | 50     |
| Máximo                    | 85     | 90     | 95     | 95     | 90     | 95     | 85    | 95     | 90     | 95     | 85    | 90     | 85     | 95     | 85     |
| Suma                      | 340    | 335    | 395    | 405    | 380    | 385    | 355   | 400    | 400    | 400    | 390   | 400    | 365    | 395    | 265    |
| Cuenta                    | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     | 5      | 5      | 5      | 5     | 5      | 5      | 5      | 4      |
| Coefficiente de variación | 0,29   | 0,31   | 0,18   | 0,15   | 0,15   | 0,17   | 0,14  | 0,14   | 0,13   | 0,13   | 0,09  | 0,13   | 0,21   | 0,16   | 0,22   |

| CRITERIO 6 – 9h y rústico | Prg16    | Prg17    | Prg18    | Prg19  | Prg20  | Prg21  | Prg22  | Prg23    | Prg24  | Prg25  | Prg26  | Prg27  | Prg28  | Prg29  | Prg30  |
|---------------------------|----------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 32,22    | 41,00    | 42,78    | 10,56  | 10,00  | 51,00  | 16,67  | 18,57    | 52,50  | 73,46  | 64,58  | 62,31  | 64,23  | 67,69  | 67,31  |
| Error típico              | 11,43    | 11,49    | 13,75    | 6,69   | 6,18   | 9,39   | 11,08  | 12,28    | 6,59   | 4,40   | 7,14   | 4,92   | 5,40   | 4,37   | 4,30   |
| Mediana                   | 25       | 40       | 40       | 0      | 0      | 45     | 7,5    | 5        | 52,5   | 70     | 67,5   | 65     | 70     | 70     | 65     |
| Moda                      | 0        | 0        | 0        | 0      | 0      | 40     | 0      | 0        | 60     | 65     | 70     | 75     | 75     | 75     | 60     |
| Desviación estándar       | 34,29    | 36,35    | 41,24    | 20,07  | 18,54  | 29,70  | 27,14  | 32,50    | 22,81  | 15,86  | 24,72  | 17,75  | 19,46  | 15,76  | 15,49  |
| Varianza de la muestra    | 1.175,69 | 1.321,11 | 1.700,69 | 402,78 | 343,75 | 882,22 | 736,67 | 1.055,95 | 520,45 | 251,60 | 611,17 | 315,06 | 378,53 | 248,40 | 240,06 |
| Curstosis                 | -0,74    | -1,66    | -1,97    | 5,43   | 4,88   | -0,77  | 4,49   | 5,66     | -0,76  | 0,07   | 0,69   | 0,23   | 2,54   | -0,34  | -0,72  |
| Coefficiente de asimetría | 0,80     | 0,13     | 0,23     | 2,28   | 2,17   | -0,11  | 2,07   | 2,33     | -0,20  | -0,39  | -0,82  | -0,60  | -1,33  | -0,01  | 0,38   |
| Rango                     | 90       | 95       | 95       | 60     | 55     | 95     | 70     | 90       | 70     | 55     | 85     | 65     | 75     | 55     | 50     |
| Mínimo                    | 0        | 0        | 0        | 0      | 0      | 0      | 0      | 0        | 15     | 40     | 10     | 25     | 15     | 40     | 45     |
| Máximo                    | 90       | 95       | 95       | 60     | 55     | 95     | 70     | 90       | 85     | 95     | 95     | 90     | 90     | 95     | 95     |
| Suma                      | 290      | 410      | 385      | 95     | 90     | 510    | 100    | 130      | 630    | 955    | 775    | 810    | 835    | 880    | 875    |
| Cuenta                    | 9        | 10       | 9        | 9      | 9      | 10     | 6      | 7        | 12     | 13     | 12     | 13     | 13     | 13     | 13     |
| Coefficiente de variación | 1,06     | 0,89     | 0,96     | 1,90   | 1,85   | 0,58   | 1,63   | 1,75     | 0,43   | 0,22   | 0,38   | 0,28   | 0,30   | 0,23   | 0,23   |

| CRITERIO 6 - 18hoyos      | Prg16  | Prg17  | Prg18  | Prg19  | Prg20    | Prg21  | Prg22  | Prg23  | Prg24  | Prg25  | Prg26  | Prg27  | Prg28  | Prg29 | Prg30  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Media                     | 82,00  | 81,00  | 71,00  | 25,00  | 53,00    | 74,00  | 67,50  | 50,00  | 67,00  | 72,00  | 79,00  | 70,00  | 66,00  | 72,50 | 72,00  |
| Error típico              | 6,04   | 5,57   | 8,28   | 15,00  | 14,71    | 6,96   | 6,29   | 7,64   | 8,75   | 5,83   | 5,34   | 5,70   | 5,10   | 4,79  | 7,18   |
| Mediana                   | 90     | 90     | 75     | 20     | 65       | 75     | 70     | 55     | 60     | 75     | 85     | 70     | 65     | 70    | 70     |
| Moda                      | 90     | 90     | 0      | 0      | 0        | 70     | 0      | 0      | 75     | 85     | 65     | 65     | 0      | 0     | 0      |
| Desviación estándar       | 13,51  | 12,45  | 18,51  | 30,00  | 32,90    | 15,57  | 12,58  | 13,23  | 19,56  | 13,04  | 11,94  | 12,75  | 11,40  | 9,57  | 16,05  |
| Varianza de la muestra    | 182,50 | 155,00 | 342,50 | 900,00 | 1.082,50 | 242,50 | 158,33 | 175,00 | 382,50 | 170,00 | 142,50 | 162,50 | 130,00 | 91,67 | 257,50 |
| Curstosis                 | -2,71  | -2,80  | -1,62  | -3,90  | 1,65     | 0,76   | 2,23   | -2,51  | 0,26   | 1,10   | -2,26  | 2,82   | -1,29  | -0,68 |        |
| Coefficiente de asimetría | -0,58  | -0,70  | 0,08   | 0,37   | -1,29    | -0,93  | -1,13  | -1,46  | 0,29   | 0,12   | -1,26  | 0,00   | 1,49   | 0,85  | 0,61   |
| Rango                     | 30     | 25     | 45     | 60     | 85       | 40     | 30     | 25     | 45     | 35     | 30     | 30     | 30     | 20    | 40     |
| Mínimo                    | 65     | 65     | 50     | 0      | 0        | 50     | 50     | 35     | 45     | 55     | 60     | 55     | 55     | 65    | 55     |
| Máximo                    | 95     | 90     | 95     | 60     | 85       | 90     | 80     | 60     | 90     | 90     | 90     | 85     | 85     | 85    | 95     |
| Suma                      | 410    | 405    | 355    | 100    | 265      | 370    | 270    | 150    | 335    | 360    | 395    | 350    | 330    | 290   | 360    |
| Cuenta                    | 5      | 5      | 5      | 4      | 5        | 5      | 4      | 3      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4     | 5      |
| Coefficiente de variación | 0,16   | 0,15   | 0,26   | 1,20   | 0,62     | 0,21   | 0,19   | 0,26   | 0,29   | 0,18   | 0,15   | 0,18   | 0,17   | 0,13  | 0,22   |

Fuente: Elaboración propia

Tabla A2. Cuestionario Gestión Deportiva—Criterio 7—Resultados en las Personas

| CRITERIO 7 – 9h y rústico | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 69,17  | 78,46  | 73,75  | 73,64  | 61,82  | 62,73  | 60,00  | 46,82  | 55,00  | 67,27  | 57,73  | 63,89  | 49,23  | 65,00  | 66,67  | 59,00  | 67,50  |
| Error típico              | 5,03   | 5,62   | 4,77   | 6,68   | 8,10   | 8,13   | 7,59   | 8,26   | 7,53   | 5,89   | 9,50   | 8,16   | 7,22   | 6,97   | 5,07   | 5,86   | 5,44   |
| Mediana                   | 70     | 80     | 75     | 85     | 65     | 65     | 65     | 40     | 50     | 70     | 70     | 70     | 50     | 65     | 65     | 52,5   | 65     |
| Moda                      | 60     | 70     | 70     | 95     | 90     | 90     | 40     | 85     | 85     | 80     | 90     | 70     | 30     | 60     | 60     | 50     | 65     |
| Desviación estándar       | 17,43  | 20,25  | 16,53  | 22,15  | 26,86  | 26,96  | 26,29  | 27,41  | 23,80  | 19,54  | 31,49  | 24,47  | 26,05  | 23,13  | 15,21  | 18,53  | 17,20  |
| Varianza de la muestra    | 303,79 | 409,94 | 273,30 | 490,45 | 721,36 | 726,82 | 690,91 | 751,36 | 566,67 | 381,82 | 991,82 | 598,61 | 678,53 | 535,00 | 231,25 | 343,33 | 295,83 |
| Curtosis                  | -1,08  | -0,82  | 0,15   | 0,82   | -0,88  | -0,80  | -1,25  | -1,05  | -1,29  | 0,91   | -0,70  | -0,10  | -0,88  | -0,62  | 1,38   | -0,17  | -0,49  |
| Coefficiente de asimetría | -0,16  | -0,56  | -0,79  | -1,13  | -0,58  | -0,70  | -0,39  | 0,73   | 0,46   | -0,97  | -0,80  | -0,76  | 0,45   | -0,55  | 0,24   | 0,92   | 0,16   |
| Rango                     | 55     | 60     | 55     | 70     | 75     | 75     | 75     | 75     | 65     | 65     | 90     | 70     | 80     | 70     | 55     | 55     | 55     |
| Mínimo                    | 40     | 40     | 40     | 25     | 15     | 15     | 15     | 15     | 25     | 25     | 0      | 25     | 15     | 25     | 40     | 40     | 40     |
| Máximo                    | 95     | 100    | 95     | 95     | 90     | 90     | 90     | 90     | 90     | 90     | 90     | 95     | 95     | 95     | 95     | 95     | 95     |
| Suma                      | 830    | 1020   | 885    | 810    | 680    | 690    | 720    | 515    | 550    | 740    | 635    | 575    | 640    | 715    | 600    | 590    | 675    |
| Cuenta                    | 12     | 13     | 12     | 11     | 11     | 11     | 12     | 11     | 10     | 11     | 11     | 9      | 13     | 11     | 9      | 10     | 10     |
| Coefficiente de variación | 0,25   | 0,26   | 0,22   | 0,30   | 0,43   | 0,43   | 0,44   | 0,59   | 0,43   | 0,29   | 0,55   | 0,38   | 0,53   | 0,36   | 0,23   | 0,31   | 0,25   |

| CRITERIO 7 - 18hoyos      | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7  | Prg8   | Prg9  | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13 | Prg14  | Prg15 | Prg16  | Prg17 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Media                     | 78,00  | 76,00  | 76,00  | 77,00  | 79,00  | 75,00  | 71,00 | 64,00  | 55,00 | 76,00  | 68,00  | 72,00  | 71,00 | 73,00  | 78,00 | 76,00  | 77,00 |
| Error típico              | 5,15   | 5,57   | 5,34   | 5,61   | 5,10   | 5,24   | 4,00  | 6,60   | 3,54  | 5,34   | 5,39   | 5,15   | 1,87  | 6,44   | 4,06  | 6,00   | 4,06  |
| Mediana                   | 75     | 75     | 75     | 75     | 80     | 70     | 65    | 65     | 55    | 75     | 65     | 70     | 70    | 70     | 75    | 70     | 75    |
| Moda                      | 90     | 75     |        | 75     | 90     | 65     | 65    | 50     |       |        |        |        | 75    | 70     | 70    | 65     | 75    |
| Desviación estándar       | 11,51  | 12,45  | 11,94  | 12,55  | 11,40  | 11,73  | 8,94  | 14,75  | 7,91  | 11,94  | 12,04  | 11,51  | 4,18  | 14,40  | 9,08  | 13,42  | 9,08  |
| Varianza de la muestra    | 132,50 | 155,00 | 142,50 | 157,50 | 130,00 | 137,50 | 80,00 | 217,50 | 62,50 | 142,50 | 145,00 | 132,50 | 17,50 | 207,50 | 82,50 | 180,00 | 82,50 |
| Curtosis                  | -2,72  | 2,19   | -1,12  | 1,50   | -2,51  | -2,63  | 0,31  | -0,80  | -1,20 | -1,12  | -0,95  | 1,13   | -0,61 | 1,85   | -2,23 | -1,54  | 1,07  |
| Coefficiente de asimetría | 0,20   | 0,60   | -0,21  | 0,20   | -0,23  | 0,58   | 1,26  | 0,52   | 0,00  | -0,21  | 0,60   | 1,03   | -0,51 | 0,66   | 0,57  | 0,81   | 0,27  |
| Rango                     | 25     | 35     | 30     | 35     | 25     | 25     | 20    | 35     | 20    | 30     | 30     | 30     | 10    | 40     | 20    | 30     | 25    |
| Mínimo                    | 65     | 60     | 60     | 60     | 65     | 65     | 65    | 50     | 45    | 60     | 55     | 60     | 65    | 55     | 70    | 65     | 65    |
| Máximo                    | 90     | 95     | 90     | 95     | 90     | 90     | 85    | 85     | 65    | 90     | 85     | 90     | 75    | 95     | 90    | 95     | 90    |
| Suma                      | 390    | 380    | 380    | 385    | 395    | 375    | 355   | 320    | 275   | 380    | 340    | 360    | 355   | 365    | 390   | 380    | 385   |
| Cuenta                    | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     | 5      | 5     | 5      | 5      | 5      | 5     | 5      | 5     | 5      | 5     |
| Coefficiente de variación | 0,15   | 0,16   | 0,16   | 0,16   | 0,14   | 0,16   | 0,13  | 0,23   | 0,14  | 0,16   | 0,18   | 0,16   | 0,06  | 0,20   | 0,12  | 0,18   | 0,12  |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A3. Cuestionario Gestión Deportiva—Criterio 8—Resultados en la Sociedad**

| CRITERIO 8 – 9h y rústico        | Prg1     | Prg2   | Prg3     | Prg4     | Prg5   | Prg6   | Prg7     | Prg8   | Prg9     | Prg10  | Prg11  | Prg12  |
|----------------------------------|----------|--------|----------|----------|--------|--------|----------|--------|----------|--------|--------|--------|
| <b>Media</b>                     | 45,50    | 73,64  | 62,50    | 29,00    | 70,56  | 67,27  | 52,50    | 64,00  | 47,00    | 27,00  | 39,44  | 46,50  |
| <b>Error típico</b>              | 12,81    | 8,40   | 10,52    | 11,92    | 9,88   | 8,98   | 10,96    | 7,18   | 10,78    | 6,92   | 6,03   | 9,46   |
| <b>Mediana</b>                   | 47,5     | 80     | 80       | 7,5      | 85     | 80     | 62,5     | 65     | 45       | 20     | 50     | 45     |
| <b>Moda</b>                      | 0        | 100    | 80       | 0        | 85     | 95     | 0        | 95     | 95       | 40     | 50     | 40     |
| <b>Desviación estándar</b>       | 40,51    | 27,85  | 33,27    | 37,70    | 29,63  | 29,78  | 34,66    | 22,71  | 34,09    | 21,88  | 18,10  | 29,91  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 1.641,39 | 775,45 | 1.106,94 | 1.421,11 | 877,78 | 886,82 | 1.201,39 | 515,56 | 1.162,22 | 478,89 | 327,78 | 894,72 |
| <b>Curtosis</b>                  | -2,25    | 1,45   | 0,01     | -0,77    | 4,35   | 1,25   | -1,10    | -1,50  | -1,34    | -0,88  | -1,30  | -0,63  |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,05    | -1,28  | -1,29    | 0,97     | -1,95  | -1,22  | -0,60    | 0,17   | 0,19     | 0,58   | -0,66  | 0,00   |
| <b>Rango</b>                     | 95       | 90     | 90       | 95       | 95     | 95     | 95       | 60     | 95       | 65     | 50     | 95     |
| <b>Mínimo</b>                    | 0        | 10     | 0        | 0        | 0      | 0      | 0        | 35     | 0        | 0      | 10     | 0      |
| <b>Máximo</b>                    | 95       | 100    | 90       | 95       | 95     | 95     | 95       | 95     | 95       | 65     | 60     | 95     |
| <b>Suma</b>                      | 455      | 810    | 625      | 290      | 635    | 740    | 525      | 640    | 470      | 270    | 355    | 465    |
| <b>Cuenta</b>                    | 10       | 11     | 10       | 10       | 9      | 11     | 10       | 10     | 10       | 10     | 9      | 10     |
| <b>Coefficiente de variación</b> | 0,89     | 0,38   | 0,53     | 1,30     | 0,42   | 0,44   | 0,66     | 0,35   | 0,73     | 0,81   | 0,46   | 0,64   |

| CRITERIO 8 - 18hoyos             | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6  | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Media</b>                     | 52,00  | 69,00  | 65,00  | 49,00  | 69,00  | 53,00 | 39,00  | 43,00  | 41,00  | 44,00  | 61,00  | 64,00  |
| <b>Error típico</b>              | 6,63   | 5,79   | 7,25   | 8,86   | 7,81   | 2,00  | 11,87  | 9,95   | 9,00   | 13,91  | 8,72   | 12,39  |
| <b>Mediana</b>                   | 50     | 65     | 55     | 55     | 60     | 50    | 40     | 50     | 50     | 45     | 60     | 65     |
| <b>Moda</b>                      | 50     |        | 55     |        | 60     | 50    |        | 20     | 20     |        | 60     |        |
| <b>Desviación estándar</b>       | 14,83  | 12,94  | 16,20  | 19,81  | 17,46  | 4,47  | 26,55  | 22,25  | 20,12  | 31,10  | 19,49  | 27,70  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 220,00 | 167,50 | 262,50 | 392,50 | 305,00 | 20,00 | 705,00 | 495,00 | 405,00 | 967,50 | 380,00 | 767,50 |
| <b>Curtosis</b>                  | 0,87   | -2,41  | -2,90  | 3,50   | -2,58  | 0,31  | -2,58  | -2,32  | -2,41  | 1,12   | 1,46   | 1,34   |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,55  | 0,36   | 0,59   | -1,80  | 0,39   | 1,26  | 0,02   | -0,10  | -0,17  | 0,49   | -1,14  | -1,14  |
| <b>Rango</b>                     | 40     | 30     | 35     | 50     | 40     | 10    | 60     | 50     | 45     | 85     | 50     | 70     |
| <b>Mínimo</b>                    | 30     | 55     | 50     | 15     | 50     | 50    | 10     | 20     | 20     | 5      | 30     | 20     |
| <b>Máximo</b>                    | 70     | 85     | 85     | 65     | 90     | 60    | 70     | 70     | 65     | 90     | 80     | 90     |
| <b>Suma</b>                      | 260    | 345    | 325    | 245    | 345    | 265   | 195    | 215    | 205    | 220    | 305    | 320    |
| <b>Cuenta</b>                    | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| <b>Coefficiente de variación</b> | 0,29   | 0,19   | 0,25   | 0,40   | 0,25   | 0,08  | 0,68   | 0,52   | 0,49   | 0,71   | 0,32   | 0,43   |

| CRITERIO 8 – 9h y rústico | Prg13  | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  | Prg19    | Prg20  | Prg21    | Prg22  | Prg23    | Prg24    |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|----------|
| Media                     | 19,44  | 58,00  | 38,33  | 30,56  | 51,00  | 62,00  | 36,50    | 69,50  | 47,50    | 35,00  | 52,73    | 61,82    |
| Error típico              | 7,24   | 8,17   | 9,93   | 9,26   | 6,57   | 5,01   | 11,16    | 6,43   | 10,86    | 8,47   | 9,76     | 9,94     |
| Mediana                   | 15     | 62,5   | 35     | 20     | 52,5   | 65     | 40       | 75     | 50       | 40     | 60       | 70       |
| Moda                      | 0      | 65     | 20     | 10     | 40     | 50     | 40       | 80     | 40       | 0      | 60       | 95       |
| Desviación estándar       | 21,71  | 25,84  | 29,79  | 27,78  | 20,79  | 15,85  | 35,28    | 20,34  | 34,34    | 28,11  | 32,35    | 32,96    |
| Varianza de la muestra    | 471,53 | 667,78 | 887,50 | 771,53 | 432,22 | 251,11 | 1.244,72 | 413,61 | 1.179,17 | 790,00 | 1.046,82 | 1.086,36 |
| Curtosis                  | 3,72   | 0,21   | -0,70  | -1,76  | 0,34   | 0,28   | -0,49    | 3,94   | -1,35    | -1,36  | -0,91    | -0,20    |
| Coefficiente de asimetría | 1,76   | -0,18  | 0,54   | 0,48   | -0,52  | -0,77  | 0,67     | -1,68  | -0,12    | 0,05   | -0,83    | -0,99    |
| Rango                     | 70     | 85     | 90     | 70     | 70     | 50     | 100      | 75     | 95       | 80     | 90       | 95       |
| Mínimo                    | 0      | 10     | 0      | 0      | 10     | 30     | 0        | 20     | 0        | 0      | 0        | 0        |
| Máximo                    | 70     | 95     | 90     | 70     | 80     | 80     | 100      | 95     | 95       | 80     | 90       | 95       |
| Suma                      | 175    | 580    | 345    | 275    | 510    | 620    | 365      | 695    | 475      | 385    | 580      | 680      |
| Cuenta                    | 9      | 10     | 9      | 9      | 10     | 10     | 10       | 10     | 10       | 11     | 11       | 11       |
| Coefficiente de variación | 1,12   | 0,45   | 0,78   | 0,91   | 0,41   | 0,26   | 0,97     | 0,29   | 0,72     | 0,80   | 0,61     | 0,53     |

| CRITERIO 8 - 18hoyos      | Prg13  | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18 | Prg19  | Prg20  | Prg21 | Prg22  | Prg23  | Prg24  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| Media                     | 50,00  | 78,00  | 68,00  | 53,75  | 58,00  | 81,00 | 65,00  | 74,00  | 55,00 | 17,00  | 61,00  | 59,00  |
| Error típico              | 9,49   | 5,15   | 7,52   | 15,73  | 11,90  | 3,32  | 11,73  | 5,79   | 3,54  | 6,24   | 10,17  | 7,81   |
| Mediana                   | 60     | 75     | 65     | 50     | 70     | 80    | 65     | 80     | 55    | 10     | 60     | 60     |
| Moda                      | 65     | 90     |        |        |        | 80    |        | 60     |       | 10     | 60     | 60     |
| Desviación estándar       | 21,21  | 11,51  | 16,81  | 31,46  | 26,60  | 7,42  | 26,22  | 12,94  | 7,91  | 13,96  | 22,75  | 17,46  |
| Varianza de la muestra    | 450,00 | 132,50 | 282,50 | 989,58 | 707,50 | 55,00 | 687,50 | 167,50 | 62,50 | 195,00 | 517,50 | 305,00 |
| Curtosis                  | 1,95   | -2,72  | -1,91  | -3,98  | 1,39   | 0,87  | 1,05   | -3,21  | -1,20 | 2,04   | 1,57   | 2,58   |
| Coefficiente de asimetría | -1,54  | 0,20   | 0,38   | 0,32   | -1,39  | -0,55 | -0,78  | -0,50  | 0,00  | 1,50   | -1,06  | -1,48  |
| Rango                     | 50     | 25     | 40     | 65     | 65     | 20    | 70     | 25     | 20    | 35     | 60     | 45     |
| Mínimo                    | 15     | 65     | 50     | 25     | 15     | 70    | 25     | 60     | 45    | 5      | 25     | 30     |
| Máximo                    | 65     | 90     | 90     | 90     | 80     | 90    | 95     | 85     | 65    | 40     | 85     | 75     |
| Suma                      | 250    | 390    | 340    | 215    | 290    | 405   | 325    | 370    | 275   | 85     | 305    | 295    |
| Cuenta                    | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5     | 5      | 5      | 5     | 5      | 5      | 5      |
| Coefficiente de variación | 0,42   | 0,15   | 0,25   | 0,59   | 0,46   | 0,09  | 0,40   | 0,17   | 0,14  | 0,82   | 0,37   | 0,30   |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A4. Cuestionario Gestión Deportiva—Criterio 9—Resultados Clave**

| CRITERIO 9 – 9h y rústico        | Prg1  | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  |
|----------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Media</b>                     | 68,18 | 69,09  | 59,00  | 54,00  | 47,50  | 70,00  | 72,50  | 66,50  | 63,64  | 78,64  | 75,00  | 62,78  | 64,00  | 60,91  | 53,64  | 56,11  | 55,00  | 63,50  |
| <b>Error típico</b>              | 2,46  | 3,08   | 5,21   | 7,92   | 6,68   | 6,25   | 5,07   | 6,28   | 7,30   | 3,76   | 3,63   | 6,83   | 4,40   | 7,44   | 6,50   | 5,51   | 5,59   | 4,54   |
| <b>Mediana</b>                   | 70    | 70     | 65     | 62,5   | 50     | 70     | 70     | 67,5   | 70     | 80     | 75     | 70     | 62,5   | 65     | 60     | 55     | 50     | 62,5   |
| <b>Moda</b>                      | 70    | 70     | 65     | 65     | 50     | 60     | 70     | 50     | 70     | 80     | 85     | 75     | 60     | 80     | 60     | 65     | 50     | 60     |
| <b>Desviación estándar</b>       | 8,15  | 10,20  | 16,47  | 25,03  | 18,90  | 21,64  | 16,03  | 19,87  | 24,20  | 12,47  | 12,04  | 20,48  | 13,90  | 24,68  | 21,57  | 16,54  | 16,77  | 14,35  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 66,36 | 104,09 | 271,11 | 626,67 | 357,14 | 468,18 | 256,94 | 394,72 | 585,45 | 155,45 | 145,00 | 419,44 | 193,33 | 609,09 | 465,45 | 273,61 | 281,25 | 205,83 |
| <b>Curtosis</b>                  | 1,57  | 0,12   | -0,25  | 1,27   | 4,26   | 0,10   | -0,35  | -1,20  | -0,47  | -1,03  | 0,40   | 1,26   | -0,53  | 1,63   | -0,08  | -0,94  | 1,43   | -0,84  |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,98 | -0,48  | -0,32  | -1,13  | -1,92  | -0,53  | 0,47   | -0,06  | -0,88  | -0,24  | -0,89  | -1,20  | -0,13  | -1,02  | -0,14  | -0,06  | 1,46   | -0,08  |
| <b>Rango</b>                     | 30    | 35     | 55     | 85     | 60     | 75     | 50     | 60     | 70     | 35     | 40     | 65     | 45     | 90     | 70     | 50     | 50     | 45     |
| <b>Mínimo</b>                    | 50    | 50     | 30     | 0      | 5      | 25     | 50     | 35     | 20     | 60     | 50     | 20     | 40     | 5      | 20     | 30     | 40     | 40     |
| <b>Máximo</b>                    | 80    | 85     | 85     | 85     | 65     | 100    | 100    | 95     | 90     | 95     | 90     | 85     | 85     | 95     | 90     | 80     | 90     | 85     |
| <b>Suma</b>                      | 750   | 760    | 590    | 540    | 380    | 840    | 725    | 665    | 700    | 865    | 825    | 565    | 640    | 670    | 590    | 505    | 495    | 635    |
| <b>Cuenta</b>                    | 11    | 11     | 10     | 10     | 8      | 12     | 10     | 10     | 11     | 11     | 11     | 9      | 10     | 11     | 11     | 9      | 9      | 10     |
| <b>Coefficiente de variación</b> | 0,12  | 0,15   | 0,28   | 0,46   | 0,40   | 0,31   | 0,22   | 0,30   | 0,38   | 0,16   | 0,16   | 0,33   | 0,22   | 0,41   | 0,40   | 0,29   | 0,30   | 0,23   |

| CRITERIO 9 - 18hoyos             | Prg1  | Prg2  | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10 | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14    | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  |
|----------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Media</b>                     | 67,00 | 69,00 | 73,00  | 70,00  | 73,00  | 69,00  | 65,00  | 79,00  | 80,00  | 88,00 | 70,00  | 67,00  | 58,00  | 50,00    | 60,00  | 74,00  | 79,00  | 68,00  |
| <b>Error típico</b>              | 4,36  | 4,30  | 5,39   | 6,52   | 5,15   | 9,00   | 7,58   | 4,85   | 5,00   | 4,36  | 7,07   | 5,61   | 10,91  | 15,41    | 9,79   | 5,79   | 6,00   | 5,15   |
| <b>Mediana</b>                   | 70    | 65    | 80     | 65     | 75     | 80     | 60     | 85     | 80     | 95    | 70     | 60     | 65     | 45       | 57,5   | 70     | 85     | 65     |
| <b>Moda</b>                      | 70    | 65    | 80     |        |        | 80     |        | 85     |        | 95    |        | 60     |        |          |        |        | 90     | 80     |
| <b>Desviación estándar</b>       | 9,75  | 9,62  | 12,04  | 14,58  | 11,51  | 20,12  | 16,96  | 10,84  | 11,18  | 9,75  | 15,81  | 12,55  | 24,39  | 34,46    | 19,58  | 12,94  | 13,42  | 11,51  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 95,00 | 92,50 | 145,00 | 212,50 | 132,50 | 405,00 | 287,50 | 117,50 | 125,00 | 95,00 | 250,00 | 157,50 | 595,00 | 1.187,50 | 383,33 | 167,50 | 180,00 | 132,50 |
| <b>Curtosis</b>                  | -0,82 | 2,61  | -3,09  | -1,60  | 1,13   | -2,77  | -2,23  | -2,37  | 0,20   | -2,48 | -1,20  | -1,22  | -2,66  | -0,40    | -0,77  | -2,41  | -1,54  | -2,72  |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | 0,08  | 1,52  | -0,47  | 0,61   | -1,03  | -0,45  | 0,19   | -0,56  | 0,00   | -0,76 | 0,00   | 0,83   | -0,26  | -0,57    | 0,60   | 0,36   | -0,81  | 0,20   |
| <b>Rango</b>                     | 25    | 25    | 25     | 35     | 30     | 45     | 40     | 25     | 30     | 20    | 40     | 30     | 55     | 85       | 45     | 30     | 30     | 25     |
| <b>Mínimo</b>                    | 55    | 60    | 60     | 55     | 55     | 45     | 45     | 65     | 65     | 75    | 50     | 55     | 30     | 0        | 40     | 60     | 60     | 55     |
| <b>Máximo</b>                    | 80    | 85    | 85     | 90     | 85     | 90     | 85     | 90     | 95     | 95    | 90     | 85     | 85     | 85       | 85     | 90     | 90     | 80     |
| <b>Suma</b>                      | 335   | 345   | 365    | 350    | 365    | 345    | 325    | 395    | 400    | 440   | 350    | 335    | 290    | 250      | 240    | 370    | 395    | 340    |
| <b>Cuenta</b>                    | 5     | 5     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     | 5      | 5      | 5      | 5        | 4      | 5      | 5      | 5      |
| <b>Coefficiente de variación</b> | 0,15  | 0,14  | 0,16   | 0,21   | 0,16   | 0,29   | 0,26   | 0,14   | 0,14   | 0,11  | 0,23   | 0,19   | 0,42   | 0,69     | 0,33   | 0,17   | 0,17   | 0,17   |

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 5:  
CUESTIONARIO MODELO EFQM  
— TABLAS ESTADÍSTICAS —**

---

---



Tabla A5. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 1—Liderazgo

| CRITERIO 1 – 9h y rústico | Prg1     | Prg2     | Prg3     | Prg4   | Prg5     | Prg6     | Prg7     | Prg8   | Prg9   | Prg10  |
|---------------------------|----------|----------|----------|--------|----------|----------|----------|--------|--------|--------|
| Media                     | 79,31    | 69,94    | 71,81    | 41,84  | 64,97    | 68,72    | 63,69    | 39,25  | 57,82  | 49,63  |
| Error típico              | 2,37     | 4,91     | 4,46     | 5,88   | 6,19     | 5,12     | 5,02     | 6,86   | 5,65   | 7,15   |
| Mediana                   | 80,00    | 72,50    | 67,50    | 42,25  | 67,50    | 67,50    | 60,00    | 37,50  | 67,50  | 65,00  |
| Moda                      | 85,00    | 80,00    | 60,00    | 50,00  | 90,00    | 90,00    | 60,00    | 10,00  | 70,00  | 65,00  |
| Desviación estándar       | 9,46     | 19,66    | 17,86    | 23,52  | 24,77    | 20,47    | 20,07    | 25,66  | 21,16  | 27,71  |
| Varianza de la muestra    | 89,53    | 386,36   | 318,86   | 553,06 | 613,68   | 418,93   | 402,86   | 658,26 | 447,60 | 767,73 |
| Curtosis                  | 0,04     | 3,19     | -0,92    | -0,41  | -1,24    | -1,57    | -1,20    | -0,33  | 0,28   | -1,12  |
| Coefficiente de asimetría | 0,29     | -1,30    | 0,06     | 0,21   | -0,38    | -0,22    | 0,02     | 0,66   | -1,00  | -0,69  |
| Rango                     | 35,00    | 85,00    | 60,00    | 85,00  | 75,00    | 55,00    | 60,00    | 80,00  | 70,00  | 85,00  |
| Mínimo                    | 65,00    | 15,00    | 40,00    | 0,00   | 25,00    | 40,00    | 35,00    | 10,00  | 10,00  | 0,00   |
| Máximo                    | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 85,00  | 100,00   | 95,00    | 95,00    | 90,00  | 80,00  | 85,00  |
| Suma                      | 1.269,00 | 1.119,00 | 1.149,00 | 669,50 | 1.039,50 | 1.099,50 | 1.019,00 | 549,50 | 809,50 | 744,50 |
| Coefficiente de Variación | 0,12     | 0,28     | 0,25     | 0,56   | 0,38     | 0,30     | 0,32     | 0,65   | 0,37   | 0,56   |
| Frecuencia                | 16,00    | 16,00    | 16,00    | 16,00  | 16,00    | 16,00    | 16,00    | 14,00  | 14,00  | 15,00  |

| CRITERIO 1 – 18h          | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10    |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| Media                     | 77,50  | 59,00  | 67,50  | 49,50  | 62,00  | 74,50  | 69,50  | 50,00  | 68,50  | 52,00    |
| Error típico              | 2,39   | 7,41   | 8,57   | 8,90   | 6,55   | 4,86   | 7,09   | 8,10   | 6,91   | 10,01    |
| Mediana                   | 80,00  | 62,50  | 75,00  | 52,50  | 60,00  | 77,50  | 75,00  | 52,50  | 75,00  | 42,50    |
| Moda                      | 80,00  | 85,00  | 95,00  | 55,00  | 60,00  | 85,00  | 85,00  | 60,00  | 80,00  | 30,00    |
| Desviación estándar       | 7,55   | 23,43  | 27,11  | 28,13  | 20,71  | 15,36  | 22,42  | 25,60  | 21,86  | 31,64    |
| Varianza de la muestra    | 56,94  | 548,89 | 734,72 | 791,39 | 428,89 | 235,83 | 502,50 | 655,56 | 478,06 | 1.001,11 |
| Curtosis                  | -0,40  | 0,83   | -1,61  | -1,31  | -0,46  | -0,74  | 0,28   | 0,30   | 0,01   | -1,36    |
| Coefficiente de asimetría | -0,12  | -1,01  | -0,52  | 0,08   | 0,51   | -0,06  | -1,21  | 0,41   | -0,74  | 0,44     |
| Rango                     | 25,00  | 75,00  | 65,00  | 80,00  | 65,00  | 50,00  | 60,00  | 85,00  | 70,00  | 90,00    |
| Mínimo                    | 65,00  | 10,00  | 30,00  | 10,00  | 35,00  | 50,00  | 30,00  | 15,00  | 30,00  | 10,00    |
| Máximo                    | 90,00  | 85,00  | 95,00  | 90,00  | 100,00 | 100,00 | 90,00  | 100,00 | 100,00 | 100,00   |
| Suma                      | 775,00 | 590,00 | 675,00 | 495,00 | 620,00 | 745,00 | 695,00 | 500,00 | 685,00 | 520,00   |
| Coefficiente de Variación | 0,10   | 0,40   | 0,40   | 0,57   | 0,33   | 0,21   | 0,32   | 0,51   | 0,32   | 0,61     |
| Frecuencia                | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00    |

| CRITERIO 1 – 9h y rústico        | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14    | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  | Prg19  | Prg20    |
|----------------------------------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| <b>Media</b>                     | 37,67  | 32,63  | 56,63  | 76,00    | 69,96  | 55,93  | 59,63  | 55,68  | 64,63  | 70,63    |
| <b>Error típico</b>              | 6,13   | 7,43   | 5,09   | 3,59     | 4,72   | 8,09   | 5,25   | 4,20   | 4,43   | 5,72     |
| <b>Mediana</b>                   | 40,00  | 30,00  | 60,00  | 80,00    | 80,00  | 55,00  | 50,00  | 50,00  | 65,00  | 80,00    |
| <b>Moda</b>                      | 50,00  | 0,00   | 60,00  | 80,00    | 85,00  | 80,00  | 85,00  | 50,00  | 65,00  | 40,00    |
| <b>Desviación estándar</b>       | 23,74  | 28,77  | 19,70  | 13,91    | 17,66  | 31,35  | 20,32  | 15,70  | 17,14  | 22,16    |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 563,81 | 827,59 | 388,23 | 193,57   | 311,94 | 982,67 | 413,09 | 246,45 | 293,80 | 491,02   |
| <b>Curtosis</b>                  | -0,97  | -1,13  | 0,61   | 2,40     | 0,15   | -0,62  | -1,71  | -0,63  | -0,87  | -1,67    |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | 0,18   | 0,45   | -0,81  | -0,95    | -1,01  | -0,54  | 0,40   | 0,72   | -0,41  | -0,28    |
| <b>Rango</b>                     | 80,00  | 85,00  | 70,00  | 60,00    | 55,00  | 100,00 | 55,00  | 50,00  | 55,00  | 60,00    |
| <b>Mínimo</b>                    | 0,00   | 0,00   | 15,00  | 40,00    | 30,00  | 0,00   | 35,00  | 35,00  | 35,00  | 40,00    |
| <b>Máximo</b>                    | 80,00  | 85,00  | 85,00  | 100,00   | 85,00  | 100,00 | 90,00  | 85,00  | 90,00  | 100,00   |
| <b>Suma</b>                      | 565,00 | 489,50 | 849,50 | 1.140,00 | 979,50 | 839,00 | 894,50 | 779,50 | 969,50 | 1.059,50 |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,63   | 0,88   | 0,35   | 0,18     | 0,25   | 0,56   | 0,34   | 0,28   | 0,27   | 0,31     |
| <b>Frecuencia</b>                | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00    | 14,00  | 15,00  | 15,00  | 14,00  | 15,00  | 15,00    |

| CRITERIO 1 – 18h                 | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  | Prg19  | Prg20  |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Media</b>                     | 37,50  | 49,00  | 70,00  | 73,00  | 70,00  | 72,00  | 72,00  | 64,50  | 67,50  | 63,00  |
| <b>Error típico</b>              | 7,83   | 9,54   | 6,19   | 6,67   | 6,50   | 6,67   | 8,07   | 7,62   | 7,20   | 8,83   |
| <b>Mediana</b>                   | 32,50  | 45,00  | 72,50  | 80,00  | 77,50  | 77,50  | 75,00  | 62,50  | 70,00  | 57,50  |
| <b>Moda</b>                      | 20,00  | 25,00  | 90,00  | 90,00  | 80,00  | 90,00  | 60,00  | 35,00  | 90,00  | 100,00 |
| <b>Desviación estándar</b>       | 24,75  | 30,17  | 19,58  | 21,11  | 20,55  | 21,11  | 25,52  | 24,09  | 22,76  | 27,91  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 612,50 | 910,00 | 383,33 | 445,56 | 422,22 | 445,56 | 651,11 | 580,28 | 518,06 | 778,89 |
| <b>Curtosis</b>                  | 0,85   | -1,88  | -1,11  | -0,88  | -0,17  | -1,30  | -0,92  | -1,37  | -0,90  | -1,61  |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | 1,04   | 0,16   | -0,53  | -0,61  | -1,04  | -0,55  | -0,55  | 0,28   | -0,51  | 0,29   |
| <b>Rango</b>                     | 80,00  | 80,00  | 50,00  | 60,00  | 55,00  | 55,00  | 70,00  | 65,00  | 65,00  | 70,00  |
| <b>Mínimo</b>                    | 10,00  | 10,00  | 40,00  | 40,00  | 35,00  | 40,00  | 30,00  | 35,00  | 30,00  | 30,00  |
| <b>Máximo</b>                    | 90,00  | 90,00  | 90,00  | 100,00 | 90,00  | 95,00  | 100,00 | 100,00 | 95,00  | 100,00 |
| <b>Suma</b>                      | 375,00 | 490,00 | 700,00 | 730,00 | 700,00 | 720,00 | 720,00 | 645,00 | 675,00 | 630,00 |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,66   | 0,62   | 0,28   | 0,29   | 0,29   | 0,29   | 0,35   | 0,37   | 0,34   | 0,44   |
| <b>Frecuencia</b>                | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A6. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 2—Estrategia**

| CRITERIO 2 - 9h y rústico        | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14  |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Media</b>                     | 59,78  | 54,33  | 37,97  | 37,33  | 51,33  | 50,00  | 38,67  | 52,63  | 39,96  | 47,30  | 35,67  | 32,86  | 45,60  | 41,39  |
| <b>Error típico</b>              | 3,93   | 3,38   | 4,98   | 6,58   | 5,06   | 5,28   | 6,65   | 5,41   | 5,34   | 4,11   | 5,54   | 7,22   | 5,38   | 7,24   |
| <b>Mediana</b>                   | 55,00  | 50,00  | 35,00  | 40,00  | 50,00  | 40,00  | 45,00  | 50,00  | 42,25  | 45,00  | 40,00  | 27,50  | 50,00  | 52,50  |
| <b>Moda</b>                      | 80,00  | 45,00  | 40,00  | 70,00  | 60,00  | 40,00  | 50,00  | 75,00  | 40,00  | 40,00  | 40,00  | 40,00  | 50,00  | 65,00  |
| <b>Desviación estándar</b>       | 15,70  | 13,07  | 19,27  | 25,49  | 19,59  | 20,44  | 25,74  | 20,94  | 19,99  | 15,90  | 21,45  | 27,01  | 20,85  | 27,08  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 246,57 | 170,95 | 371,30 | 649,52 | 383,81 | 417,86 | 662,38 | 438,30 | 399,63 | 252,92 | 460,24 | 729,67 | 434,65 | 733,31 |
| <b>Curtosis</b>                  | -0,58  | 0,32   | -0,01  | -1,18  | -0,84  | -0,48  | -0,27  | -1,34  | 0,50   | 1,19   | -0,62  | -1,13  | 0,51   | -1,51  |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | 0,49   | 0,83   | 0,78   | 0,13   | -0,24  | 0,53   | 0,26   | -0,22  | -0,26  | 0,43   | -0,19  | 0,44   | -0,65  | -0,40  |
| <b>Rango</b>                     | 55,00  | 45,00  | 65,00  | 75,00  | 65,00  | 70,00  | 90,00  | 65,00  | 75,00  | 65,00  | 70,00  | 80,00  | 80,00  | 75,00  |
| <b>Mínimo</b>                    | 35,00  | 35,00  | 15,00  | 0,00   | 15,00  | 15,00  | 0,00   | 15,00  | 0,00   | 15,00  | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   |
| <b>Máximo</b>                    | 90,00  | 80,00  | 80,00  | 75,00  | 80,00  | 85,00  | 90,00  | 80,00  | 75,00  | 80,00  | 70,00  | 80,00  | 80,00  | 75,00  |
| <b>Suma</b>                      | 956,50 | 815,00 | 569,50 | 560,00 | 770,00 | 750,00 | 580,00 | 789,50 | 559,50 | 709,50 | 535,00 | 460,00 | 684,00 | 579,50 |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,26   | 0,24   | 0,51   | 0,68   | 0,38   | 0,41   | 0,67   | 0,40   | 0,50   | 0,34   | 0,60   | 0,82   | 0,46   | 0,65   |
| <b>Frecuencia</b>                | 16,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 14,00  | 15,00  | 15,00  | 14,00  | 15,00  | 14,00  |

| CRITERIO 2 - 18h                 | Prg1   | Prg2   | Prg3     | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14  |
|----------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Media</b>                     | 57,50  | 61,00  | 56,00    | 50,00  | 51,50  | 60,50  | 58,50  | 58,00  | 52,00  | 53,50  | 49,50  | 48,00  | 50,50  | 60,00  |
| <b>Error típico</b>              | 9,23   | 8,62   | 10,27    | 9,43   | 7,15   | 6,97   | 8,69   | 7,46   | 8,57   | 8,57   | 7,83   | 5,88   | 6,93   | 5,73   |
| <b>Mediana</b>                   | 70,00  | 72,50  | 47,50    | 47,50  | 57,50  | 62,50  | 67,50  | 50,00  | 55,00  | 52,50  | 42,50  | 47,50  | 45,00  | 62,50  |
| <b>Moda</b>                      | 80,00  | 75,00  | 35,00    | 80,00  | 80,00  | 85,00  | 75,00  | 45,00  | 85,00  | 30,00  | 75,00  | 75,00  | 30,00  | 65,00  |
| <b>Desviación estándar</b>       | 29,18  | 27,26  | 32,47    | 29,81  | 22,61  | 22,04  | 27,49  | 23,59  | 27,10  | 27,09  | 24,77  | 18,59  | 21,92  | 18,10  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 851,39 | 743,33 | 1.054,44 | 888,89 | 511,39 | 485,83 | 755,83 | 556,67 | 734,44 | 733,61 | 613,61 | 345,56 | 480,28 | 327,78 |
| <b>Curtosis</b>                  | -1,35  | -0,33  | -1,75    | -1,72  | -0,84  | -1,39  | -1,24  | -1,75  | -1,69  | -1,50  | -1,49  | -1,39  | -0,80  | -0,65  |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,81  | -0,58  | 0,12     | -0,02  | -0,42  | -0,08  | -0,25  | 0,16   | -0,08  | -0,17  | -0,02  | 0,33   | 0,81   | -0,14  |
| <b>Rango</b>                     | 70,00  | 90,00  | 85,00    | 80,00  | 65,00  | 60,00  | 80,00  | 65,00  | 70,00  | 75,00  | 70,00  | 50,00  | 60,00  | 55,00  |
| <b>Mínimo</b>                    | 15,00  | 10,00  | 15,00    | 10,00  | 15,00  | 30,00  | 20,00  | 25,00  | 15,00  | 10,00  | 10,00  | 25,00  | 30,00  | 30,00  |
| <b>Máximo</b>                    | 85,00  | 100,00 | 100,00   | 90,00  | 80,00  | 90,00  | 100,00 | 90,00  | 85,00  | 85,00  | 80,00  | 75,00  | 90,00  | 85,00  |
| <b>Suma</b>                      | 575,00 | 610,00 | 560,00   | 500,00 | 515,00 | 605,00 | 585,00 | 580,00 | 520,00 | 535,00 | 495,00 | 480,00 | 505,00 | 600,00 |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,51   | 0,45   | 0,58     | 0,60   | 0,44   | 0,36   | 0,47   | 0,41   | 0,52   | 0,51   | 0,50   | 0,39   | 0,43   | 0,30   |
| <b>Frecuencia</b>                | 10,00  | 10,00  | 10,00    | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A7. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 3—Personas**

| <b>CRITERIO 3 - 9h y rústico</b> | <i>Prg1</i> | <i>Prg2</i> | <i>Prg3</i> | <i>Prg4</i> | <i>Prg5</i> | <i>Prg6</i> | <i>Prg7</i> | <i>Prg8</i> | <i>Prg9</i> | <i>Prg10</i> | <i>Prg11</i> | <i>Prg12</i> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Media</b>                     | 59,60       | 47,14       | 58,14       | 56,07       | 47,60       | 63,93       | 63,13       | 60,94       | 56,27       | 70,94        | 70,67        | 58,86        |
| <b>Error típico</b>              | 5,96        | 6,41        | 7,49        | 7,34        | 4,55        | 7,44        | 7,36        | 6,28        | 7,40        | 7,31         | 7,93         | 8,51         |
| <b>Mediana</b>                   | 69,50       | 50,00       | 64,75       | 62,50       | 50,00       | 75,00       | 75,00       | 65,00       | 65,00       | 80,00        | 80,00        | 69,75        |
| <b>Moda</b>                      | 70,00       | 50,00       | 80,00       | 70,00       | 50,00       | 80,00       | 80,00       | 80,00       | 65,00       | 90,00        | 80,00        | 0,00         |
| <b>Desviación estándar</b>       | 23,07       | 24,00       | 28,02       | 27,47       | 17,62       | 28,81       | 29,43       | 25,11       | 28,66       | 29,22        | 30,70        | 31,84        |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 532,36      | 575,82      | 785,17      | 754,53      | 310,29      | 830,07      | 866,25      | 630,73      | 821,53      | 854,06       | 942,38       | 1.013,63     |
| <b>Curtosis</b>                  | 2,85        | 1,02        | -0,18       | 0,90        | 3,45        | 1,93        | 0,99        | 0,63        | 0,09        | 3,38         | 2,58         | -0,06        |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -1,84       | -0,75       | -0,78       | -1,21       | -1,02       | -1,57       | -1,33       | -0,91       | -0,98       | -2,02        | -1,88        | -1,03        |
| <b>Rango</b>                     | 80,00       | 85,00       | 95,00       | 90,00       | 75,00       | 100,00      | 100,00      | 90,00       | 90,00       | 100,00       | 100,00       | 100,00       |
| <b>Mínimo</b>                    | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Máximo</b>                    | 80,00       | 85,00       | 95,00       | 90,00       | 75,00       | 100,00      | 100,00      | 90,00       | 90,00       | 100,00       | 100,00       | 100,00       |
| <b>Suma</b>                      | 894,00      | 660,00      | 814,00      | 785,00      | 714,00      | 959,00      | 1.010,00    | 975,00      | 844,00      | 1.135,00     | 1.060,00     | 824,00       |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,39        | 0,51        | 0,48        | 0,49        | 0,37        | 0,45        | 0,47        | 0,41        | 0,51        | 0,41         | 0,43         | 0,54         |
| <b>Frecuencia</b>                | 15,00       | 14,00       | 14,00       | 14,00       | 15,00       | 15,00       | 16,00       | 16,00       | 15,00       | 16,00        | 15,00        | 14,00        |

| <b>CRITERIO 3 - 18h</b>          | <i>Prg1</i> | <i>Prg2</i> | <i>Prg3</i> | <i>Prg4</i> | <i>Prg5</i> | <i>Prg6</i> | <i>Prg7</i> | <i>Prg8</i> | <i>Prg9</i> | <i>Prg10</i> | <i>Prg11</i> | <i>Prg12</i> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Media</b>                     | 59,50       | 54,50       | 68,89       | 61,50       | 72,00       | 70,00       | 66,00       | 62,50       | 76,50       | 71,00        | 68,00        | 52,50        |
| <b>Error típico</b>              | 6,81        | 9,17        | 8,97        | 9,40        | 5,12        | 6,10        | 6,05        | 7,16        | 4,22        | 8,84         | 8,17         | 8,24         |
| <b>Mediana</b>                   | 57,50       | 55,00       | 70,00       | 60,00       | 65,00       | 65,00       | 62,50       | 60,00       | 77,50       | 72,50        | 70,00        | 37,50        |
| <b>Moda</b>                      | 80,00       |             | 65,00       | 60,00       | 60,00       | 60,00       | 50,00       | 45,00       | 90,00       | 100,00       | 55,00        | 30,00        |
| <b>Desviación estándar</b>       | 21,53       | 29,01       | 26,90       | 29,73       | 16,19       | 19,29       | 19,12       | 22,64       | 13,34       | 27,97        | 25,84        | 26,06        |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 463,61      | 841,39      | 723,61      | 883,61      | 262,22      | 372,22      | 365,56      | 512,50      | 178,06      | 782,22       | 667,78       | 679,17       |
| <b>Curtosis</b>                  | -0,70       | -1,13       | -0,15       | -0,39       | -1,97       | 0,05        | -1,57       | -0,90       | -1,78       | 1,35         | 2,05         | -1,31        |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,43       | -0,09       | -0,80       | -0,48       | 0,36        | 0,00        | 0,37        | 0,01        | -0,01       | -1,08        | -1,13        | 0,73         |
| <b>Rango</b>                     | 65,00       | 85,00       | 80,00       | 90,00       | 40,00       | 65,00       | 50,00       | 70,00       | 35,00       | 90,00        | 90,00        | 65,00        |
| <b>Mínimo</b>                    | 20,00       | 10,00       | 20,00       | 10,00       | 55,00       | 35,00       | 45,00       | 25,00       | 60,00       | 10,00        | 10,00        | 30,00        |
| <b>Máximo</b>                    | 85,00       | 95,00       | 100,00      | 100,00      | 95,00       | 100,00      | 95,00       | 95,00       | 95,00       | 100,00       | 100,00       | 95,00        |
| <b>Suma</b>                      | 595,00      | 545,00      | 620,00      | 615,00      | 720,00      | 700,00      | 660,00      | 625,00      | 765,00      | 710,00       | 680,00       | 525,00       |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,36        | 0,53        | 0,39        | 0,48        | 0,22        | 0,28        | 0,29        | 0,36        | 0,17        | 0,39         | 0,38         | 0,50         |
| <b>Frecuencia</b>                | 10,00       | 10,00       | 9,00        | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00        | 10,00        | 10,00        |

| CRITERIO 3 - 9h y rústico        | Prg13    | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18    | Prg19  | Prg20  | Prg21  | Prg22  | Prg23    | Prg24  |
|----------------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|
| <b>Media</b>                     | 56,07    | 44,64  | 40,36  | 61,75  | 44,61  | 70,30    | 62,00  | 64,33  | 62,00  | 36,04  | 46,67    | 62,33  |
| <b>Error típico</b>              | 8,49     | 7,76   | 7,89   | 6,19   | 8,33   | 6,29     | 6,54   | 4,22   | 4,95   | 8,13   | 9,37     | 8,15   |
| <b>Mediana</b>                   | 65,00    | 42,50  | 42,50  | 65,00  | 44,75  | 70,00    | 60,00  | 60,00  | 60,00  | 30,00  | 45,00    | 75,00  |
| <b>Moda</b>                      | 70,00    | 70,00  | 40,00  | 65,00  | 70,00  | 60,00    | 60,00  | 50,00  | 60,00  | 0,00   | 0,00     | 80,00  |
| <b>Desviación estándar</b>       | 31,75    | 29,05  | 29,51  | 23,18  | 31,16  | 24,37    | 25,34  | 16,35  | 19,16  | 30,43  | 36,29    | 31,56  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 1.008,38 | 844,09 | 871,02 | 537,11 | 971,01 | 593,85   | 642,14 | 267,38 | 367,14 | 925,79 | 1.316,67 | 995,95 |
| <b>Curtosis</b>                  | -0,44    | -0,42  | -0,94  | 3,57   | -1,00  | 4,49     | 1,57   | 0,59   | 1,14   | -0,19  | -1,34    | 0,19   |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,74    | 0,03   | 0,19   | -1,16  | 0,04   | -1,61    | -0,60  | 1,06   | -0,03  | 0,72   | 0,03     | -0,95  |
| <b>Rango</b>                     | 100,00   | 100,00 | 90,00  | 100,00 | 95,00  | 100,00   | 100,00 | 55,00  | 80,00  | 100,00 | 100,00   | 100,00 |
| <b>Mínimo</b>                    | 0,00     | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00     | 0,00   | 45,00  | 20,00  | 0,00   | 0,00     | 0,00   |
| <b>Máximo</b>                    | 100,00   | 100,00 | 90,00  | 100,00 | 95,00  | 100,00   | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00   | 100,00 |
| <b>Suma</b>                      | 785,00   | 625,00 | 565,00 | 864,50 | 624,50 | 1.054,50 | 930,00 | 965,00 | 930,00 | 504,50 | 700,00   | 935,00 |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,57     | 0,65   | 0,73   | 0,38   | 0,70   | 0,35     | 0,41   | 0,25   | 0,31   | 0,84   | 0,78     | 0,51   |
| <b>Frecuencia</b>                | 14,00    | 14,00  | 14,00  | 14,00  | 14,00  | 15,00    | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 14,00  | 15,00    | 15,00  |

| CRITERIO 3 - 18h                 | Prg13  | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  | Prg19  | Prg20  | Prg21  | Prg22  | Prg23  | Prg24  |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Media</b>                     | 52,50  | 43,00  | 44,50  | 65,00  | 53,50  | 68,00  | 67,00  | 71,00  | 62,08  | 49,50  | 45,50  | 64,50  |
| <b>Error típico</b>              | 9,14   | 9,29   | 8,61   | 4,28   | 4,78   | 4,73   | 3,67   | 5,52   | 8,37   | 4,18   | 8,48   | 5,80   |
| <b>Mediana</b>                   | 50,00  | 37,50  | 40,00  | 60,00  | 50,00  | 65,00  | 65,00  | 65,00  | 67,50  | 52,50  | 42,50  | 57,50  |
| <b>Moda</b>                      | 35,00  | 35,00  | 80,00  | 60,00  | 40,00  | 65,00  | 65,00  | 60,00  | 85,00  | 60,00  | 20,00  | 55,00  |
| <b>Desviación estándar</b>       | 28,89  | 29,36  | 27,23  | 13,54  | 15,10  | 14,94  | 11,60  | 17,45  | 26,48  | 13,22  | 26,82  | 18,33  |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 834,72 | 862,22 | 741,39 | 183,33 | 228,06 | 223,33 | 134,44 | 304,44 | 701,26 | 174,72 | 719,17 | 335,83 |
| <b>Curtosis</b>                  | -1,30  | -1,20  | -1,56  | -0,22  | -0,78  | -1,27  | 0,53   | -1,55  | 2,51   | -0,76  | -0,61  | -1,33  |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | 0,14   | 0,18   | 0,17   | 1,05   | 0,75   | 0,08   | 0,79   | 0,14   | -1,44  | -0,27  | 0,53   | 0,39   |
| <b>Rango</b>                     | 80,00  | 85,00  | 70,00  | 40,00  | 40,00  | 45,00  | 40,00  | 50,00  | 89,20  | 40,00  | 80,00  | 50,00  |
| <b>Mínimo</b>                    | 15,00  | 0,00   | 10,00  | 50,00  | 40,00  | 45,00  | 50,00  | 45,00  | 0,80   | 30,00  | 10,00  | 40,00  |
| <b>Máximo</b>                    | 95,00  | 85,00  | 80,00  | 90,00  | 80,00  | 90,00  | 90,00  | 95,00  | 90,00  | 70,00  | 90,00  | 90,00  |
| <b>Suma</b>                      | 525,00 | 430,00 | 445,00 | 650,00 | 535,00 | 680,00 | 670,00 | 710,00 | 620,80 | 495,00 | 455,00 | 645,00 |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,55   | 0,68   | 0,61   | 0,21   | 0,28   | 0,22   | 0,17   | 0,25   | 0,43   | 0,27   | 0,59   | 0,28   |
| <b>Frecuencia</b>                | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  |

Fuente: Elaboración propia

Tabla A8. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 4—Alianzas y Recursos

| CRITERIO 4 - 9h y rústico | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13    | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  | Prg19  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 57,93  | 31,93  | 31,04  | 41,30  | 36,39  | 50,63  | 58,69  | 48,54  | 46,60  | 58,30  | 47,93  | 46,27  | 69,30    | 56,30  | 65,93  | 54,33  | 38,97  | 24,29  | 48,30  |
| Error típico              | 4,84   | 6,46   | 6,74   | 5,80   | 7,04   | 6,36   | 5,49   | 7,41   | 7,16   | 5,88   | 5,64   | 6,07   | 4,17     | 4,43   | 5,37   | 6,40   | 7,86   | 6,29   | 4,65   |
| Mediana                   | 60,00  | 25,00  | 22,25  | 44,50  | 29,75  | 50,00  | 54,75  | 50,00  | 50,00  | 55,00  | 50,00  | 40,00  | 70,00    | 54,50  | 70,00  | 50,00  | 30,00  | 20,00  | 45,00  |
| Moda                      | 60,00  | 25,00  | 20,00  | 30,00  | 10,00  | 50,00  | 85,00  | 65,00  | 80,00  | 85,00  | 50,00  | 30,00  | 65,00    | 35,00  | 75,00  | 40,00  | 50,00  | 50,00  | 45,00  |
| Desviación estándar       | 18,76  | 25,03  | 25,21  | 22,47  | 26,35  | 25,42  | 21,96  | 27,71  | 27,71  | 22,76  | 21,83  | 23,49  | 16,15    | 17,16  | 20,80  | 24,78  | 30,46  | 23,52  | 18,00  |
| Varianza de la muestra    | 351,89 | 626,39 | 635,79 | 504,99 | 694,47 | 646,25 | 482,20 | 767,71 | 768,01 | 517,99 | 476,35 | 551,89 | 260,92   | 294,64 | 432,67 | 613,81 | 927,80 | 553,30 | 324,06 |
| Curtosis                  | 1,05   | -0,22  | -0,69  | 0,02   | -0,44  | -0,35  | -0,87  | -0,99  | -1,33  | -1,02  | -0,59  | 0,24   | -0,62    | 0,16   | -1,01  | 0,46   | -1,16  | -0,17  | 1,31   |
| Coefficiente de asimetría | -1,09  | 0,67   | 0,63   | 0,19   | 0,60   | 0,34   | 0,26   | -0,37  | -0,15  | -0,37  | 0,18   | 0,88   | 0,30     | 0,72   | -0,17  | -0,27  | 0,41   | 0,86   | 0,66   |
| Rango                     | 70,00  | 85,00  | 80,00  | 85,00  | 90,00  | 90,00  | 75,00  | 85,00  | 80,00  | 65,00  | 75,00  | 80,00  | 55,00    | 60,00  | 70,00  | 100,00 | 90,00  | 75,00  | 75,00  |
| Mínimo                    | 15,00  | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 10,00  | 25,00  | 0,00   | 0,00   | 20,00  | 15,00  | 15,00  | 45,00    | 35,00  | 30,00  | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 15,00  |
| Máximo                    | 85,00  | 85,00  | 80,00  | 85,00  | 90,00  | 100,00 | 100,00 | 85,00  | 80,00  | 85,00  | 90,00  | 95,00  | 100,00   | 95,00  | 100,00 | 100,00 | 90,00  | 75,00  | 90,00  |
| Suma                      | 869,00 | 479,00 | 434,50 | 619,50 | 509,50 | 810,00 | 939,00 | 679,50 | 699,00 | 874,50 | 719,00 | 694,00 | 1.039,50 | 844,50 | 989,00 | 815,00 | 584,50 | 340,00 | 724,50 |
| Coefficiente de Variación | 0,32   | 0,78   | 0,81   | 0,54   | 0,72   | 0,50   | 0,37   | 0,57   | 0,59   | 0,39   | 0,46   | 0,51   | 0,23     | 0,30   | 0,32   | 0,46   | 0,78   | 0,97   | 0,37   |
| Frecuencia                | 15,00  | 15,00  | 14,00  | 15,00  | 14,00  | 16,00  | 16,00  | 14,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00    | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 14,00  | 15,00  |

| CRITERIO 4 - 18h          | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  | Prg19  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 67,00  | 56,50  | 54,00  | 52,50  | 53,00  | 62,50  | 62,00  | 56,00  | 67,50  | 58,00  | 67,50  | 61,00  | 70,50  | 74,50  | 64,50  | 65,50  | 60,50  | 54,00  | 61,50  |
| Error típico              | 7,04   | 7,78   | 7,77   | 8,44   | 7,57   | 5,79   | 5,07   | 6,98   | 4,03   | 8,50   | 7,65   | 9,42   | 5,55   | 6,26   | 6,89   | 4,97   | 7,01   | 9,15   | 7,23   |
| Mediana                   | 75,00  | 65,00  | 57,50  | 62,50  | 60,00  | 60,00  | 60,00  | 60,00  | 67,50  | 55,00  | 77,50  | 77,50  | 75,00  | 80,00  | 72,50  | 67,50  | 67,50  | 52,50  | 72,50  |
| Moda                      | 75,00  | 65,00  | 60,00  | 10,00  | 60,00  | 60,00  | 60,00  | 60,00  | 75,00  | 40,00  | 80,00  | 80,00  | 75,00  | 90,00  | 80,00  | 85,00  | 75,00  | 90,00  | 75,00  |
| Desviación estándar       | 22,26  | 24,61  | 24,59  | 26,69  | 23,94  | 18,30  | 16,02  | 22,09  | 12,75  | 26,89  | 24,18  | 29,80  | 17,55  | 19,78  | 21,79  | 15,71  | 22,17  | 28,94  | 22,86  |
| Varianza de la muestra    | 495,56 | 605,83 | 604,44 | 712,50 | 573,33 | 334,72 | 256,67 | 487,78 | 162,50 | 723,33 | 584,72 | 887,78 | 308,06 | 391,39 | 474,72 | 246,94 | 491,39 | 837,78 | 522,50 |
| Curtosis                  | 2,86   | 0,70   | -0,33  | -0,72  | -0,16  | -1,17  | 1,72   | -0,22  | -0,76  | -0,64  | 3,08   | -1,78  | -0,19  | -0,43  | 0,33   | -1,90  | -1,06  | -1,72  | -0,11  |
| Coefficiente de asimetría | -1,50  | -1,29  | -0,19  | -0,68  | -0,56  | 0,42   | 0,46   | -0,02  | 0,30   | -0,21  | -1,64  | -0,46  | -0,57  | -0,74  | -0,99  | 0,13   | -0,53  | -0,04  | -1,10  |
| Rango                     | 80,00  | 75,00  | 80,00  | 75,00  | 80,00  | 50,00  | 60,00  | 70,00  | 40,00  | 85,00  | 80,00  | 80,00  | 55,00  | 60,00  | 70,00  | 40,00  | 65,00  | 75,00  | 65,00  |
| Mínimo                    | 15,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 40,00  | 35,00  | 25,00  | 50,00  | 10,00  | 10,00  | 15,00  | 40,00  | 40,00  | 20,00  | 45,00  | 25,00  | 15,00  | 20,00  |
| Máximo                    | 95,00  | 85,00  | 90,00  | 85,00  | 90,00  | 90,00  | 95,00  | 95,00  | 90,00  | 95,00  | 90,00  | 95,00  | 95,00  | 100,00 | 90,00  | 85,00  | 90,00  | 90,00  | 85,00  |
| Suma                      | 670,00 | 565,00 | 540,00 | 525,00 | 530,00 | 625,00 | 620,00 | 560,00 | 675,00 | 580,00 | 675,00 | 610,00 | 705,00 | 745,00 | 645,00 | 655,00 | 605,00 | 540,00 | 615,00 |
| Coefficiente de Variación | 0,33   | 0,44   | 0,46   | 0,51   | 0,45   | 0,29   | 0,26   | 0,39   | 0,19   | 0,46   | 0,36   | 0,49   | 0,25   | 0,27   | 0,34   | 0,24   | 0,37   | 0,54   | 0,37   |
| Frecuencia                | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  |

Fuente: Elaboración propia

Tabla A9. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 5—Procesos, Productos y Servicios

| CRITERIO 5 – 9h y rústico | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14  | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 64,27  | 40,29  | 47,60  | 48,30  | 54,30  | 41,27  | 59,97  | 54,63  | 57,93  | 32,79  | 38,27  | 44,96  | 32,79  | 27,82  | 49,00  | 28,21  | 36,39  | 32,00  |
| Error típico              | 3,96   | 7,83   | 7,32   | 7,58   | 6,00   | 7,95   | 5,90   | 5,42   | 6,97   | 6,09   | 5,98   | 7,77   | 7,51   | 6,76   | 7,02   | 5,71   | 7,51   | 6,63   |
| Mediana                   | 65,00  | 30,00  | 50,00  | 65,00  | 60,00  | 35,00  | 70,00  | 60,00  | 70,00  | 27,50  | 40,00  | 45,00  | 30,00  | 20,00  | 60,00  | 22,50  | 34,75  | 35,00  |
| Moda                      | 60,00  | 30,00  | 50,00  | 80,00  | 80,00  | 35,00  | 70,00  | 75,00  | 70,00  | 55,00  | 50,00  | 70,00  | 40,00  | 10,00  | 70,00  | 10,00  | 80,00  | 10,00  |
| Desviación estándar       | 15,35  | 29,31  | 28,35  | 29,34  | 23,23  | 30,77  | 22,84  | 21,01  | 26,99  | 22,77  | 23,15  | 29,09  | 28,08  | 25,28  | 27,20  | 21,36  | 28,11  | 25,69  |
| Varianza de la muestra    | 235,53 | 859,18 | 803,86 | 860,85 | 539,49 | 946,89 | 521,45 | 441,30 | 728,67 | 518,60 | 536,10 | 846,17 | 788,60 | 639,14 | 740,00 | 456,18 | 790,24 | 660,00 |
| Curtosis                  | -0,34  | -0,69  | -1,17  | -1,22  | 0,55   | -1,37  | 2,20   | -0,70  | -1,07  | -0,84  | -0,70  | -0,75  | -0,83  | 0,29   | -1,07  | 0,31   | -1,04  | 0,15   |
| Coefficiente de asimetría | 0,34   | 0,68   | -0,03  | -0,53  | -0,82  | 0,13   | -1,30  | -0,70  | -0,42  | 0,47   | 0,14   | -0,18  | 0,60   | 1,13   | -0,62  | 0,94   | 0,35   | 0,70   |
| Rango                     | 55,00  | 90,00  | 90,00  | 80,00  | 85,00  | 85,00  | 90,00  | 65,00  | 85,00  | 75,00  | 80,00  | 95,00  | 80,00  | 75,50  | 80,00  | 75,00  | 80,00  | 90,00  |
| Mínimo                    | 40,00  | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 15,00  | 15,00  | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 4,50   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   |
| Máximo                    | 95,00  | 90,00  | 90,00  | 80,00  | 85,00  | 85,00  | 90,00  | 80,00  | 100,00 | 75,00  | 80,00  | 95,00  | 80,00  | 80,00  | 80,00  | 75,00  | 80,00  | 90,00  |
| Suma                      | 964,00 | 564,00 | 714,00 | 724,50 | 814,50 | 619,00 | 899,50 | 819,50 | 869,00 | 459,00 | 574,00 | 629,50 | 459,00 | 389,50 | 735,00 | 395,00 | 509,50 | 480,00 |
| Coefficiente de Variación | 0,24   | 0,73   | 0,60   | 0,61   | 0,43   | 0,75   | 0,38   | 0,38   | 0,47   | 0,69   | 0,61   | 0,65   | 0,86   | 0,91   | 0,56   | 0,76   | 0,77   | 0,80   |
| Frecuencia                | 15,00  | 14,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 14,00  | 15,00  | 14,00  | 14,00  | 14,00  | 15,00  | 14,00  | 14,00  | 15,00  |

| CRITERIO 5 - 18h          | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  | Prg13  | Prg14    | Prg15  | Prg16  | Prg17  | Prg18  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 65,00  | 54,50  | 60,50  | 61,00  | 63,50  | 63,00  | 64,00  | 51,00  | 67,50  | 51,50  | 51,50  | 57,50  | 60,50  | 51,11    | 71,11  | 64,00  | 64,50  | 63,00  |
| Error típico              | 4,83   | 7,01   | 7,17   | 8,33   | 7,15   | 7,12   | 5,31   | 8,94   | 7,86   | 6,99   | 7,71   | 7,35   | 7,32   | 11,02    | 7,49   | 7,77   | 7,51   | 7,86   |
| Mediana                   | 62,50  | 57,50  | 70,00  | 65,00  | 62,50  | 55,00  | 62,50  | 40,00  | 70,00  | 57,50  | 47,50  | 52,50  | 50,00  | 60,00    | 80,00  | 65,00  | 65,00  | 60,00  |
| Moda                      | 60,00  | 75,00  | 70,00  | 70,00  | 85,00  | 50,00  | 50,00  | 40,00  | 90,00  | 35,00  | 35,00  | 85,00  | 40,00  | 90,00    | 40,00  | 85,00  | 90,00  |        |
| Desviación estándar       | 15,28  | 22,17  | 22,66  | 26,33  | 22,61  | 22,51  | 16,80  | 28,26  | 24,86  | 22,12  | 24,39  | 23,24  | 23,15  | 33,05    | 22,47  | 24,59  | 23,74  | 24,86  |
| Varianza de la muestra    | 233,33 | 491,39 | 513,61 | 693,33 | 511,39 | 506,67 | 282,22 | 798,89 | 618,06 | 489,17 | 594,72 | 540,28 | 535,83 | 1.092,36 | 504,86 | 604,44 | 563,61 | 617,78 |
| Curtosis                  | 0,08   | 0,14   | -2,01  | 0,15   | -1,54  | -1,72  | -0,36  | -1,24  | -1,48  | -0,43  | -0,97  | -1,75  | -1,73  | -1,73    | -0,14  | -1,48  | -2,08  | -1,46  |
| Coefficiente de asimetría | -0,53  | -0,79  | -0,34  | -0,70  | -0,30  | 0,07   | -0,05  | 0,74   | -0,47  | -0,53  | -0,10  | 0,32   | 0,50   | -0,10    | -1,08  | -0,22  | 0,00   | -0,08  |
| Rango                     | 50,00  | 70,00  | 55,00  | 85,00  | 60,00  | 60,00  | 55,00  | 75,00  | 65,00  | 70,00  | 75,00  | 60,00  | 60,00  | 90,00    | 60,00  | 70,00  | 60,00  | 70,00  |
| Mínimo                    | 35,00  | 10,00  | 30,00  | 10,00  | 30,00  | 30,00  | 35,00  | 20,00  | 30,00  | 10,00  | 10,00  | 30,00  | 35,00  | 5,00     | 30,00  | 25,00  | 35,00  | 25,00  |
| Máximo                    | 85,00  | 80,00  | 85,00  | 95,00  | 90,00  | 90,00  | 90,00  | 95,00  | 95,00  | 80,00  | 85,00  | 90,00  | 95,00  | 95,00    | 90,00  | 95,00  | 95,00  | 95,00  |
| Suma                      | 650,00 | 545,00 | 605,00 | 610,00 | 635,00 | 630,00 | 640,00 | 510,00 | 675,00 | 515,00 | 515,00 | 575,00 | 605,00 | 460,00   | 640,00 | 640,00 | 645,00 | 630,00 |
| Coefficiente de Variación | 0,24   | 0,41   | 0,37   | 0,43   | 0,36   | 0,36   | 0,26   | 0,55   | 0,37   | 0,43   | 0,47   | 0,40   | 0,38   | 0,65     | 0,32   | 0,38   | 0,37   | 0,39   |
| Frecuencia                | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 9,00     | 9,00   | 10,00  | 10,00  | 10,00  |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A10. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 6—Resultados en los Clientes**

| <b>Criterio 6 - 9h y rústico</b> | <i>Prg1</i> | <i>Prg2</i> | <i>Prg3</i> | <i>Prg4</i> | <i>Prg5</i> | <i>Prg6</i> | <i>Prg7</i> | <i>Prg8</i> | <i>Prg9</i> | <i>Prg10</i> | <i>Prg11</i> | <i>Prg12</i> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Media</b>                     | 70,88       | 62,47       | 39,61       | 25,71       | 55,94       | 24,33       | 37,67       | 51,27       | 65,33       | 61,56        | 26,33        | 36,67        |
| <b>Error típico</b>              | 4,58        | 5,29        | 7,86        | 6,73        | 7,59        | 6,32        | 8,18        | 6,44        | 6,82        | 5,66         | 6,28         | 8,07         |
| <b>Mediana</b>                   | 72,50       | 65,00       | 40,00       | 17,50       | 60,00       | 15,00       | 35,00       | 55,00       | 75,00       | 62,50        | 15,00        | 25,00        |
| <b>Moda</b>                      | 80,00       | 70,00       | 40,00       | 0,00        | 70,00       | 10,00       | 60,00       | 80,00       | 80,00       | 80,00        | 5,00         | 60,00        |
| <b>Desviación estándar</b>       | 18,32       | 21,18       | 29,41       | 25,18       | 30,34       | 24,49       | 31,67       | 24,92       | 26,42       | 22,64        | 24,31        | 31,26        |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 335,55      | 448,52      | 864,85      | 634,07      | 920,73      | 599,52      | 1.003,10    | 621,17      | 698,10      | 512,40       | 590,95       | 977,38       |
| <b>Curtosis</b>                  | -0,22       | -1,02       | -1,04       | -1,11       | -0,18       | -0,67       | -0,87       | -1,27       | 0,36        | -0,89        | -0,63        | -0,77        |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,51       | -0,03       | 0,36        | 0,69        | -0,51       | 0,87        | 0,46        | -0,50       | -1,32       | -0,07        | 0,88         | 0,59         |
| <b>Rango</b>                     | 65,00       | 70,00       | 90,00       | 70,00       | 100,00      | 70,00       | 100,00      | 70,00       | 80,00       | 80,00        | 70,00        | 100,00       |
| <b>Mínimo</b>                    | 35,00       | 30,00       | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 10,00       | 15,00       | 20,00        | 0,00         | 0,00         |
| <b>Máximo</b>                    | 100,00      | 100,00      | 90,00       | 70,00       | 100,00      | 70,00       | 100,00      | 80,00       | 95,00       | 100,00       | 70,00        | 100,00       |
| <b>Suma</b>                      | 1.134,00    | 999,50      | 554,50      | 360,00      | 895,00      | 365,00      | 565,00      | 769,00      | 980,00      | 985,00       | 395,00       | 550,00       |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,26        | 0,34        | 0,74        | 0,98        | 0,54        | 1,01        | 0,84        | 0,49        | 0,40        | 0,37         | 0,92         | 0,85         |
| <b>Frecuencia</b>                | 16,00       | 16,00       | 14,00       | 14,00       | 16,00       | 15,00       | 15,00       | 15,00       | 15,00       | 16,00        | 15,00        | 15,00        |

| <b>Criterio 6 - 18h</b>          | <i>Prg1</i> | <i>Prg2</i> | <i>Prg3</i> | <i>Prg4</i> | <i>Prg5</i> | <i>Prg6</i> | <i>Prg7</i> | <i>Prg8</i> | <i>Prg9</i> | <i>Prg10</i> | <i>Prg11</i> | <i>Prg12</i> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Media</b>                     | 69,50       | 62,50       | 45,50       | 34,50       | 50,00       | 33,00       | 47,50       | 37,00       | 46,50       | 40,00        | 33,00        | 42,00        |
| <b>Error típico</b>              | 6,30        | 7,90        | 6,60        | 6,12        | 6,15        | 8,70        | 7,35        | 5,44        | 6,33        | 6,01         | 7,86         | 6,84         |
| <b>Mediana</b>                   | 65,00       | 67,50       | 42,50       | 32,50       | 60,00       | 22,50       | 60,00       | 35,00       | 45,00       | 40,00        | 25,00        | 35,00        |
| <b>Moda</b>                      | 60,00       | 60,00       | 25,00       | 20,00       | 60,00       | 20,00       | 60,00       | 25,00       | 40,00       | 40,00        | 25,00        | 25,00        |
| <b>Desviación estándar</b>       | 19,90       | 24,97       | 20,88       | 19,36       | 19,44       | 27,51       | 23,24       | 17,19       | 20,01       | 19,00        | 24,86        | 21,63        |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 396,90      | 623,61      | 435,83      | 374,72      | 377,78      | 756,67      | 540,28      | 295,56      | 400,28      | 361,11       | 617,78       | 467,78       |
| <b>Curtosis</b>                  | -1,30       | 0,70        | -0,88       | -1,31       | -1,17       | -0,33       | -1,95       | -1,04       | -1,12       | -0,89        | 0,85         | -1,46        |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | 0,00        | -1,04       | 0,53        | 0,38        | -0,67       | 0,90        | -0,38       | 0,07        | -0,05       | 0,00         | 0,87         | 0,47         |
| <b>Rango</b>                     | 55,00       | 80,00       | 60,00       | 55,00       | 55,00       | 85,00       | 60,00       | 55,00       | 60,00       | 60,00        | 85,00        | 60,00        |
| <b>Mínimo</b>                    | 40,00       | 10,00       | 20,00       | 10,00       | 20,00       | 0,00        | 15,00       | 10,00       | 15,00       | 10,00        | 0,00         | 15,00        |
| <b>Máximo</b>                    | 95,00       | 90,00       | 80,00       | 65,00       | 75,00       | 85,00       | 75,00       | 65,00       | 75,00       | 70,00        | 85,00        | 75,00        |
| <b>Suma</b>                      | 695,00      | 625,00      | 455,00      | 345,00      | 500,00      | 330,00      | 475,00      | 370,00      | 465,00      | 400,00       | 330,00       | 420,00       |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,20        | 0,40        | 0,46        | 0,56        | 0,39        | 0,83        | 0,49        | 0,46        | 0,43        | 0,48         | 0,75         | 0,51         |
| <b>Frecuencia</b>                | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00        | 10,00        | 10,00        |

Fuente: Elaboración propia

Tabla A11. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 7—Resultados en las Personas

| Criterio 7 - 9h y rústico | Prg1   | Prg2     | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9     | Prg10  | Prg11  |
|---------------------------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|
| Media                     | 54,30  | 45,63    | 34,96  | 47,13  | 23,67  | 32,27  | 46,63  | 38,18  | 39,67    | 26,30  | 37,97  |
| Error típico              | 7,37   | 8,26     | 7,72   | 7,70   | 5,78   | 7,72   | 6,51   | 7,78   | 8,36     | 5,82   | 8,03   |
| Mediana                   | 60,00  | 50,00    | 35,00  | 45,00  | 15,00  | 30,00  | 45,00  | 40,00  | 30,00    | 20,00  | 44,50  |
| Moda                      | 70,00  | 70,00    | 0,00   | 40,00  | 10,00  | 0,00   | 75,00  | 0,00   | 0,00     | 0,00   | 0,00   |
| Desviación estándar       | 28,54  | 32,01    | 28,88  | 29,84  | 22,40  | 29,89  | 25,21  | 29,12  | 32,37    | 22,56  | 31,09  |
| Varianza de la muestra    | 814,49 | 1.024,59 | 833,86 | 890,41 | 501,67 | 893,46 | 635,73 | 847,98 | 1.048,10 | 508,92 | 966,66 |
| Curtosis                  | -0,03  | -1,32    | -0,31  | -0,63  | -0,77  | -0,46  | -0,97  | -0,49  | -1,06    | -1,18  | -1,01  |
| Coefficiente de asimetría | -0,77  | -0,29    | 0,50   | -0,01  | 0,73   | 0,68   | -0,14  | 0,30   | 0,34     | 0,47   | 0,30   |
| Rango                     | 95,00  | 95,00    | 95,00  | 100,00 | 65,00  | 95,00  | 85,00  | 95,00  | 100,00   | 65,00  | 95,00  |
| Mínimo                    | 0,00   | 0,00     | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00     | 0,00   | 0,00   |
| Máximo                    | 95,00  | 95,00    | 95,00  | 100,00 | 65,00  | 95,00  | 85,00  | 95,00  | 100,00   | 65,00  | 95,00  |
| Suma                      | 814,50 | 684,50   | 489,50 | 707,00 | 355,00 | 484,00 | 699,50 | 534,50 | 595,00   | 394,50 | 569,50 |
| Coefficiente de Variación | 0,53   | 0,70     | 0,83   | 0,63   | 0,95   | 0,93   | 0,54   | 0,76   | 0,82     | 0,86   | 0,82   |
| Frecuencia                | 15,00  | 15,00    | 14,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 14,00  | 15,00    | 15,00  | 15,00  |

| Criterio 7 - 18h          | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 59,00  | 36,50  | 40,50  | 35,00  | 30,50  | 43,00  | 43,00  | 37,50  | 47,00  | 23,00  | 34,50  |
| Error típico              | 6,78   | 8,79   | 7,54   | 7,19   | 7,13   | 8,76   | 7,93   | 7,24   | 6,63   | 5,01   | 8,51   |
| Mediana                   | 65,00  | 30,00  | 32,50  | 27,50  | 27,50  | 40,00  | 35,00  | 30,00  | 50,00  | 20,00  | 27,50  |
| Moda                      | 80,00  | 30,00  | 25,00  | 20,00  | 0,00   | 65,00  | 20,00  | 20,00  | 70,00  | 20,00  | 15,00  |
| Desviación estándar       | 21,45  | 27,79  | 23,86  | 22,73  | 22,54  | 27,71  | 25,08  | 22,88  | 20,98  | 15,85  | 26,92  |
| Varianza de la muestra    | 460,00 | 772,50 | 569,17 | 516,67 | 508,06 | 767,78 | 628,89 | 523,61 | 440,00 | 251,11 | 724,72 |
| Curtosis                  | -1,41  | -0,07  | 0,54   | 0,01   | -1,38  | -1,29  | -1,56  | 0,62   | -2,05  | -0,49  | -1,34  |
| Coefficiente de asimetría | -0,54  | 0,71   | 1,12   | 0,98   | 0,00   | 0,02   | 0,30   | 1,04   | -0,17  | 0,48   | 0,49   |
| Rango                     | 55,00  | 90,00  | 75,00  | 70,00  | 60,00  | 85,00  | 70,00  | 75,00  | 50,00  | 50,00  | 75,00  |
| Mínimo                    | 25,00  | 0,00   | 15,00  | 10,00  | 0,00   | 0,00   | 10,00  | 10,00  | 20,00  | 0,00   | 0,00   |
| Máximo                    | 80,00  | 90,00  | 90,00  | 80,00  | 60,00  | 85,00  | 80,00  | 85,00  | 70,00  | 50,00  | 75,00  |
| Suma                      | 590,00 | 365,00 | 405,00 | 350,00 | 305,00 | 430,00 | 430,00 | 375,00 | 470,00 | 230,00 | 345,00 |
| Coefficiente de Variación | 0,36   | 0,76   | 0,59   | 0,65   | 0,74   | 0,64   | 0,58   | 0,61   | 0,45   | 0,69   | 0,78   |
| Frecuencia                | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A12. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 8—Resultados en la Sociedad**

| <b>Criterio 8 - 9h y rústico</b> | <i>Prg1</i> | <i>Prg2</i> | <i>Prg3</i> | <i>Prg4</i> | <i>Prg5</i> | <i>Prg6</i> | <i>Prg7</i> | <i>Prg8</i> | <i>Prg9</i> | <i>Prg10</i> | <i>Prg11</i> | <i>Prg12</i> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Media</b>                     | 54,60       | 40,30       | 26,39       | 41,67       | 27,33       | 39,63       | 51,27       | 41,97       | 51,60       | 27,33        | 30,00        | 37,67        |
| <b>Error típico</b>              | 6,82        | 8,55        | 5,94        | 8,03        | 6,05        | 8,17        | 7,11        | 6,19        | 7,36        | 6,49         | 6,25         | 7,81         |
| <b>Mediana</b>                   | 60,00       | 40,00       | 22,25       | 40,00       | 20,00       | 44,50       | 50,00       | 40,00       | 55,00       | 20,00        | 25,00        | 40,00        |
| <b>Moda</b>                      | 75,00       | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 70,00       | 60,00       | 80,00       | 20,00        | 0,00         | 0,00         |
| <b>Desviación estándar</b>       | 26,40       | 33,13       | 22,23       | 31,09       | 23,44       | 31,64       | 27,53       | 23,99       | 28,49       | 25,13        | 24,20        | 30,23        |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 697,01      | 1.097,78    | 494,08      | 966,67      | 549,52      | 1.001,30    | 757,96      | 575,52      | 811,94      | 631,67       | 585,71       | 913,81       |
| <b>Curtosis</b>                  | -0,27       | -1,46       | -1,11       | -0,82       | -0,92       | -1,21       | -1,39       | -0,66       | -1,11       | -0,39        | -0,27        | -1,28        |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,66       | 0,19        | 0,45        | 0,11        | 0,55        | 0,15        | -0,24       | -0,04       | -0,02       | 0,78         | 0,59         | 0,24         |
| <b>Rango</b>                     | 90,00       | 95,00       | 65,00       | 100,00      | 70,00       | 95,00       | 80,00       | 85,00       | 90,00       | 80,00        | 80,00        | 85,00        |
| <b>Mínimo</b>                    | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 10,00       | 0,00        | 10,00       | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>Máximo</b>                    | 90,00       | 95,00       | 65,00       | 100,00      | 70,00       | 95,00       | 90,00       | 85,00       | 100,00      | 80,00        | 80,00        | 85,00        |
| <b>Suma</b>                      | 819,00      | 604,50      | 369,50      | 625,00      | 410,00      | 594,50      | 769,00      | 629,50      | 774,00      | 410,00       | 450,00       | 565,00       |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,48        | 0,82        | 0,84        | 0,75        | 0,86        | 0,80        | 0,54        | 0,57        | 0,55        | 0,92         | 0,81         | 0,80         |
| <b>Frecuencia</b>                | 15,00       | 15,00       | 14,00       | 15,00       | 15,00       | 15,00       | 15,00       | 15,00       | 15,00       | 15,00        | 15,00        | 15,00        |

| <b>Criterio 8 - 18h</b>          | <i>Prg1</i> | <i>Prg2</i> | <i>Prg3</i> | <i>Prg4</i> | <i>Prg5</i> | <i>Prg6</i> | <i>Prg7</i> | <i>Prg8</i> | <i>Prg9</i> | <i>Prg10</i> | <i>Prg11</i> | <i>Prg12</i> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Media</b>                     | 60,50       | 46,50       | 33,00       | 47,50       | 29,00       | 43,00       | 54,50       | 47,00       | 50,50       | 31,00        | 45,50        | 47,00        |
| <b>Error típico</b>              | 8,35        | 7,71        | 6,29        | 7,57        | 6,57        | 8,50        | 6,43        | 6,02        | 6,08        | 5,42         | 9,32         | 6,06         |
| <b>Mediana</b>                   | 62,50       | 50,00       | 32,50       | 47,50       | 27,50       | 40,00       | 57,50       | 52,50       | 52,50       | 35,00        | 42,50        | 47,50        |
| <b>Moda</b>                      | 80,00       | 50,00       | 35,00       | 75,00       | 0,00        | 25,00       | 75,00       | 25,00       | 65,00       | 50,00        |              | 30,00        |
| <b>Desviación estándar</b>       | 26,40       | 24,39       | 19,89       | 23,95       | 20,79       | 26,89       | 20,34       | 19,03       | 19,21       | 17,13        | 29,48        | 19,18        |
| <b>Varianza de la muestra</b>    | 696,94      | 594,72      | 395,56      | 573,61      | 432,22      | 723,33      | 413,61      | 362,22      | 369,17      | 293,33       | 869,17       | 367,78       |
| <b>Curtosis</b>                  | -1,44       | -0,78       | -0,26       | -1,23       | -1,17       | -1,04       | -1,45       | -1,73       | -0,65       | -0,67        | -1,24        | -1,46        |
| <b>Coefficiente de asimetría</b> | -0,23       | 0,23        | 0,17        | 0,02        | -0,08       | 0,03        | -0,33       | -0,08       | 0,26        | -0,63        | 0,39         | 0,12         |
| <b>Rango</b>                     | 75,00       | 75,00       | 65,00       | 70,00       | 60,00       | 85,00       | 55,00       | 50,00       | 60,00       | 50,00        | 85,00        | 55,00        |
| <b>Mínimo</b>                    | 20,00       | 10,00       | 0,00        | 10,00       | 0,00        | 0,00        | 25,00       | 25,00       | 25,00       | 0,00         | 10,00        | 20,00        |
| <b>Máximo</b>                    | 95,00       | 85,00       | 65,00       | 80,00       | 60,00       | 85,00       | 80,00       | 75,00       | 85,00       | 50,00        | 95,00        | 75,00        |
| <b>Suma</b>                      | 605,00      | 465,00      | 330,00      | 475,00      | 290,00      | 430,00      | 545,00      | 470,00      | 505,00      | 310,00       | 455,00       | 470,00       |
| <b>Coefficiente de Variación</b> | 0,44        | 0,52        | 0,60        | 0,50        | 0,72        | 0,63        | 0,37        | 0,40        | 0,38        | 0,55         | 0,65         | 0,41         |
| <b>Frecuencia</b>                | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00       | 10,00        | 10,00        | 10,00        |

Fuente: Elaboración propia

Tabla A13. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 9—Resultados Clave

| Criterio 9 - 9h y rústico | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 57,75  | 60,63  | 58,44  | 53,41  | 27,81  | 44,94  | 55,00  | 52,81  | 47,19  | 53,13  | 25,63  | 35,59  |
| Error típico              | 5,58   | 5,34   | 5,16   | 6,16   | 6,53   | 6,94   | 5,72   | 5,50   | 5,44   | 5,97   | 6,10   | 7,31   |
| Mediana                   | 55,00  | 60,00  | 57,50  | 60,00  | 20,00  | 42,50  | 60,00  | 57,50  | 52,50  | 60,00  | 20,00  | 27,50  |
| Moda                      | 70,00  | 70,00  | 40,00  | 60,00  | 0,00   | 90,00  | 60,00  | 60,00  | 60,00  | 60,00  | 0,00   | 0,00   |
| Desviación estándar       | 22,33  | 21,36  | 20,63  | 24,64  | 26,14  | 27,76  | 22,88  | 21,98  | 21,75  | 23,87  | 24,42  | 29,26  |
| Varianza de la muestra    | 498,63 | 456,25 | 425,73 | 606,97 | 683,23 | 770,36 | 523,33 | 483,23 | 473,23 | 569,58 | 596,25 | 855,97 |
| Curtosis                  | -0,62  | -1,14  | -0,83  | -0,14  | -0,59  | -1,01  | 0,88   | 0,83   | -0,15  | -0,01  | -0,91  | -1,27  |
| Coefficiente de asimetría | 0,29   | 0,32   | 0,40   | -0,47  | 0,72   | 0,26   | -0,76  | -0,69  | -0,79  | -0,73  | 0,67   | 0,38   |
| Rango                     | 80,00  | 70,00  | 70,00  | 85,00  | 80,00  | 90,00  | 90,00  | 85,00  | 75,00  | 85,00  | 70,00  | 85,00  |
| Mínimo                    | 20,00  | 30,00  | 30,00  | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   |
| Máximo                    | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 85,00  | 80,00  | 90,00  | 90,00  | 85,00  | 75,00  | 85,00  | 70,00  | 85,00  |
| Suma                      | 924,00 | 970,00 | 935,00 | 854,50 | 445,00 | 719,00 | 880,00 | 845,00 | 755,00 | 850,00 | 410,00 | 569,50 |
| Coefficiente de Variación | 0,39   | 0,35   | 0,35   | 0,46   | 0,94   | 0,62   | 0,42   | 0,42   | 0,46   | 0,45   | 0,95   | 0,82   |
| Frecuencia                | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  | 16,00  |

| Criterio 9 - 18h          | Prg1   | Prg2   | Prg3   | Prg4   | Prg5   | Prg6   | Prg7   | Prg8   | Prg9   | Prg10  | Prg11  | Prg12  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Media                     | 67,50  | 59,00  | 60,50  | 58,50  | 48,50  | 61,00  | 63,00  | 59,00  | 60,00  | 52,00  | 43,50  | 55,00  |
| Error típico              | 7,04   | 8,29   | 6,85   | 7,82   | 8,27   | 5,76   | 5,88   | 7,81   | 6,24   | 7,46   | 7,78   | 5,63   |
| Mediana                   | 72,50  | 62,50  | 57,50  | 62,50  | 47,50  | 60,00  | 67,50  | 57,50  | 62,50  | 52,50  | 47,50  | 60,00  |
| Moda                      | 75,00  | 95,00  | 40,00  | 40,00  | 40,00  | 40,00  | 70,00  | 40,00  | 65,00  | 40,00  | 60,00  | 65,00  |
| Desviación estándar       | 22,27  | 26,23  | 21,66  | 24,73  | 26,15  | 18,23  | 18,59  | 24,70  | 19,72  | 23,59  | 24,61  | 17,80  |
| Varianza de la muestra    | 495,83 | 687,78 | 469,17 | 611,39 | 683,61 | 332,22 | 345,56 | 610,00 | 388,89 | 556,67 | 605,83 | 316,67 |
| Curtosis                  | -1,09  | 0,02   | -1,29  | 0,00   | -0,58  | -1,05  | 0,36   | -0,67  | -0,51  | -0,03  | -1,51  | -1,26  |
| Coefficiente de asimetría | -0,11  | -0,29  | 0,44   | -0,64  | -0,08  | 0,30   | 0,49   | 0,52   | 0,27   | -0,09  | -0,03  | -0,24  |
| Rango                     | 65,00  | 85,00  | 60,00  | 80,00  | 85,00  | 50,00  | 60,00  | 75,00  | 60,00  | 80,00  | 70,00  | 50,00  |
| Mínimo                    | 35,00  | 10,00  | 35,00  | 10,00  | 5,00   | 40,00  | 40,00  | 25,00  | 30,00  | 10,00  | 10,00  | 30,00  |
| Máximo                    | 100,00 | 95,00  | 95,00  | 90,00  | 90,00  | 90,00  | 100,00 | 100,00 | 90,00  | 90,00  | 80,00  | 80,00  |
| Suma                      | 675,00 | 590,00 | 605,00 | 585,00 | 485,00 | 610,00 | 630,00 | 590,00 | 600,00 | 520,00 | 435,00 | 550,00 |
| Coefficiente de Variación | 0,33   | 0,44   | 0,36   | 0,42   | 0,54   | 0,30   | 0,30   | 0,42   | 0,33   | 0,45   | 0,57   | 0,32   |
| Frecuencia                | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  | 10,00  |

Fuente: Elaboración propia



**ANEXO 6:**  
**CRITERIOS MODELO EFQM**  
**— GRÁFICOS COMPARATIVA DE MEDIAS —**

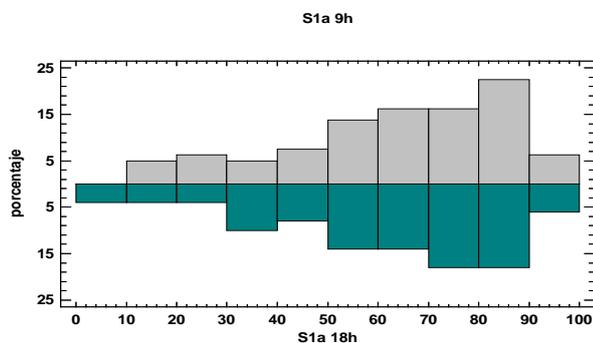
---

---



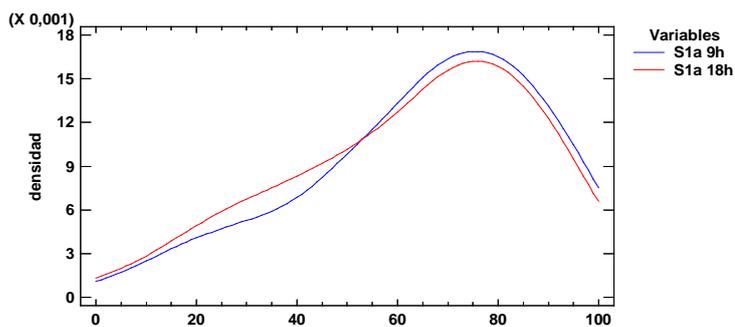
**Análisis de comparación de medias entre campos de 9 hoyos y 18 hoyos**

**Gráfico A1. Subcriterio 1a—EFQM. Histograma**



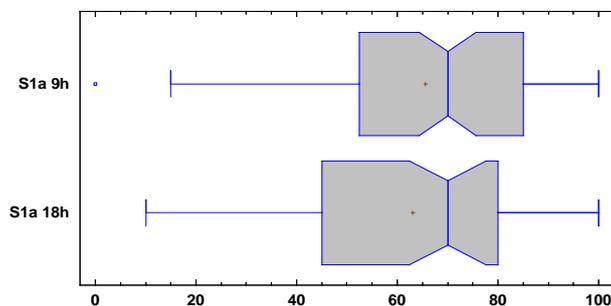
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A2. Subcriterio 1a—EFQM. Densidades suavizadas**



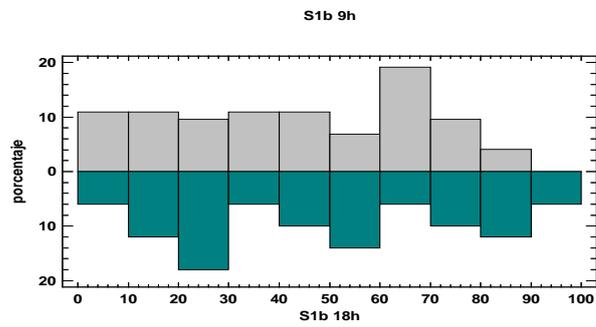
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A3. Subcriterio 1a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



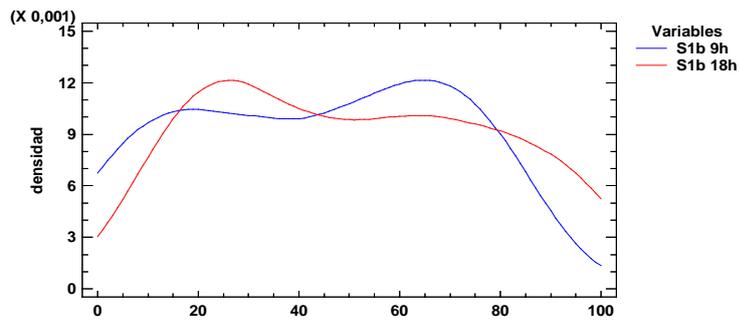
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A4. Subcriterio 1b—EFQM. Histograma**



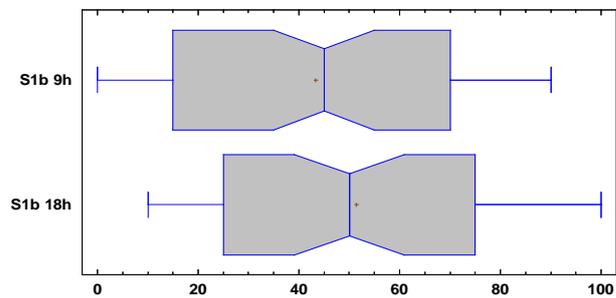
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A5. Subcriterio 1b—EFQM. Densidades suavizadas**



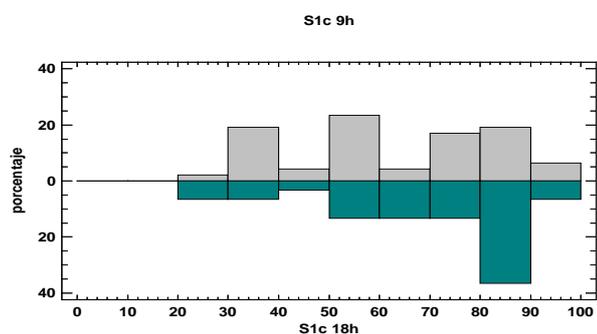
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A6. Subcriterio 1b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



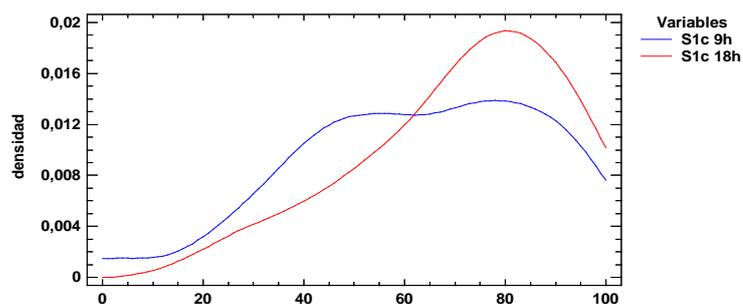
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A7. Subcriterio 1c—EFQM. Histograma**



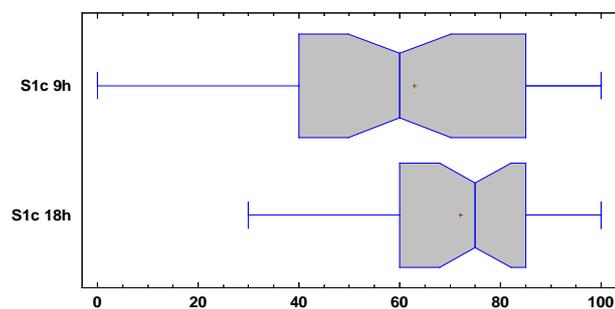
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A8. Subcriterio 1c—EFQM. Densidades suavizadas**



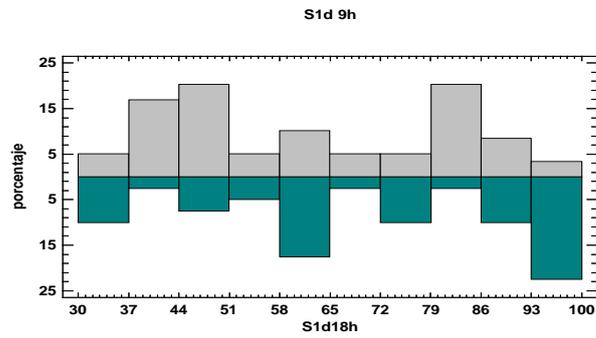
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A9. Subcriterio 1c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



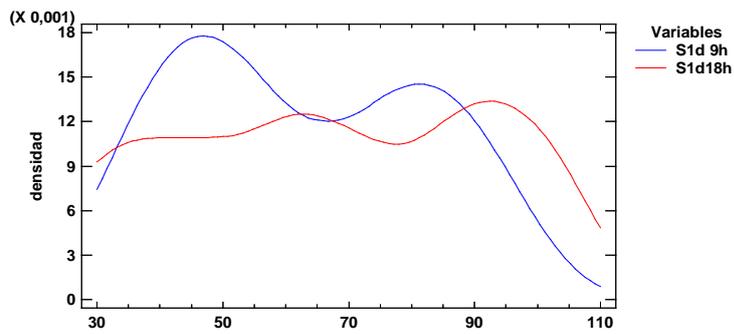
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A10. Subcriterio 1d—EFQM. Histograma**



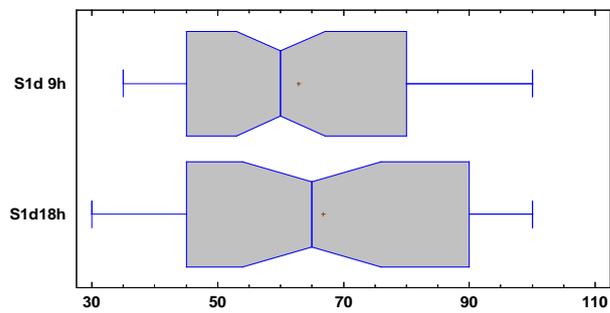
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A11. Subcriterio 1d—EFQM. Densidades suavizadas**



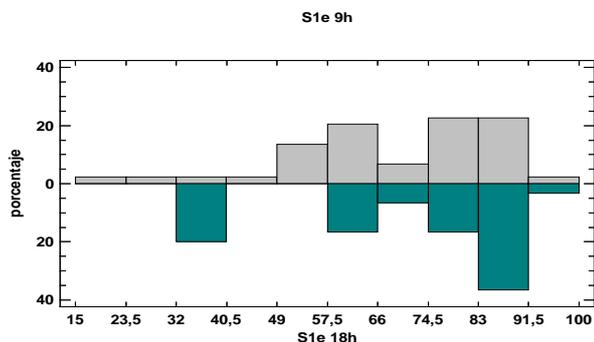
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A12. Subcriterio 1d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



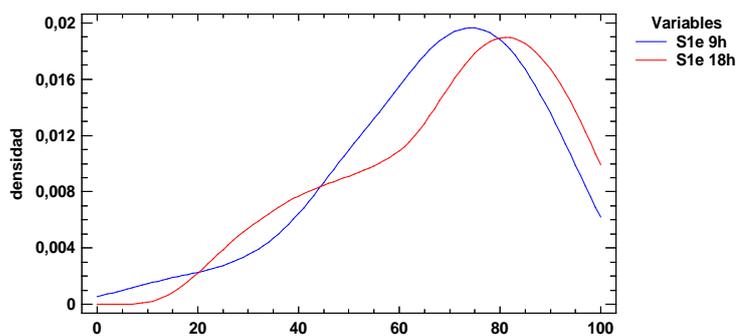
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A13. Subcriterio 1e—EFQM. Histograma**



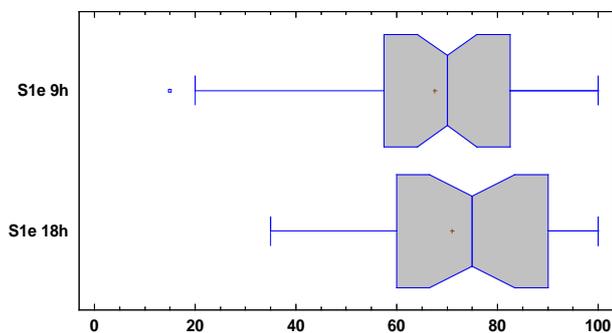
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A14. Subcriterio 1e—EFQM. Densidades suavizadas**



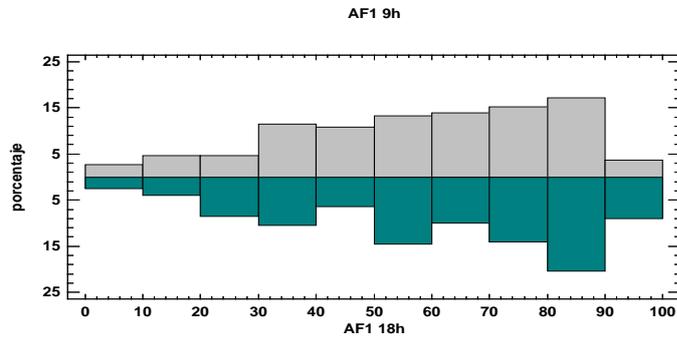
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A15. Subcriterio 1e—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



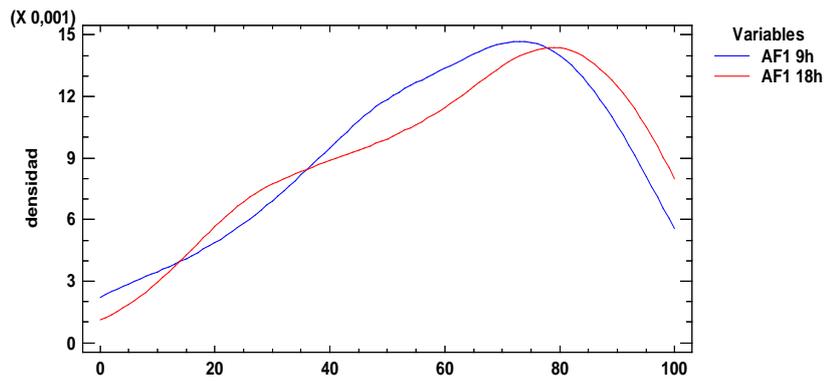
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A16. Criterio 1—EFQM. Histograma**



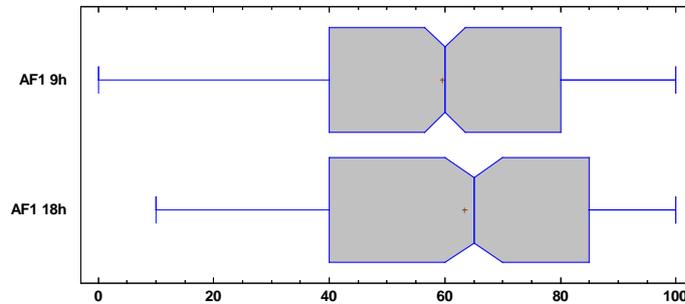
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A17. Criterio 1—EFQM. Densidades suavizadas**



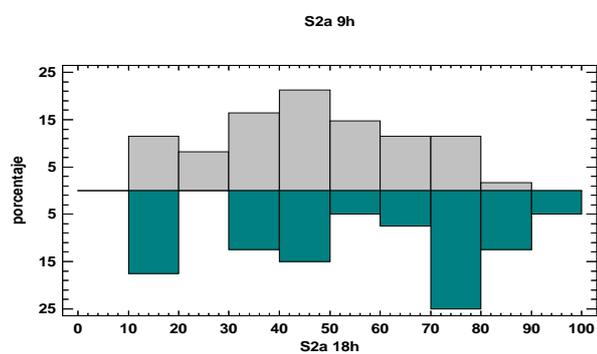
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A18. Criterio 1—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



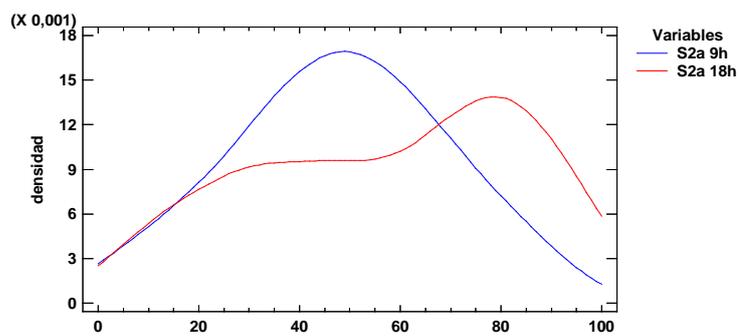
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A19. Subcriterio 2a—EFQM. Histograma**



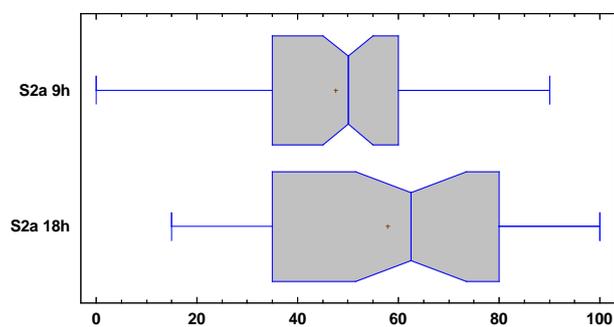
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A20. Subcriterio 2a—EFQM. Densidades suavizadas**



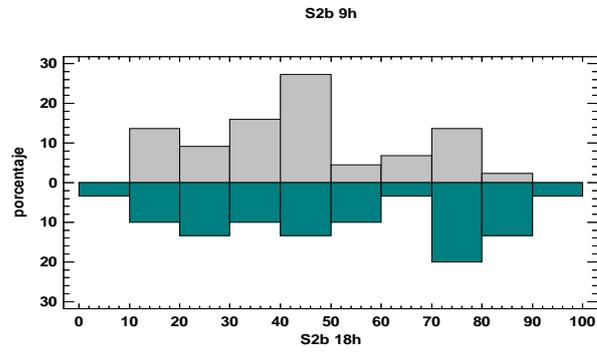
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A21. Subcriterio 2a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



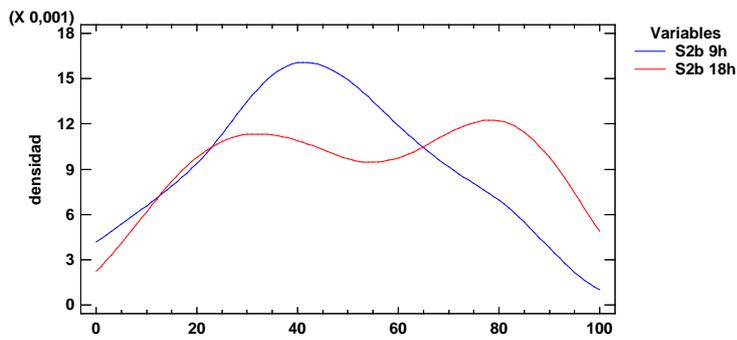
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A22. Subcriterio 2b—EFQM. Histograma**



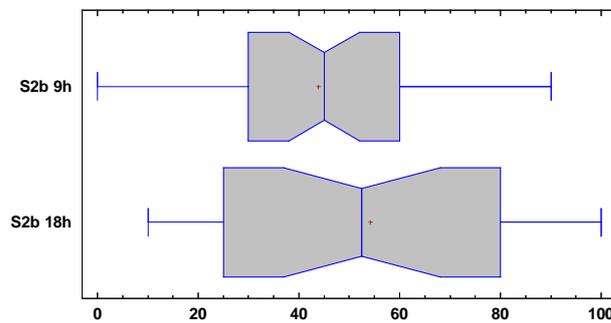
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A23. Subcriterio 2b—EFQM. Densidades suavizadas**



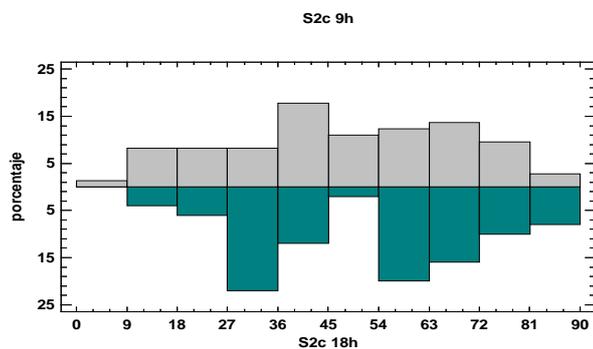
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A24. Subcriterio 2b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



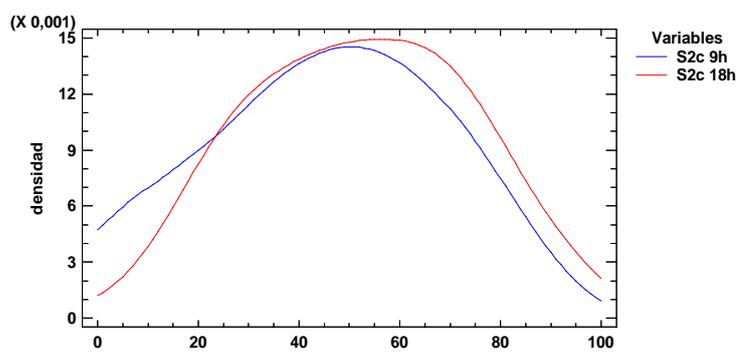
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A25. Subcriterio 2c—EFQM. Histograma**



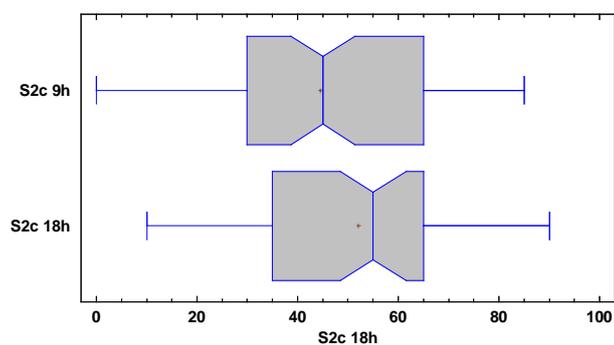
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A26. Subcriterio 2c—EFQM. Densidades suavizadas**



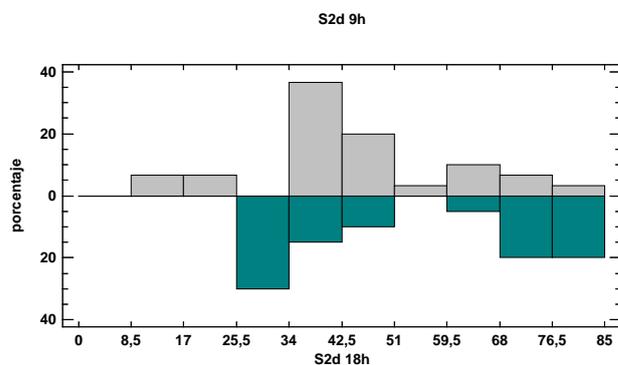
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A27. Subcriterio 2c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



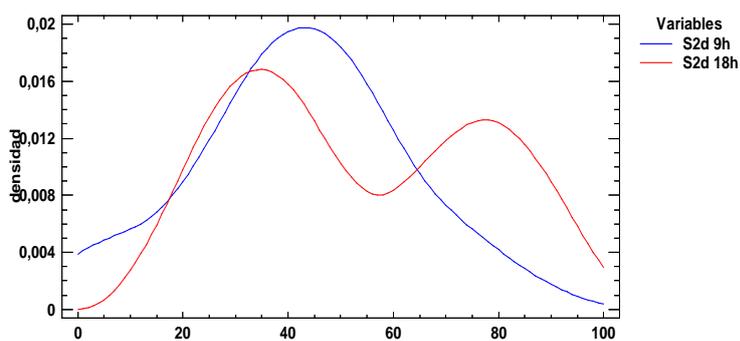
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A28. Subcriterio 2d—EFQM. Histograma**



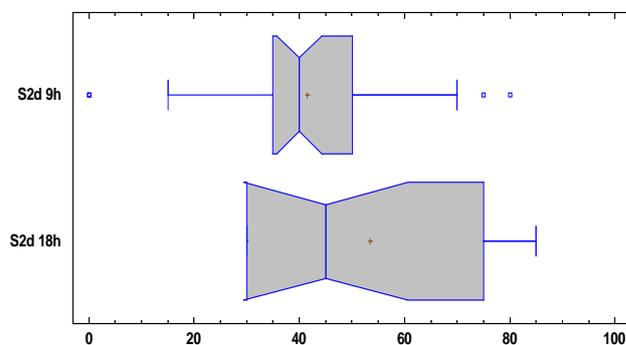
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A29. Subcriterio 2d—EFQM. Densidades suavizadas**



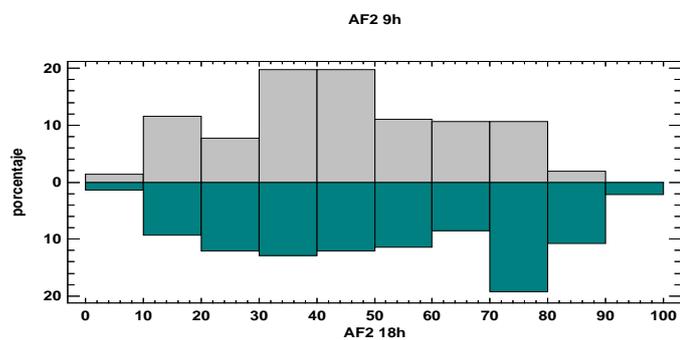
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A30. Subcriterio 2d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



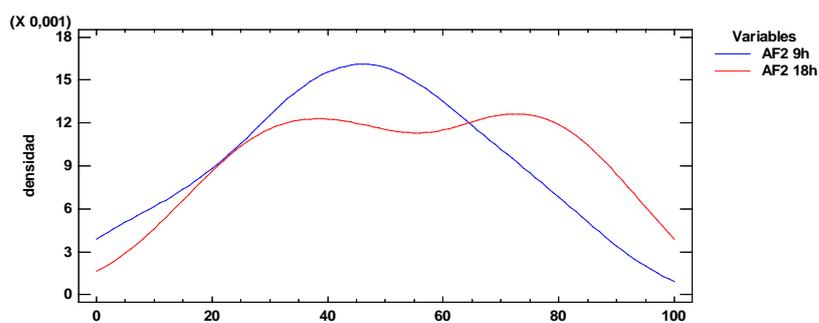
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A31. Criterio 2—EFQM. Histograma**



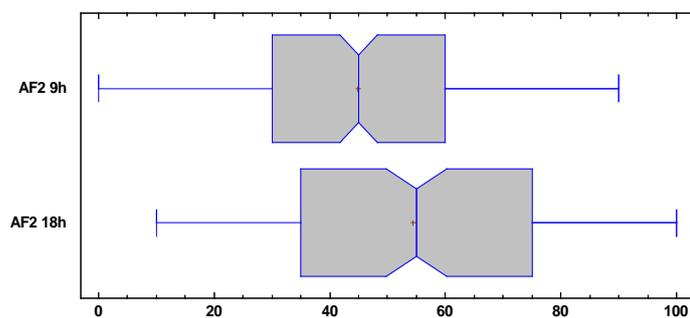
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A32. Criterio 2—EFQM. Densidades suavizadas**



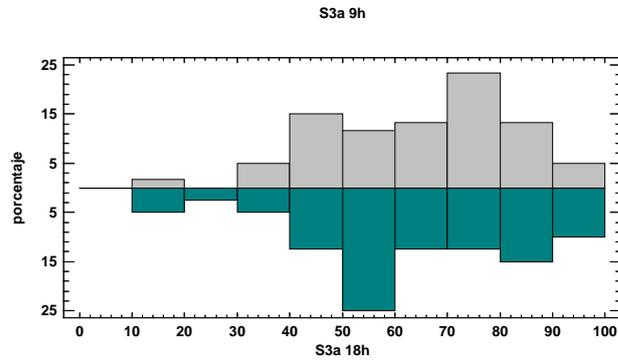
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A33. Criterio 2—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



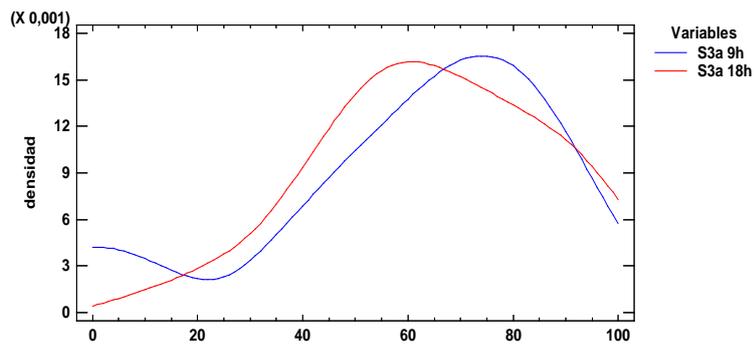
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A34. Subcriterio 3a—EFQM. Histograma**



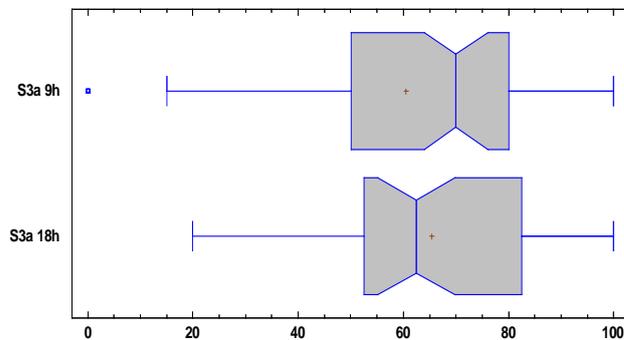
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A35. Subcriterio 3a—EFQM. Densidades suavizadas**



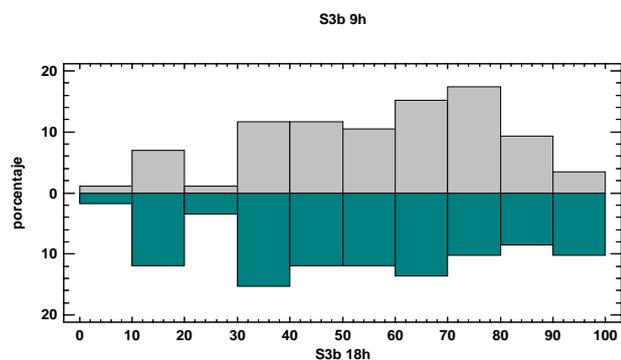
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A36. Subcriterio 3a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



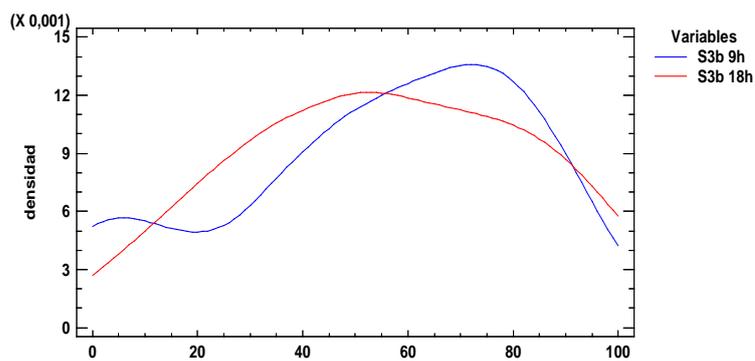
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A37. Subcriterio 3b—EFQM. Histograma**



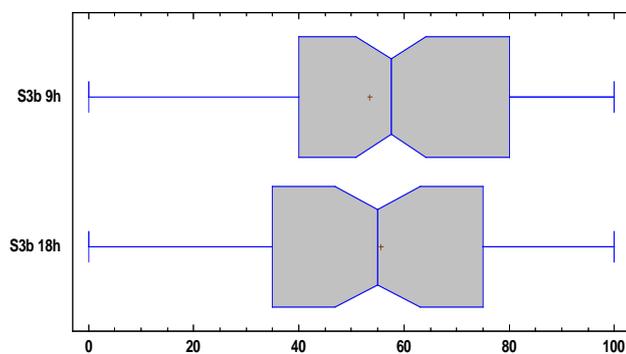
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A38. Subcriterio 3b—EFQM. Densidades suavizadas**



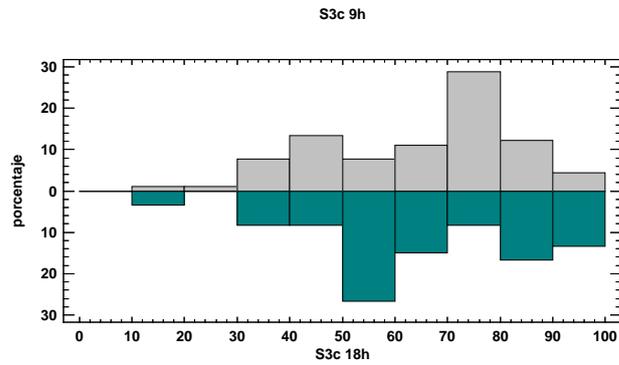
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A39. Subcriterio 3b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



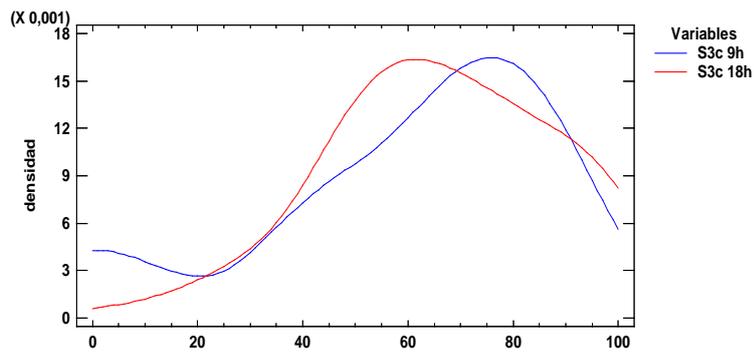
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A40. Subcriterio 3c—EFQM. Histograma**



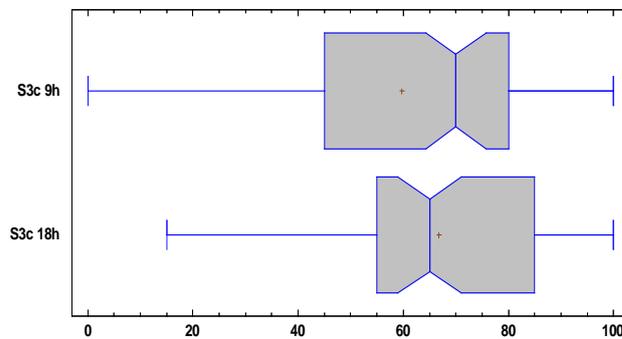
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A41. Subcriterio 3c—EFQM. Densidades suavizadas**



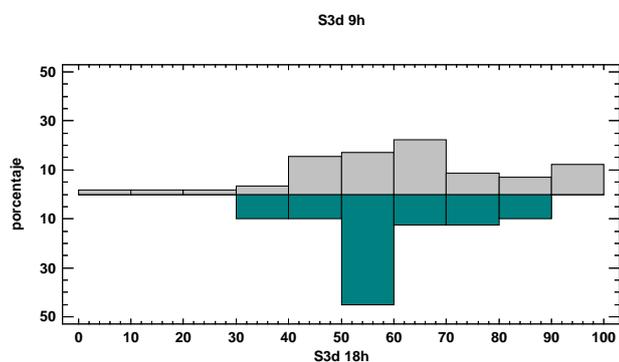
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A42. Subcriterio 3c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



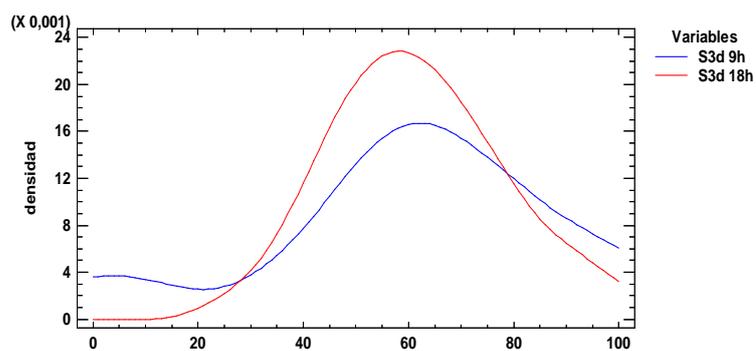
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A43. Subcriterio 3d—EFQM. Histograma**



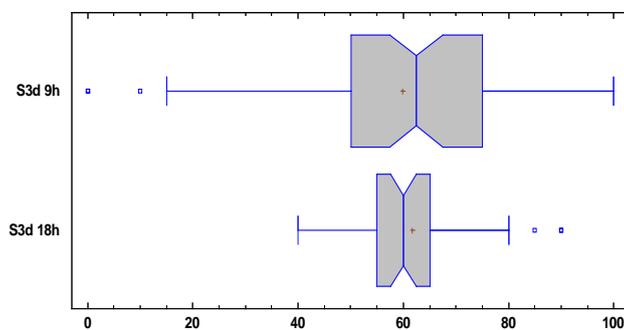
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A44. Subcriterio 3d—EFQM. Densidades suavizadas**



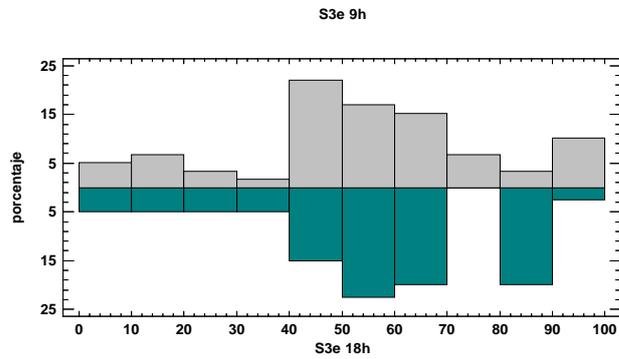
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A45. Subcriterio 3d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



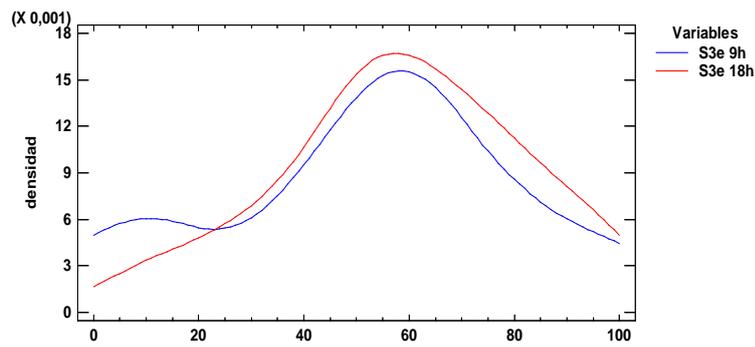
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A46. Subcriterio 3e—EFQM. Histograma**



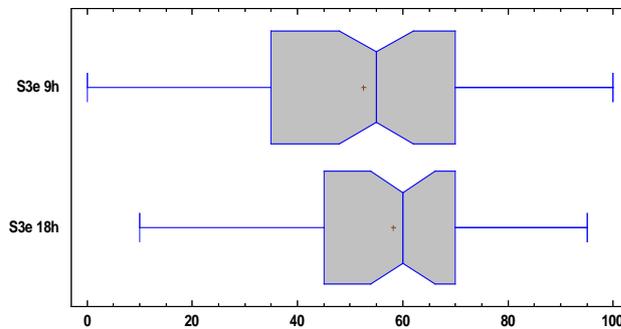
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A47. Subcriterio 3e—EFQM. Densidades suavizadas**



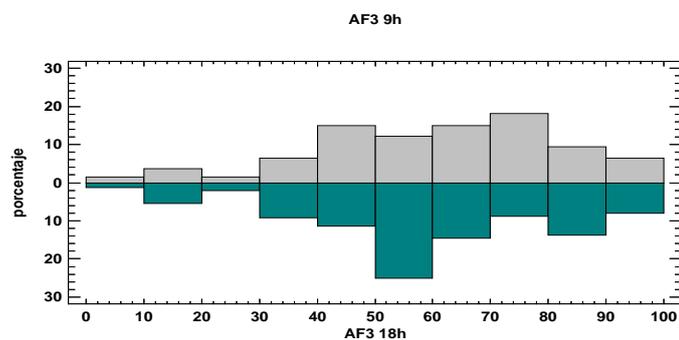
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A48. Subcriterio 3e—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



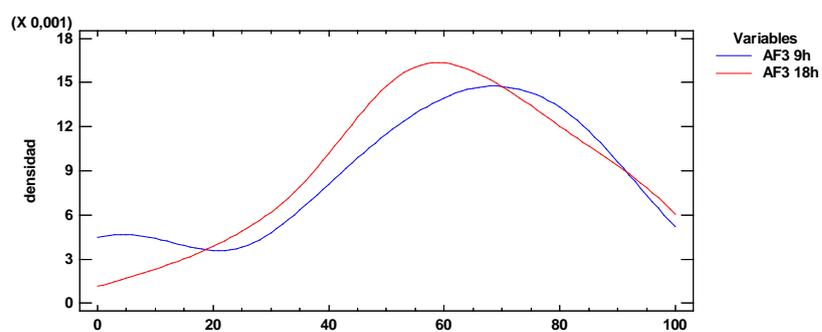
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A49. Criterio 3—EFQM. Histograma**



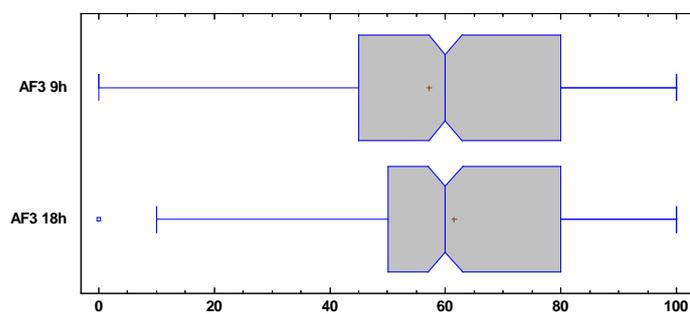
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A50. Criterio 3—EFQM. Densidades suavizadas**



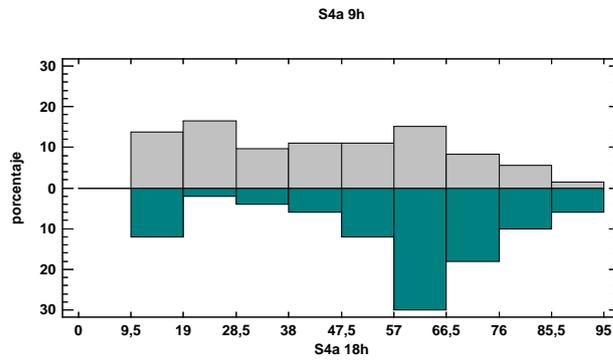
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A51. Criterio 3—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



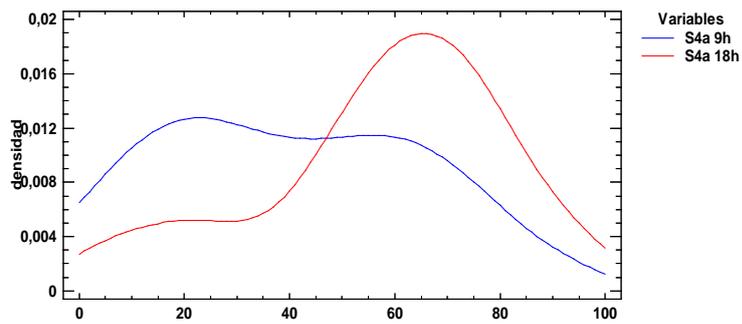
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A52. Subcriterio 4a—EFQM. Histograma**



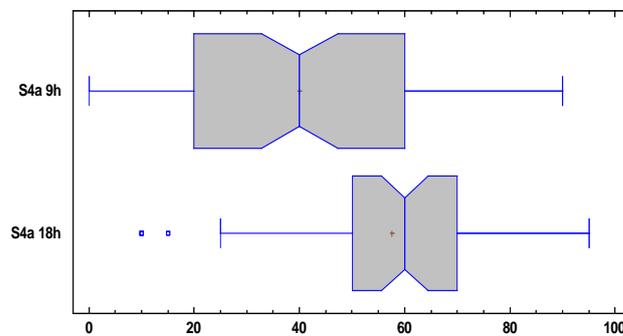
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A53. Subcriterio 4a—EFQM. Densidades suavizadas**



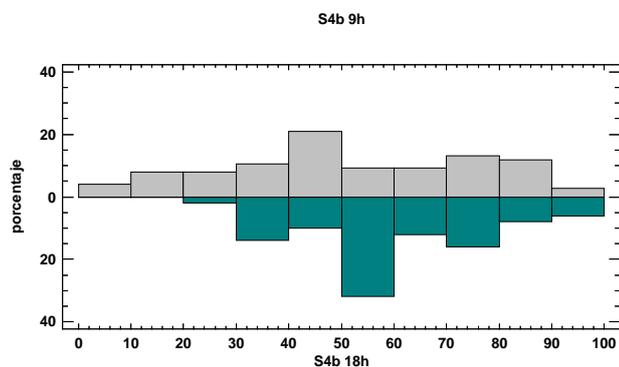
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A54. Subcriterio 4a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



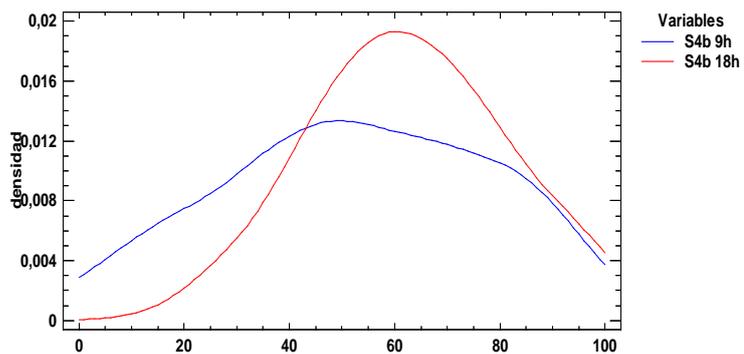
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A55. Subcriterio 4b—EFQM. Histograma**



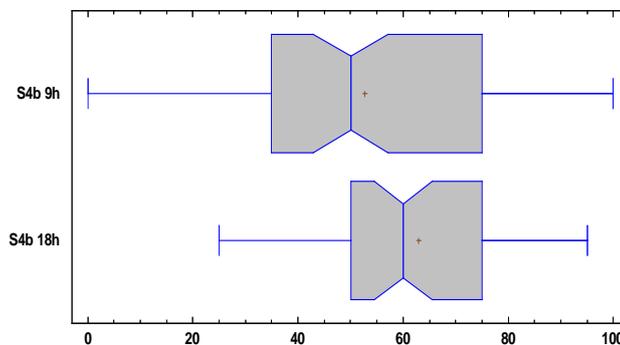
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A56. Subcriterio 4b—EFQM. Densidades suavizadas**



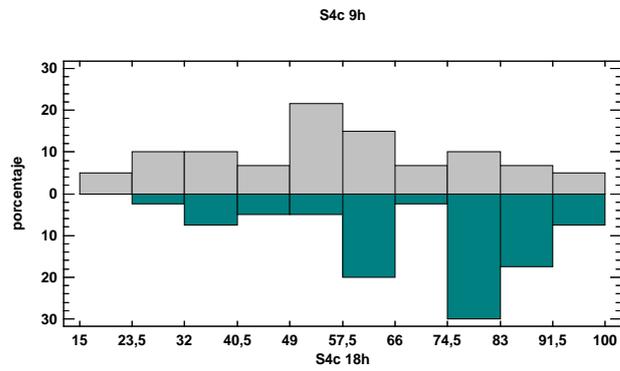
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A57. Subcriterio 4b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



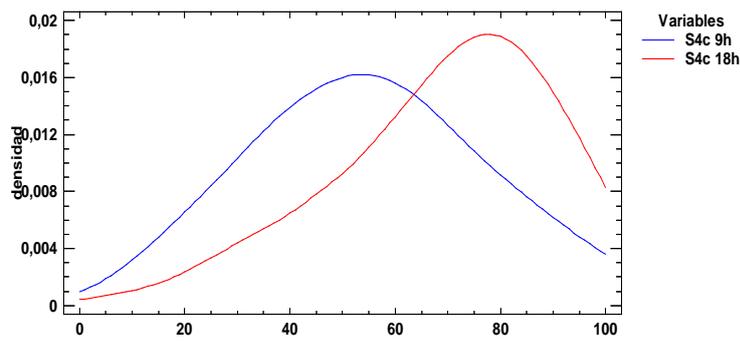
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A58. Subcriterio 4c—EFQM. Histograma**



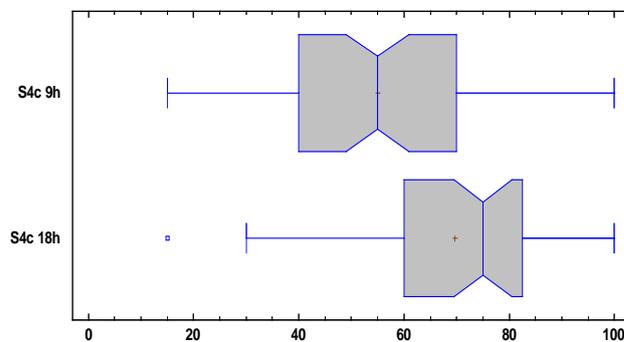
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A59. Subcriterio 4c—EFQM. Densidades suavizadas**



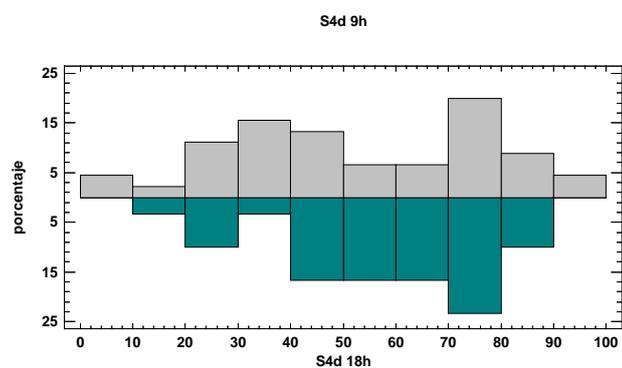
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A60. Subcriterio 4c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



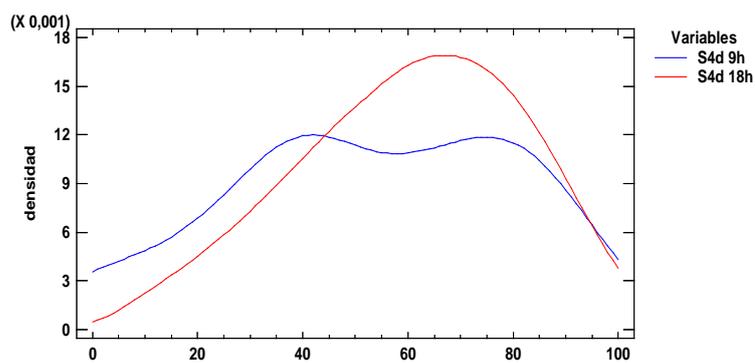
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A61. Subcriterio 4d—EFQM. Histograma**



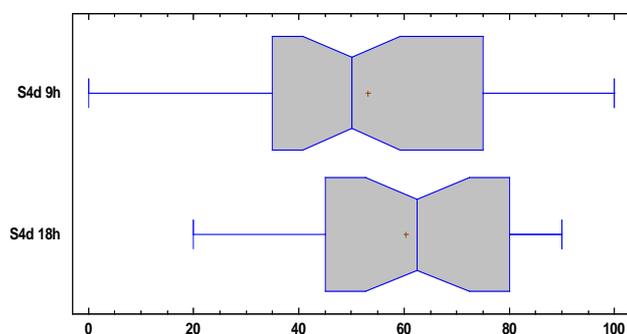
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A62. Subcriterio 4d—EFQM. Densidades suavizadas**



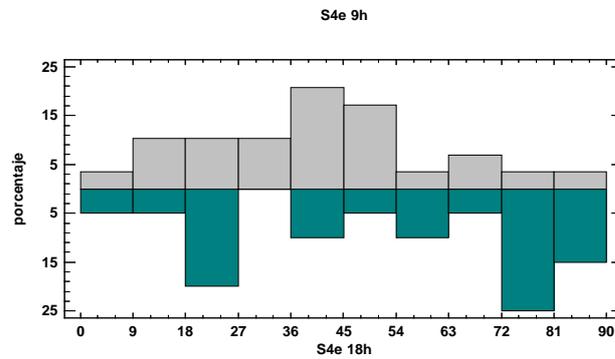
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A63. Subcriterio 4d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



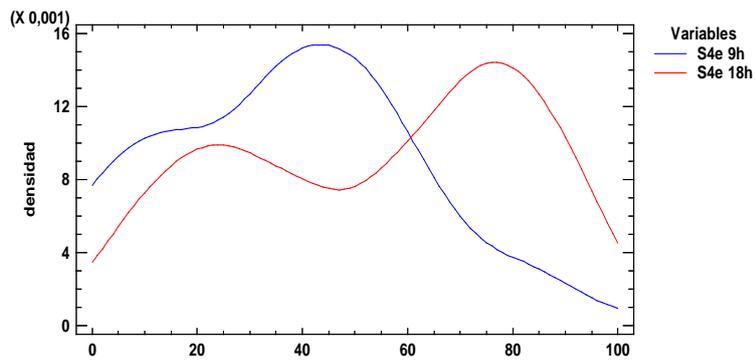
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A64. Subcriterio 4e—EFQM. Histograma**



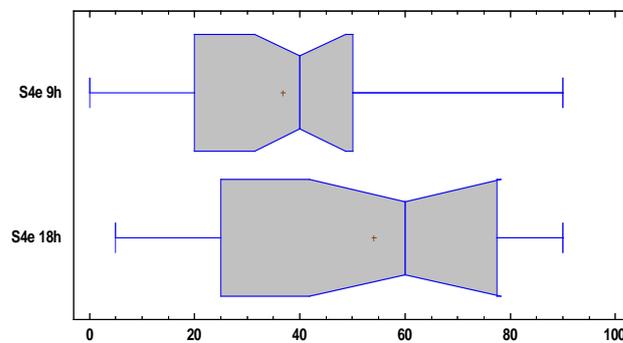
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A65. Subcriterio 4e—EFQM. Densidades suavizadas**



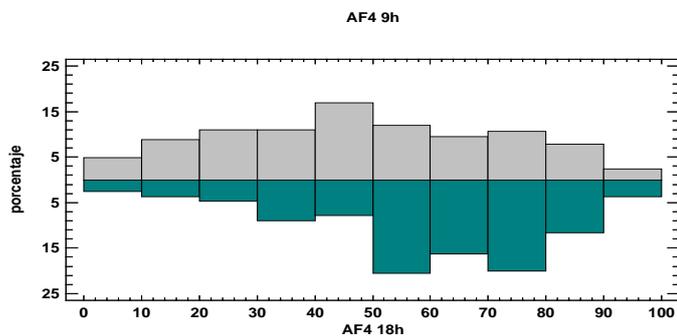
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A66. Subcriterio 4e—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



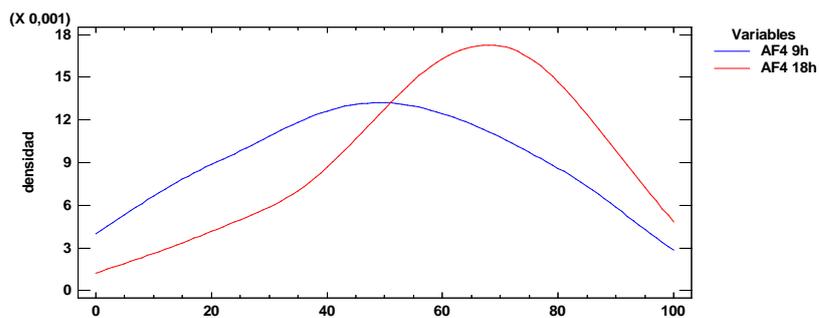
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A67. Criterio 4—EFQM. Histograma**



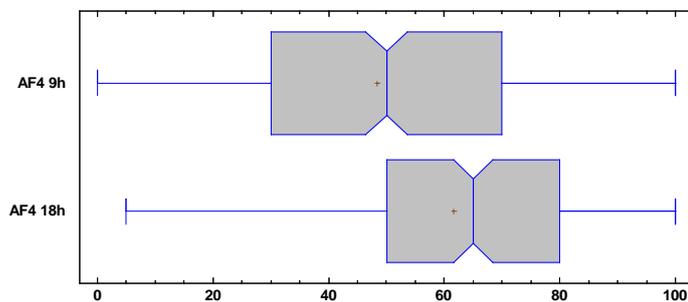
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A68. Criterio 4—EFQM. Densidades suavizadas**



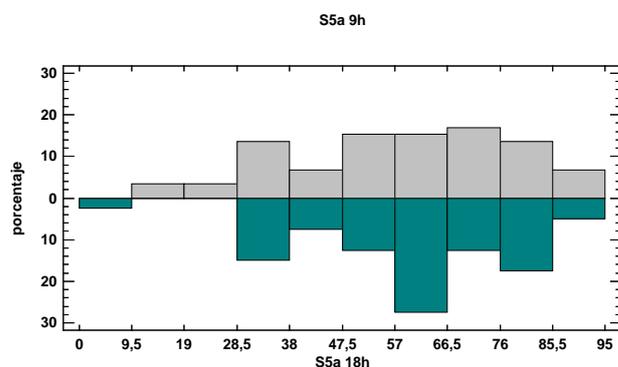
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A69. Criterio 4—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



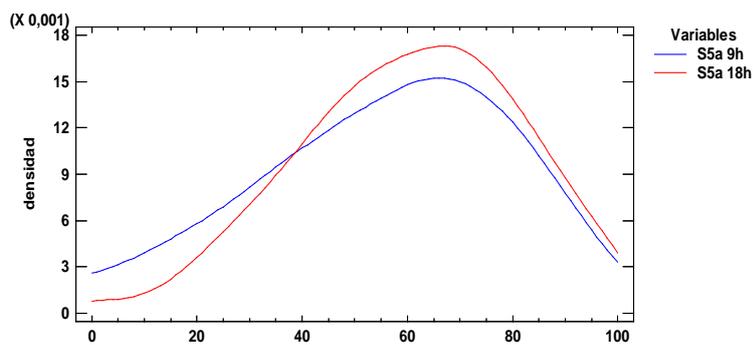
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A70. Subcriterio 5a—EFQM. Histograma**



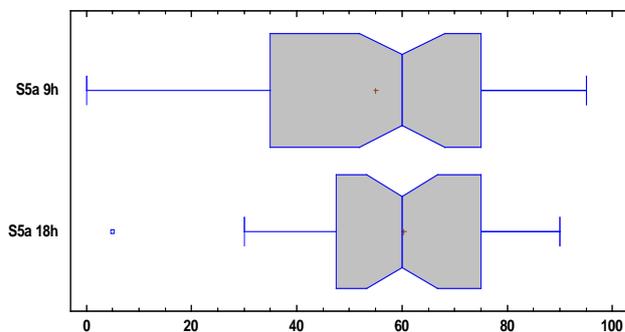
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A71. Subcriterio 5a—EFQM. Densidades suavizadas**



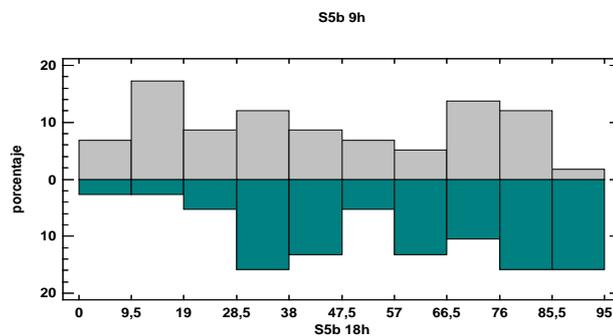
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A72. Subcriterio 5a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



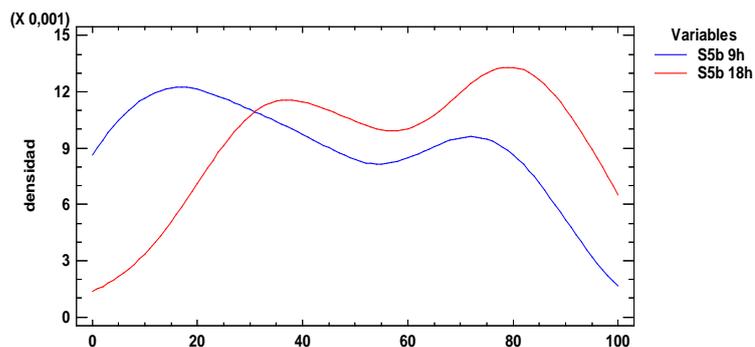
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A73. Subcriterio 5b—EFQM. Histograma**



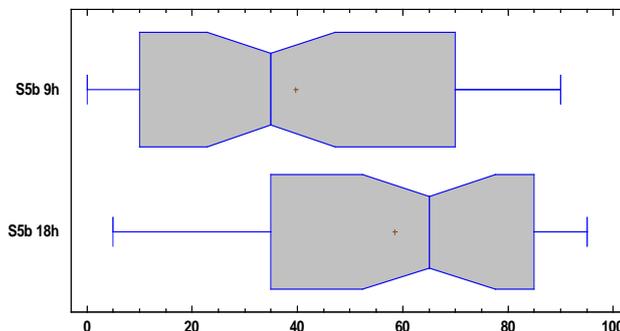
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A74. Subcriterio 5b—EFQM. Densidades suavizadas**



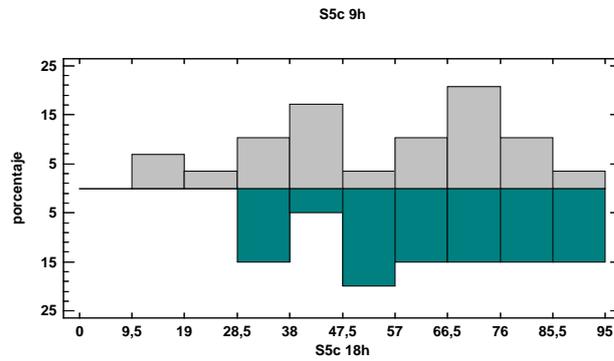
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A75. Subcriterio 5b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



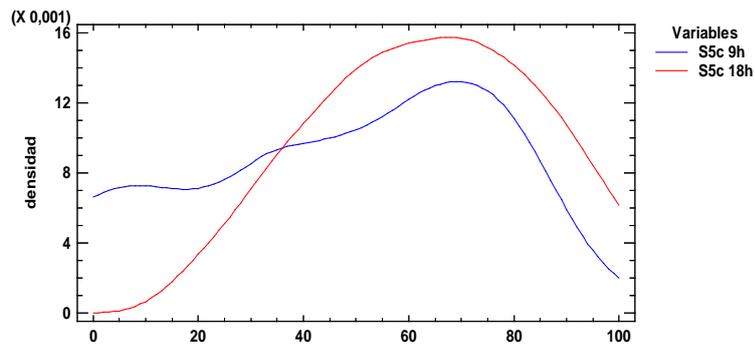
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A76. Subcriterio 5c—EFQM. Histograma**



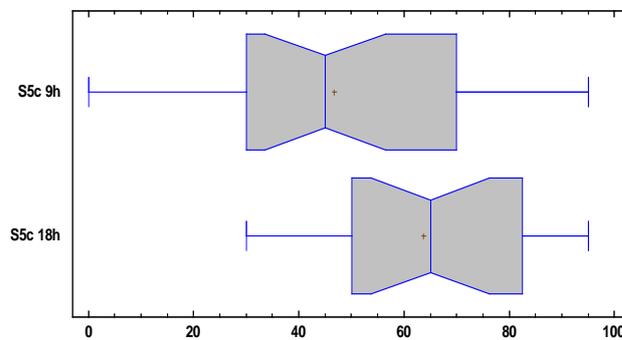
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A77. Subcriterio 5c—EFQM. Densidades suavizadas**



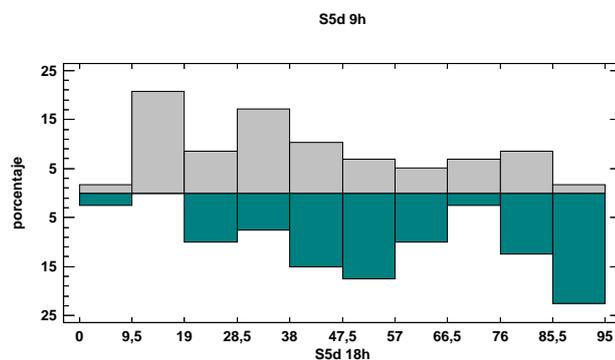
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A78. Subcriterio 5c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



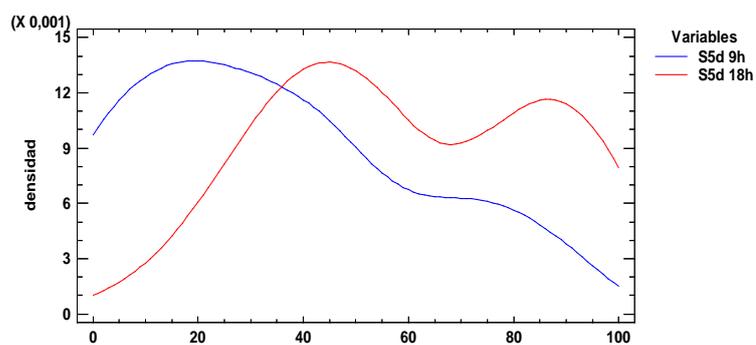
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A79. Subcriterio 5d—EFQM. Histograma**



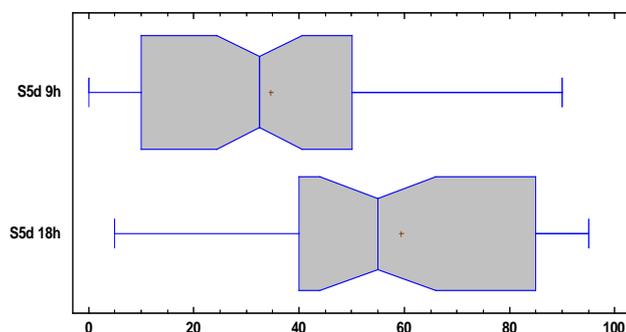
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A80. Subcriterio 5d—EFQM. Densidades suavizadas**



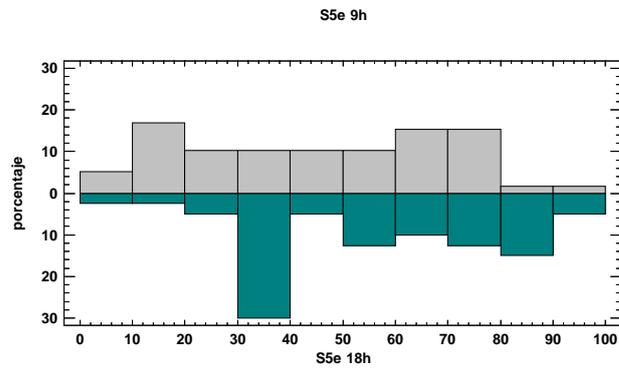
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A81. Subcriterio 5d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



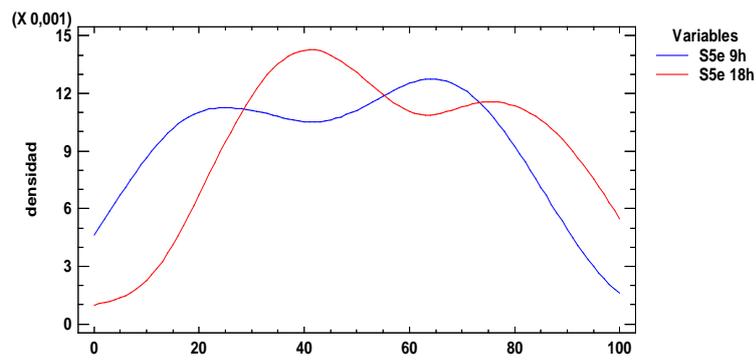
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A82. Subcriterio 5e—EFQM. Histograma**



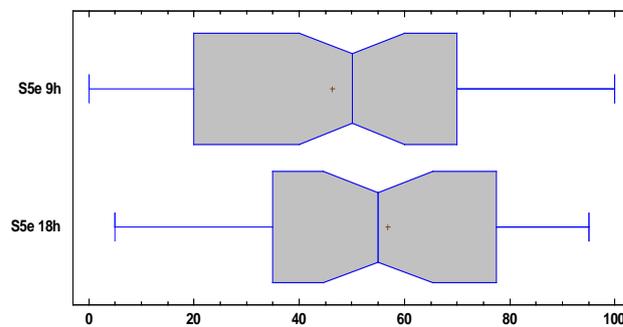
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A83. Subcriterio 5e—EFQM. Densidades suavizadas**



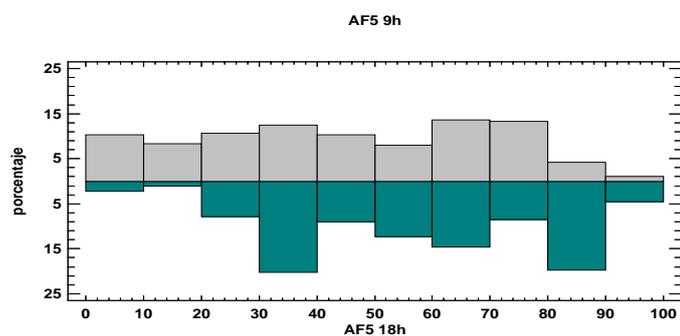
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A84. Subcriterio 5e—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



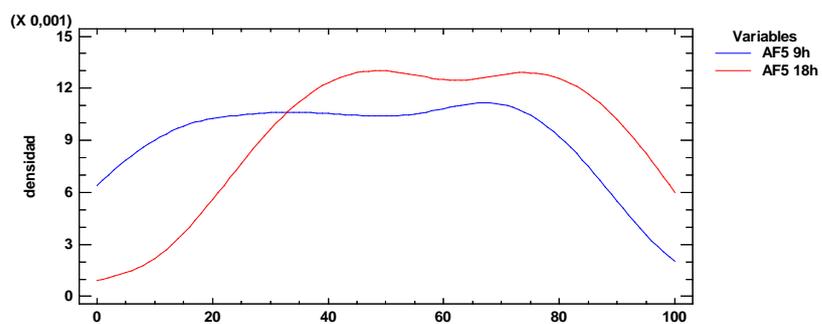
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A85. Criterio 5—EFQM. Histograma**



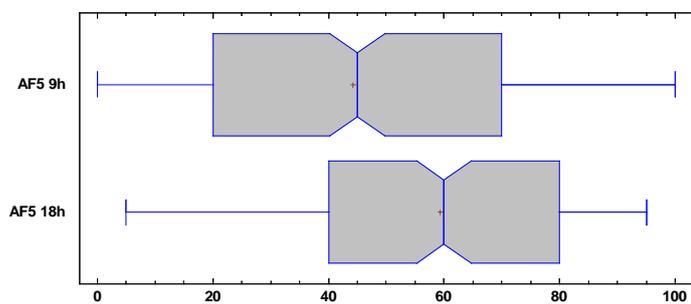
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A86. Criterio 5—EFQM. Densidades suavizadas**



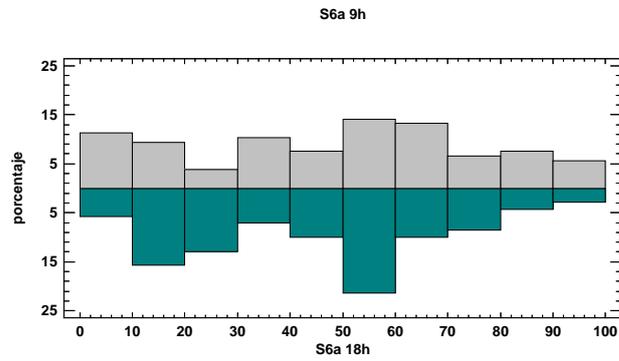
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A87. Criterio 5—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



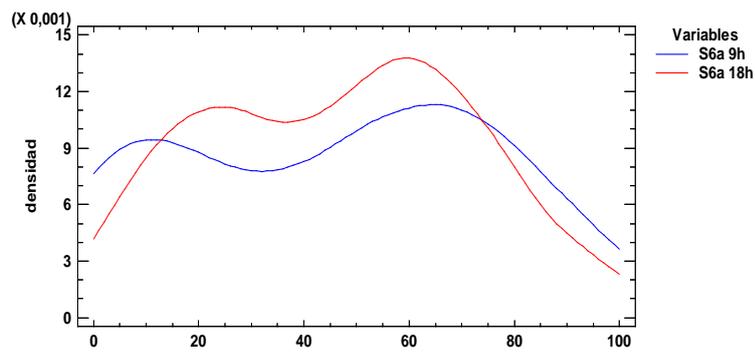
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A88. Subcriterio 6a—EFQM. Histograma**



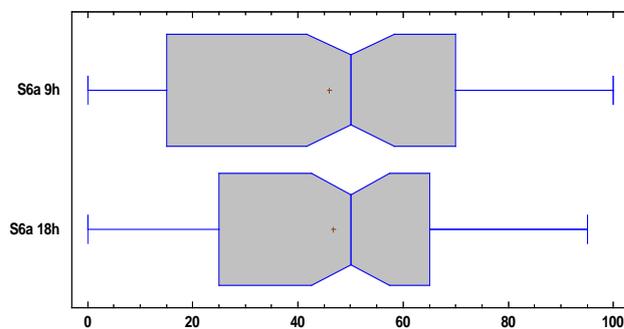
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A89. Subcriterio 6a—EFQM. Densidades suavizadas**



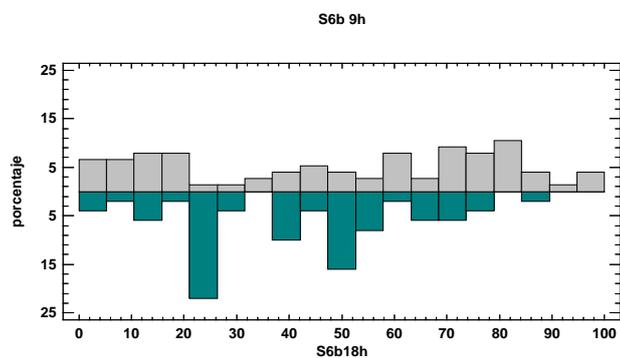
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A90. Subcriterio 6a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



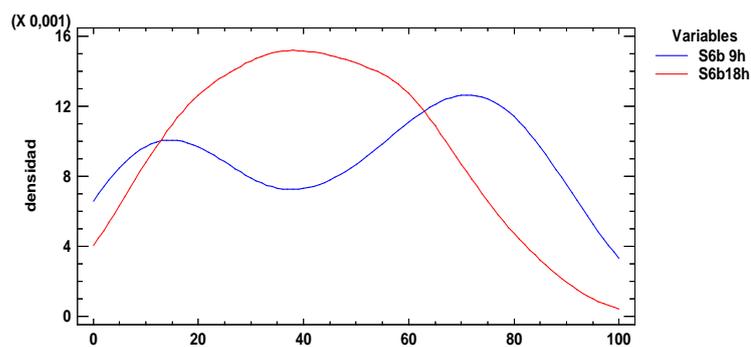
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A91. Subcriterio 6b—EFQM. Histograma**



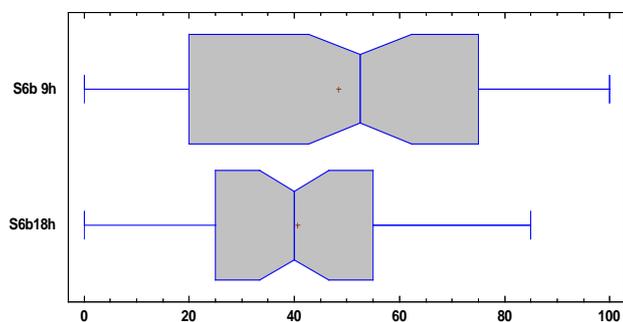
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A92. Subcriterio 6b—EFQM. Densidades suavizadas**



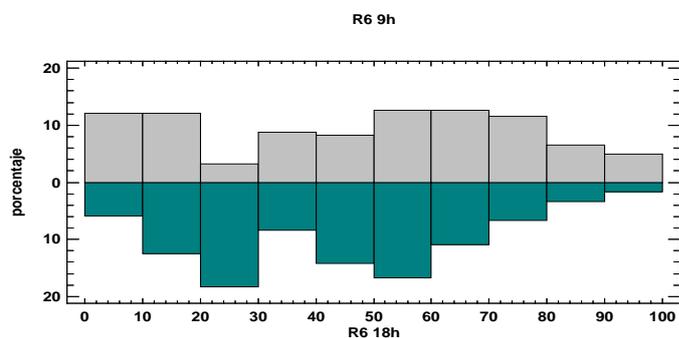
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A93. Subcriterio 6b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



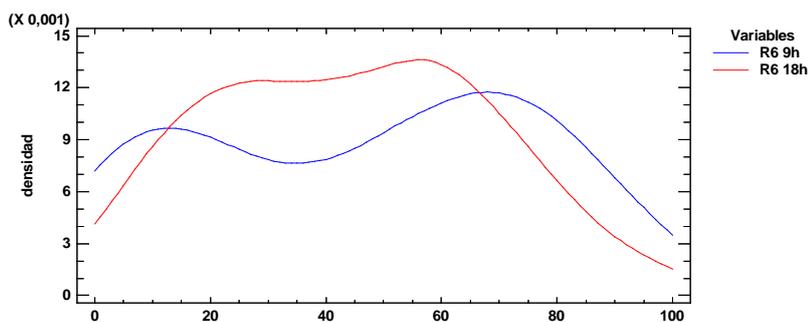
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A94. Criterio 6—EFQM. Histograma**



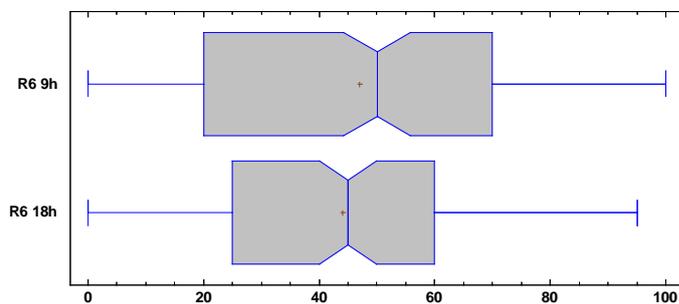
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A95. Criterio 6—EFQM. Densidades suavizadas**



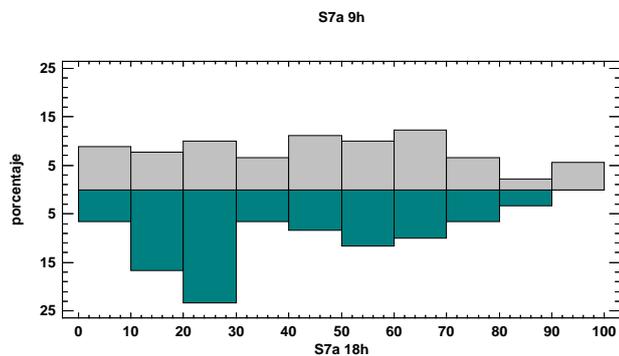
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A96. Criterio 6—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



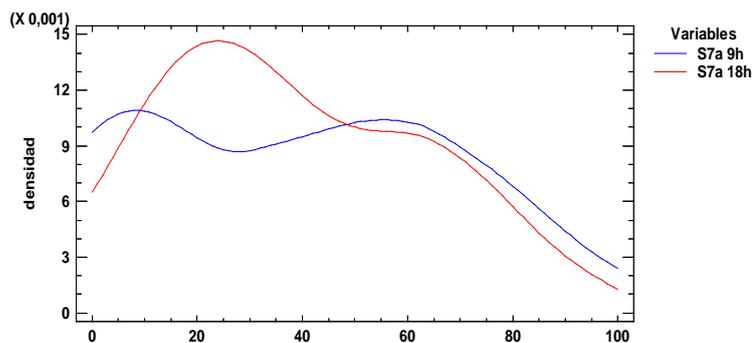
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A97. Subcriterio 7a—EFQM. Histograma**



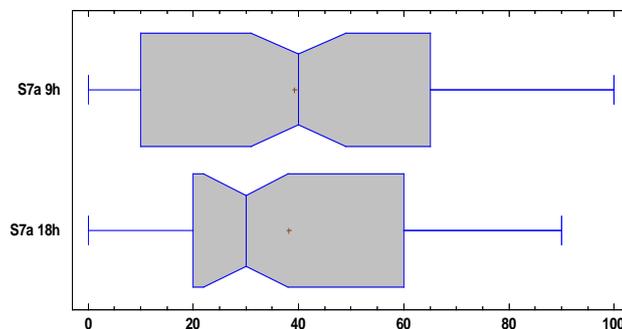
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A98. Subcriterio 7a—EFQM. Densidades suavizadas**



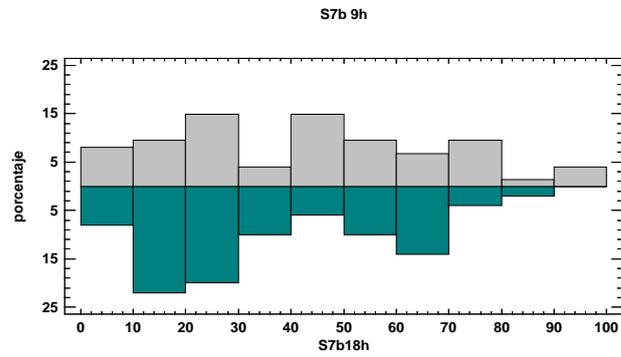
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A99. Subcriterio 7a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



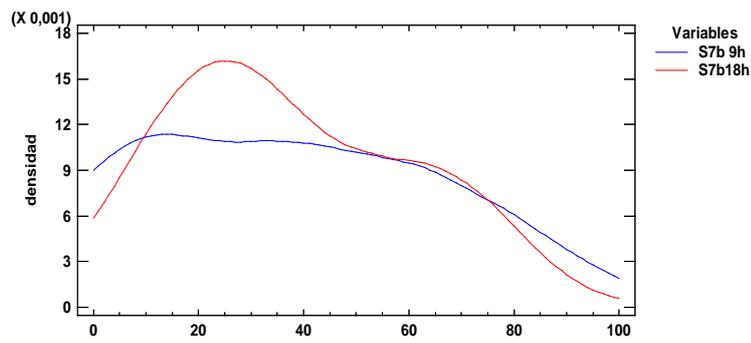
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A100. Subcriterio 7b—EFQM. Histograma**



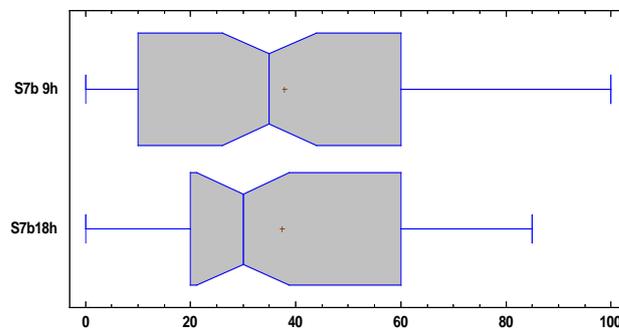
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A101. Subcriterio 7b—EFQM. Densidades suavizadas**



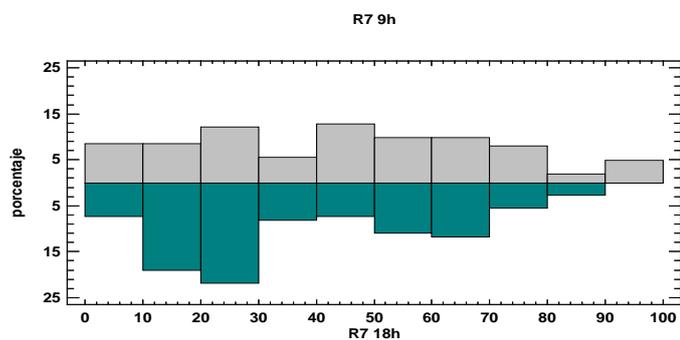
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A102. Subcriterio 7b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



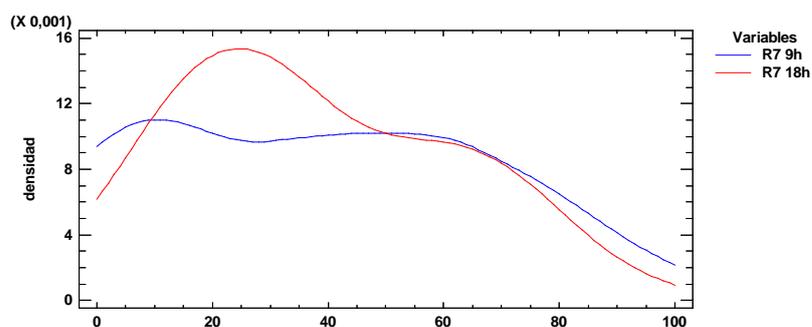
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A103. Criterio 7—EFQM. Histograma**



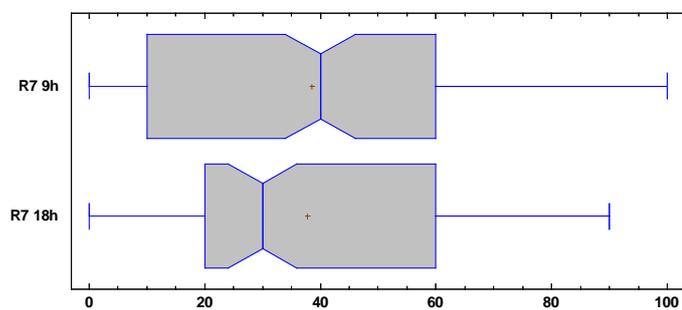
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A104. Criterio 7—EFQM. Densidades suavizadas**



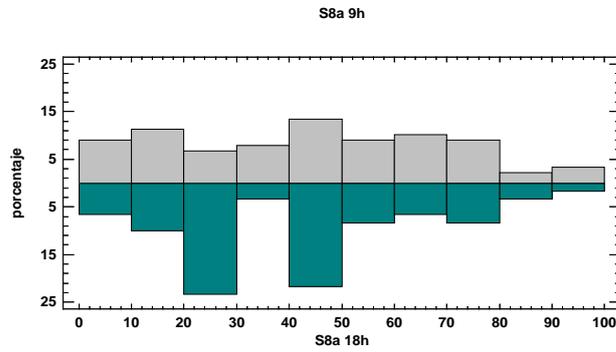
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A105. Criterio 7—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



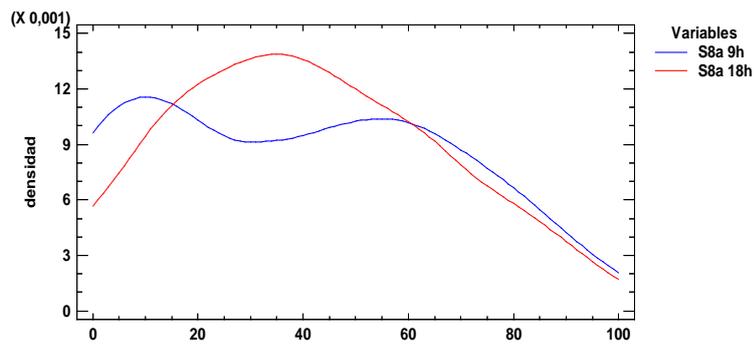
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A106. Subcriterio 8a—EFQM. Histograma**



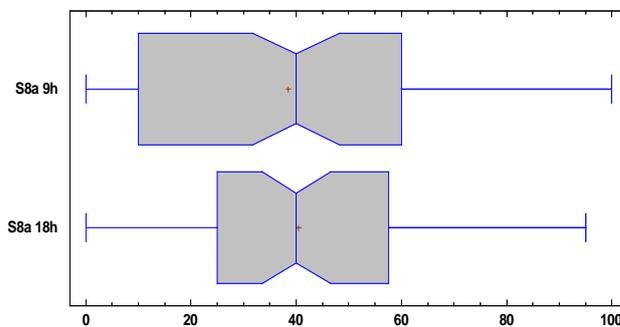
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A107. Subcriterio 8a—EFQM. Densidades suavizadas**



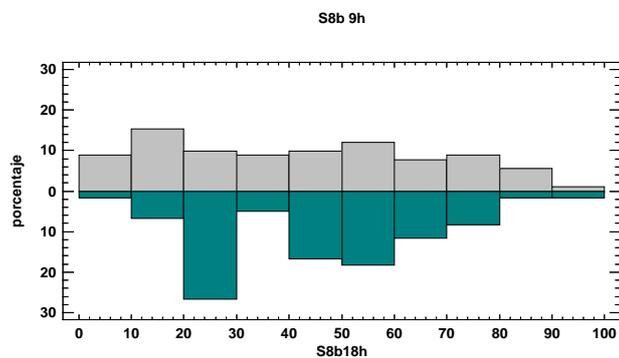
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A108. Subcriterio 8a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



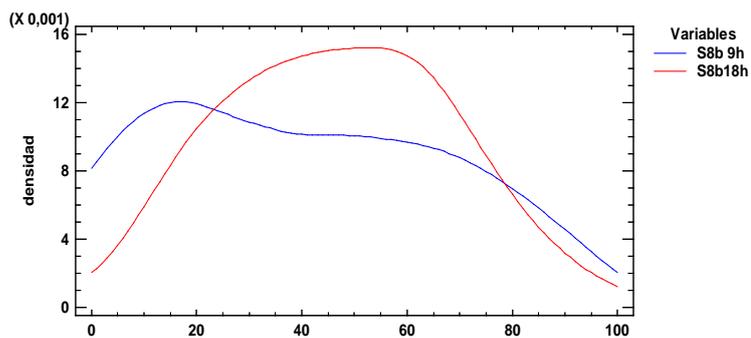
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A109. Subcriterio 8b—EFQM. Histograma**



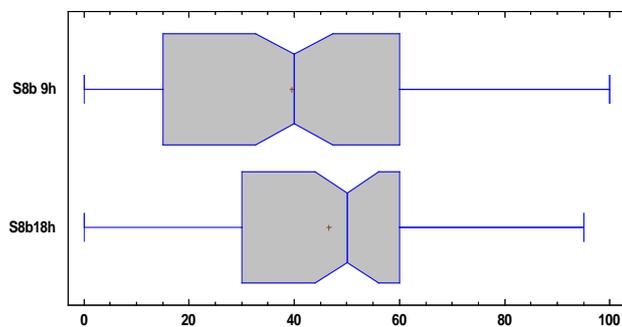
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A110. Subcriterio 8b—EFQM. Densidades suavizadas**



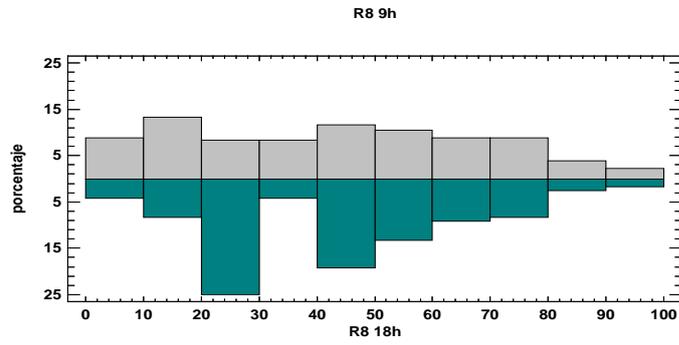
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A111. Subcriterio 8b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



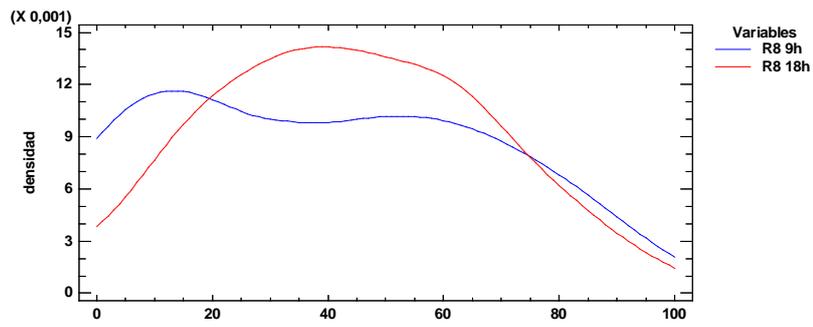
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A112. Criterio 8—EFQM. Histograma**



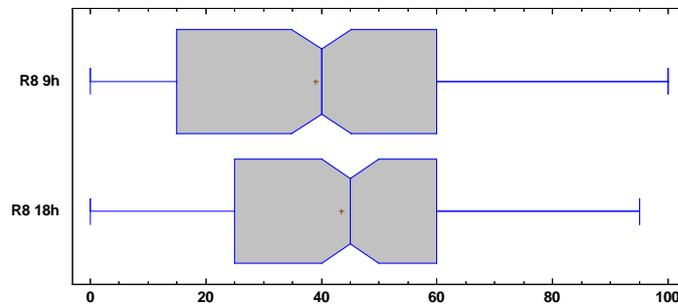
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A113. Criterio 8—EFQM. Densidades suavizadas**



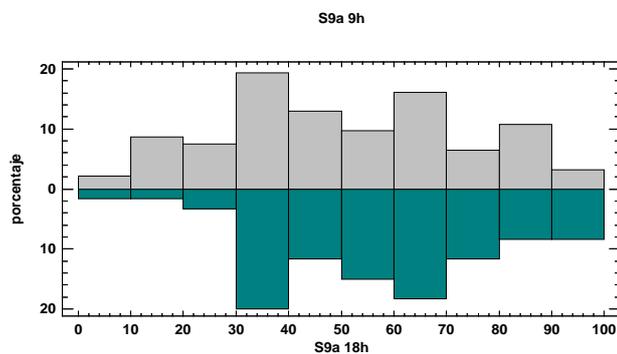
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A114. Criterio 8—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



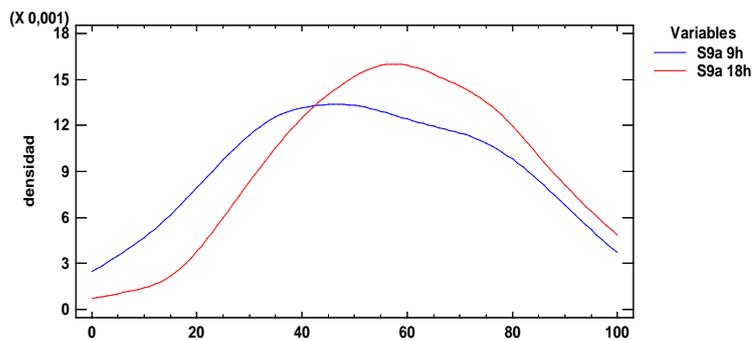
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A115. Subcriterio 9a—EFQM. Histograma**



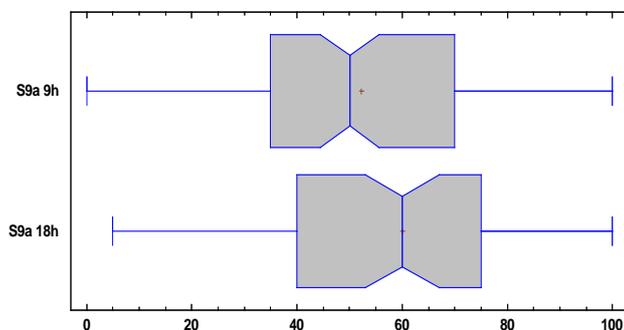
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A116. Subcriterio 9a—EFQM. Densidades suavizadas**



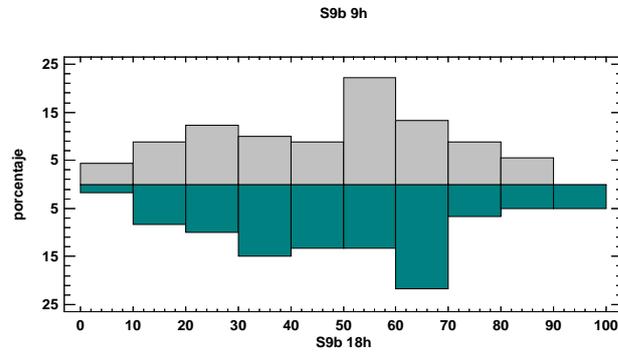
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A117. Subcriterio 9a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



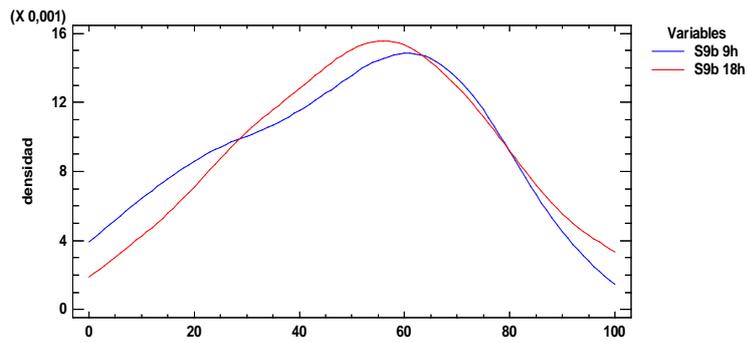
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A118. Subcriterio 9b—EFQM. Histograma**



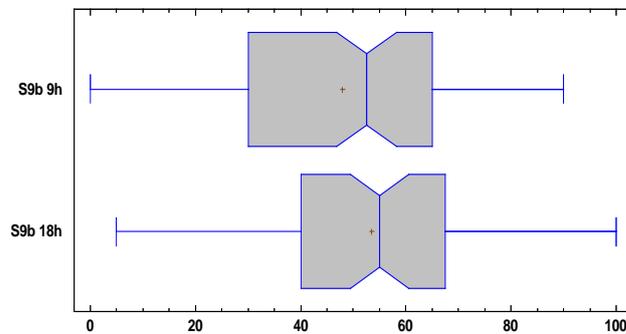
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A119. Subcriterio 9b—EFQM. Densidades suavizadas**



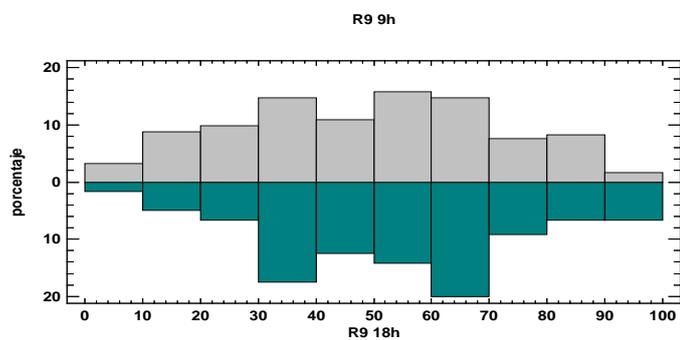
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A120. Subcriterio 9b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



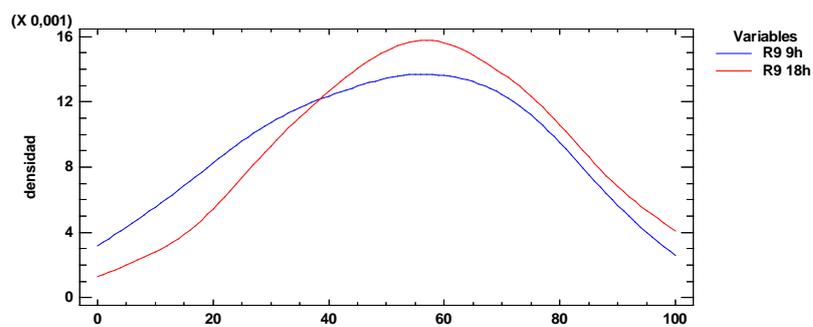
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A121. Criterio 9—EFQM. Histograma**



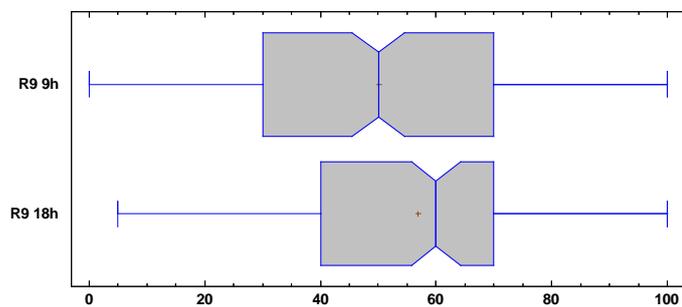
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A122. Criterio 9—EFQM. Densidades suavizadas**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico A123. Criterio 9—EFQM. Gráfico de caja y bigotes**



Fuente: Elaboración propia.



**ANEXO 7:**  
**MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES**  
**— TABLAS DE INDICADORES —**

---

---



**Tabla A14. Criterio 1—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas**

|                     | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|---------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| S1a <--- ACTUACION  | 1,000    |      |       |     |       |
| S1b <--- ACTUACION  | ,900     | ,151 | 5,944 | *** | par_1 |
| S1c <--- COMPROMISO | 1,000    |      |       |     |       |
| S1d <--- COMPROMISO | 1,244    | ,186 | 6,689 | *** | par_2 |
| S1e <--- COMPROMISO | ,968     | ,185 | 5,226 | *** | par_3 |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A15. Criterio 1—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas**

|                     | Estimate |
|---------------------|----------|
| S1a <--- ACTUACION  | 1,000    |
| S1b <--- ACTUACION  | ,762     |
| S1c <--- COMPROMISO | ,813     |
| S1d <--- COMPROMISO | 1,000    |
| S1e <--- COMPROMISO | ,856     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A16. Criterio 1—EFQM. Coeficientes de determinación  $R^2$**

|     | Estimate |
|-----|----------|
| S1e | ,733     |
| S1d | 1,000    |
| S1c | ,660     |
| S1b | ,580     |
| S1a | 1,000    |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A17. Criterio 1—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados**

|     | S1e   | S1d   | S1c   | S1b   | S1a  |
|-----|-------|-------|-------|-------|------|
| S1e | -,021 |       |       |       |      |
| S1d | -,013 | ,000  |       |       |      |
| S1c | ,279  | ,000  | ,000  |       |      |
| S1b | -,133 | -,039 | -,206 | -,104 |      |
| S1a | -,132 | ,000  | -,553 | -,076 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A18. Criterio 2—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas**

|                     | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|---------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| S2a <--- ESTRATEGIA | 1,000    |      |       |     |       |
| S2b <--- ESTRATEGIA | 1,118    | ,166 | 6,728 | *** | par_1 |
| S2c <--- ESTRATEGIA | ,947     | ,158 | 6,006 | *** | par_2 |
| S2d <--- ESTRATEGIA | 1,028    | ,161 | 6,399 | *** | par_3 |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A19. Criterio 2—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas**

|                     | Estimate |
|---------------------|----------|
| S2a <--- ESTRATEGIA | ,860     |
| S2b <--- ESTRATEGIA | ,953     |
| S2c <--- ESTRATEGIA | ,890     |
| S2d <--- ESTRATEGIA | ,932     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A20. Criterio 2—EFQM. Coeficientes de determinación  $R^2$**

|     | Estimate |
|-----|----------|
| S2d | ,869     |
| S2c | ,793     |
| S2b | ,908     |
| S2a | ,739     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A21. Criterio 2—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados**

|     | S2d   | S2c   | S2b   | S2a  |
|-----|-------|-------|-------|------|
| S2d | ,000  |       |       |      |
| S2c | -,013 | ,000  |       |      |
| S2b | ,054  | -,083 | ,000  |      |
| S2a | -,160 | ,298  | -,012 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A22. Criterio 3—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas**

|                          | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|--------------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| S3a <--- RESPONSABILIDAD | 1,000    |      |       |     |       |
| S3b <--- RESPONSABILIDAD | 1,256    | ,180 | 6,991 | *** | par_1 |
| S3c <--- RESPONSABILIDAD | 1,226    | ,183 | 6,702 | *** | par_2 |
| S3d <--- EFICIENCIA      | 1,000    |      |       |     |       |
| S3e <--- EFICIENCIA      | ,720     | ,155 | 4,647 | *** | par_3 |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A23. Criterio 3—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas**

|                          | Estimate |
|--------------------------|----------|
| S3a <--- RESPONSABILIDAD | ,867     |
| S3b <--- RESPONSABILIDAD | ,959     |
| S3c <--- RESPONSABILIDAD | ,936     |
| S3d <--- EFICIENCIA      | 1,000    |
| S3e <--- EFICIENCIA      | ,696     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A24. Criterio 3—EFQM. Coeficientes de determinación  $R^2$**

|     | Estimate |
|-----|----------|
| S3e | ,484     |
| S3d | 1,000    |
| S3c | ,876     |
| S3b | ,919     |
| S3a | ,752     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A25. Criterio 3—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados**

|     | S3e   | S3d   | S3c   | S3b   | S3a  |
|-----|-------|-------|-------|-------|------|
| S3e | ,000  |       |       |       |      |
| S3d | ,000  | ,000  |       |       |      |
| S3c | -,524 | -,023 | ,000  |       |      |
| S3b | -,018 | -,045 | ,006  | ,000  |      |
| S3a | ,060  | ,205  | -,016 | -,003 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A26. Criterio 4—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas**

|                            | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|----------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| S4a <--- ALIANZAS_RECURSOS | 1,000    |      |        |     |       |
| S4b <--- ALIANZAS_RECURSOS | ,639     | ,103 | 6,215  | *** | par_1 |
| S4c <--- ALIANZAS_RECURSOS | ,870     | ,082 | 10,653 | *** | par_2 |
| S4d <--- ALIANZAS_RECURSOS | ,820     | ,120 | 6,848  | *** | par_3 |
| S4e <--- ALIANZAS_RECURSOS | 1,063    | ,133 | 8,018  | *** | par_4 |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A27. Criterio 4—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas**

|                            | Estimate |
|----------------------------|----------|
| S4a <--- ALIANZAS_RECURSOS | ,948     |
| S4b <--- ALIANZAS_RECURSOS | ,826     |
| S4c <--- ALIANZAS_RECURSOS | ,969     |
| S4d <--- ALIANZAS_RECURSOS | ,863     |
| S4e <--- ALIANZAS_RECURSOS | ,902     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A28. Criterio 4—EFQM. Coeficientes de determinación  $R^2$**

|     | Estimate |
|-----|----------|
| S4e | ,813     |
| S4d | ,744     |
| S4c | ,940     |
| S4b | ,683     |
| S4a | ,898     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A29. Criterio 4—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados**

|     | S4e   | S4d   | S4c   | S4b  | S4a  |
|-----|-------|-------|-------|------|------|
| S4e | ,000  |       |       |      |      |
| S4d | ,115  | ,000  |       |      |      |
| S4c | -,016 | ,062  | ,000  |      |      |
| S4b | -,241 | -,146 | ,005  | ,000 |      |
| S4a | ,052  | -,128 | -,015 | ,166 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A30. Criterio 5—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas**

|                             | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|-----------------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| S5a <--- PROCESOS_SERVICIOS | 1,000    |      |       |     |       |
| S5b <--- PROCESOS_SERVICIOS | 1,354    | ,160 | 8,464 | *** | par_1 |
| S5c <--- PROCESOS_SERVICIOS | 1,357    | ,185 | 7,353 | *** | par_2 |
| S5d <--- PROCESOS_SERVICIOS | 1,560    | ,171 | 9,147 | *** | par_3 |
| S5e <--- PROCESOS_SERVICIOS | 1,242    | ,137 | 9,097 | *** | par_4 |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A31. Criterio 5—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas**

|                             | Estimate |
|-----------------------------|----------|
| S5a <--- PROCESOS_SERVICIOS | ,914     |
| S5b <--- PROCESOS_SERVICIOS | ,950     |
| S5c <--- PROCESOS_SERVICIOS | ,906     |
| S5d <--- PROCESOS_SERVICIOS | ,970     |
| S5e <--- PROCESOS_SERVICIOS | ,965     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A32. Criterio 5—EFQM. Coeficientes de determinación R<sup>2</sup>**

|     | Estimate |
|-----|----------|
| S5e | ,931     |
| S5d | ,941     |
| S5c | ,822     |
| S5b | ,902     |
| S5a | ,835     |

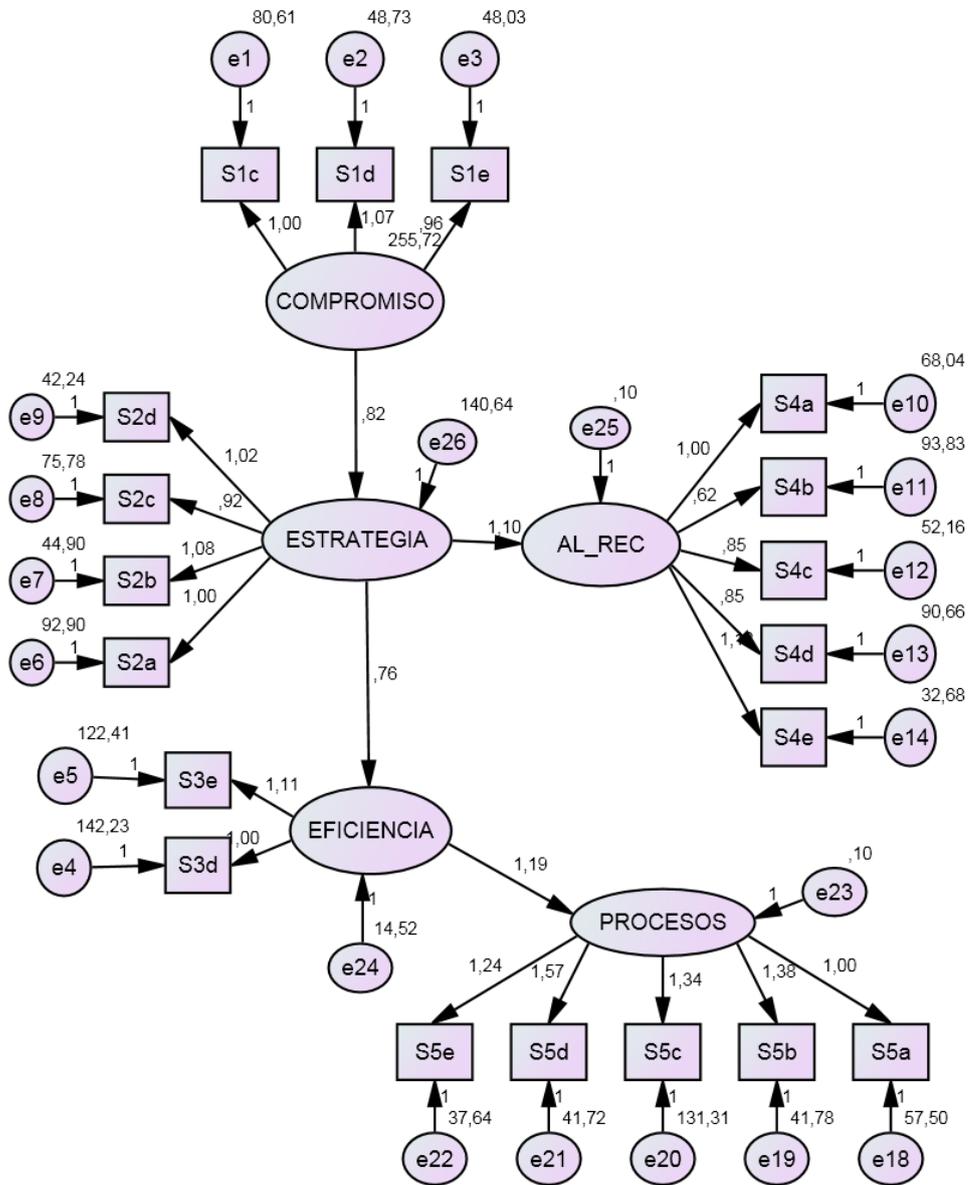
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A33. Criterio 5—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados**

|     | S5e   | S5d   | S5c   | S5b   | S5a  |
|-----|-------|-------|-------|-------|------|
| S5e | ,000  |       |       |       |      |
| S5d | -,034 | ,000  |       |       |      |
| S5c | ,031  | ,007  | ,000  |       |      |
| S5b | -,004 | ,061  | -,085 | ,000  |      |
| S5a | ,082  | -,027 | ,051  | -,098 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico A124. Componentes—Agentes Facilitadores. Salida no estandarizada



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A34. Componentes—Agentes Facilitadores. Índices de bondad de ajuste**

| Model              | NPAR          | CMIN        | DF            | P           | CMIN/DF |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------|
| Default model      | 40            | 597,676     | 150           | ,000        | 3,985   |
| Saturated model    | 190           | ,000        | 0             |             |         |
| Independence model | 19            | 1216,052    | 171           | ,000        | 7,111   |
| Model              | RMR           | GFI         | AGFI          |             | PGFI    |
| Default model      | 27,811        | ,524        | ,371          |             | ,335    |
| Saturated model    | ,000          | 1,000       |               |             |         |
| Independence model | 300,412       | ,091        | -,010         |             | ,082    |
| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI     |
| Default model      | ,509          | ,440        | ,580          | ,512        | ,572    |
| Saturated model    | 1,000         |             | 1,000         |             | 1,000   |
| Independence model | ,000          | ,000        | ,000          | ,000        | ,000    |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A35. Componentes—Agentes Facilitadores. Coeficientes de determinación R<sup>2</sup>**

|            | Estimate |
|------------|----------|
| ESTRATEGIA | ,550     |
| EFICIENCIA | ,926     |
| PROCESOS   | 1,000    |
| AL_REC     | 1,000    |
| S5e        | ,920     |
| S5d        | ,943     |
| S5c        | ,793     |
| S5b        | ,927     |
| S5a        | ,830     |
| S4e        | ,941     |
| S4d        | ,749     |
| S4c        | ,838     |
| S4b        | ,608     |
| S4a        | ,848     |
| S3e        | ,663     |
| S3d        | ,581     |
| S2d        | ,884     |
| S2c        | ,776     |
| S2b        | ,891     |
| S2a        | ,771     |
| S1e        | ,830     |
| S1d        | ,858     |
| S1c        | ,760     |

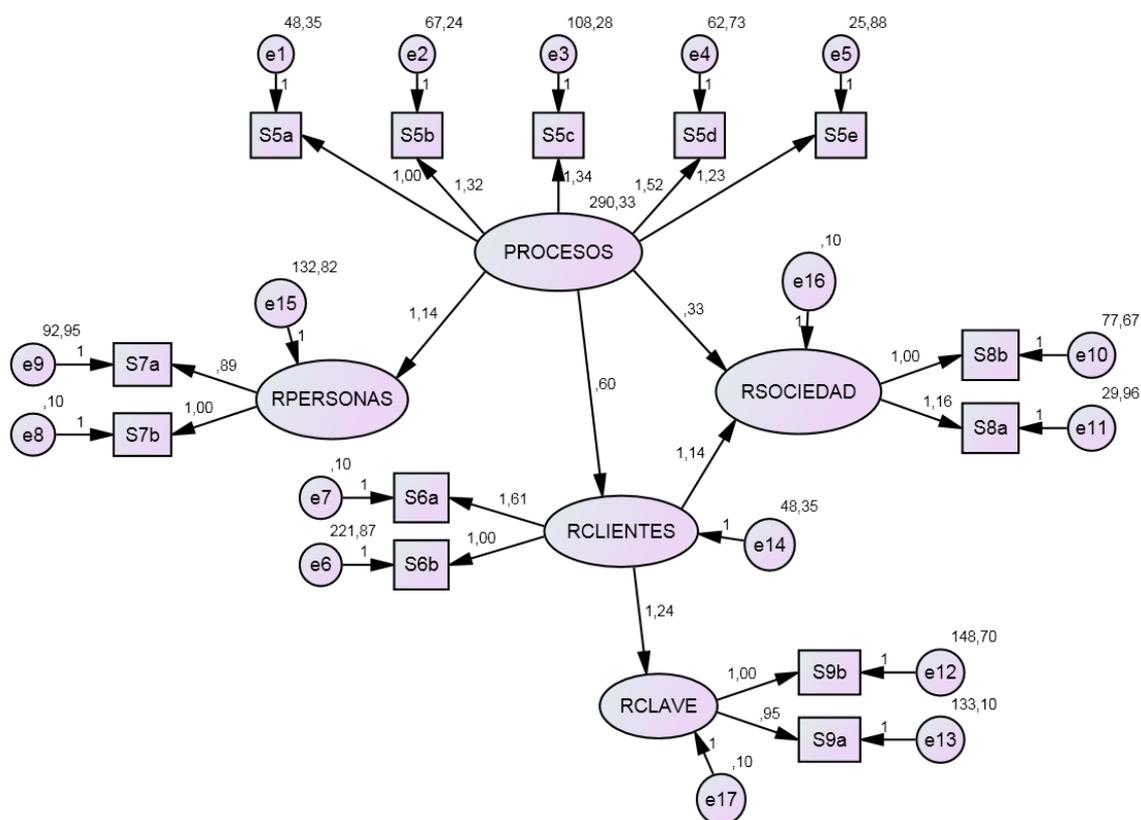
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A36. Componentes—Agentes Facilitadores. Matriz de covarianzas de residuos estandarizados**

|            | S5e   | S5d   | S5c     | S5b   | S5a   | S4e   | S4d   | S4c   | S4b   | S4a   | S3e   | S3d     | S2d   | S2c   | S2b   | S2a  | S1e   | S1d  | S1c  |
|------------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|
| <b>S5e</b> | ,000  |       |         |       |       |       |       |       |       |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S5d</b> | -,017 | ,000  |         |       |       |       |       |       |       |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S5c</b> | ,108  | ,059  | ,000    |       |       |       |       |       |       |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S5b</b> | -,028 | ,012  | -,072   | ,000  |       |       |       |       |       |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S5a</b> | ,110  | -,023 | ,114    | -,133 | ,000  |       |       |       |       |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S4e</b> | -,004 | ,066  | -,268   | -,011 | -,125 | ,000  |       |       |       |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S4d</b> | ,066  | ,139  | -,098   | ,338  | ,389  | -,116 | ,000  |       |       |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S4c</b> | -,129 | -,003 | -,209   | ,283  | -,229 | -,067 | ,227  | ,000  |       |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S4b</b> | -,179 | ,171  | ,150    | ,350  | -,285 | -,283 | ,002  | ,345  | ,000  |       |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S4a</b> | -,153 | ,050  | ,001    | ,208  | -,017 | -,088 | -,053 | ,261  | ,424  | -,002 |       |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S3e</b> | -,082 | -,103 | -,217   | ,259  | ,033  | -,109 | ,660  | ,498  | ,005  | ,084  | ,000  |         |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S3d</b> | ,133  | -,199 | ,092    | -,140 | ,660  | -,152 | ,423  | -,035 | ,000  | -,012 | ,306  | ,000    |       |       |       |      |       |      |      |
| <b>S2d</b> | ,000  | ,222  | -,014   | -,055 | ,063  | ,084  | -,108 | -,109 | ,102  | -,063 | -,312 | -,118   | ,000  |       |       |      |       |      |      |
| <b>S2c</b> | ,071  | -,102 | -,031   | -,012 | ,022  | ,019  | -,329 | -,152 | ,334  | ,133  | -,486 | ,309    | -,006 | ,000  |       |      |       |      |      |
| <b>S2b</b> | ,019  | ,019  | -,111   | -,075 | ,018  | ,135  | ,105  | -,197 | -,366 | -,160 | -,269 | -,062   | ,056  | -,022 | ,000  |      |       |      |      |
| <b>S2a</b> | -,115 | -,213 | -,177   | ,176  | -,353 | ,054  | -,135 | ,149  | -,024 | ,142  | ,142  | -,426   | -,246 | ,267  | -,047 | ,000 |       |      |      |
| <b>S1e</b> | ,003  | -,339 | -,674   | ,270  | -,454 | -,080 | ,498  | ,452  | ,377  | ,019  | ,021  | -,417   | -,325 | ,245  | ,196  | ,363 | ,000  |      |      |
| <b>S1d</b> | -,562 | -,407 | -,1,214 | -,104 | -,984 | -,133 | ,309  | ,155  | -,119 | -,457 | -,122 | -,1,543 | -,233 | -,644 | ,092  | ,009 | ,040  | ,000 |      |
| <b>S1c</b> | -,134 | ,068  | -,259   | ,504  | -,934 | ,207  | ,144  | ,683  | 1,150 | ,313  | ,258  | -,969   | ,095  | ,159  | ,202  | ,685 | -,096 | ,018 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico A125. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Salida no estandarizada



Fuente: Elaboración propia.

Tabla A37. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Índices de bondad de ajuste

| Model              | NPAR    | CMIN    | DF     | P    | CMIN/DF |
|--------------------|---------|---------|--------|------|---------|
| Default model      | 27      | 227,470 | 64     | ,000 | 3,554   |
| Saturated model    | 91      | ,000    | 0      |      |         |
| Independence model | 13      | 650,488 | 78     | ,000 | 8,340   |
| Model              | RMR     | GFI     | AGFI   | PGFI |         |
| Default model      | 35,592  | ,493    | ,279   | ,346 |         |
| Saturated model    | ,000    | 1,000   |        |      |         |
| Independence model | 343,462 | ,124    | -,022  | ,106 |         |
| Model              | NFI     | RFI     | IFI    | TLI  | CFI     |
|                    | Delta1  | rho1    | Delta2 | rho2 |         |
| Default model      | ,650    | ,574    | ,721   | ,652 | ,714    |
| Saturated model    | 1,000   |         | 1,000  |      | 1,000   |
| Independence model | ,000    | ,000    | ,000   | ,000 | ,000    |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A38. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Coeficientes de determinación  $R^2$**

|           | Estimate |
|-----------|----------|
| RCLIENTES | ,685     |
| RCLAVE    | 1,000    |
| RSOCIEDAD | 1,000    |
| RPERSONAS | ,741     |
| S5e       | ,945     |
| S5a       | ,857     |
| S9a       | ,616     |
| S9b       | ,612     |
| S8a       | ,942     |
| S8b       | ,823     |
| S7a       | ,813     |
| S7b       | 1,000    |
| S6a       | 1,000    |
| S6b       | ,409     |
| S5d       | ,914     |
| S5c       | ,829     |
| S5b       | ,883     |

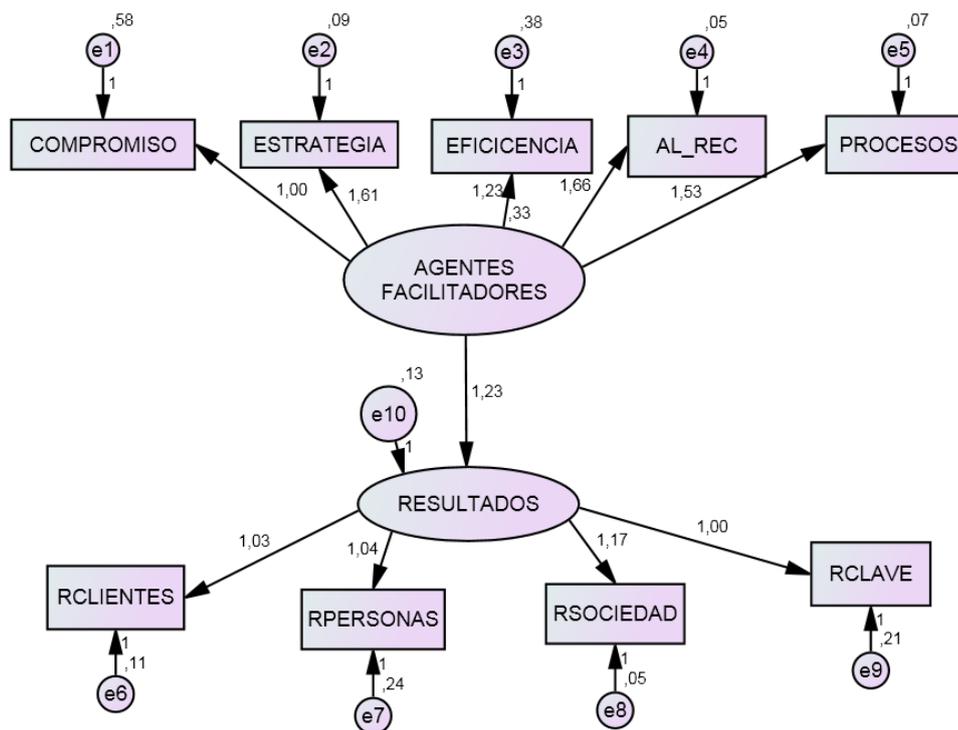
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A39. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Matriz de covarianzas de residuos estandarizados**

|     | S9a   | S9b   | S8a   | S8b   | S7a   | S7b   | S6a   | S6b  | S5e   | S5d   | S5c   | S5b   | S5a  |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|
| S9a | ,000  |       |       |       |       |       |       |      |       |       |       |       |      |
| S9b | ,721  | ,002  |       |       |       |       |       |      |       |       |       |       |      |
| S8a | -,213 | -,076 | ,000  |       |       |       |       |      |       |       |       |       |      |
| S8b | ,885  | ,277  | -,166 | -,003 |       |       |       |      |       |       |       |       |      |
| S7a | ,411  | ,707  | ,853  | ,246  | ,000  |       |       |      |       |       |       |       |      |
| S7b | ,287  | -,108 | ,433  | ,259  | ,000  | ,000  |       |      |       |       |       |       |      |
| S6a | -,001 | ,000  | ,020  | -,065 | ,785  | ,238  | ,000  |      |       |       |       |       |      |
| S6b | ,011  | -,155 | -,006 | ,351  | ,503  | ,590  | ,000  | ,000 |       |       |       |       |      |
| S5e | ,392  | ,468  | -,045 | ,039  | ,089  | ,016  | -,051 | ,182 | ,000  |       |       |       |      |
| S5d | ,656  | ,625  | -,099 | ,242  | -,074 | -,252 | ,039  | ,092 | -,011 | ,000  |       |       |      |
| S5c | ,302  | -,112 | -,096 | ,231  | ,007  | ,104  | -,016 | ,232 | -,005 | ,038  | ,000  |       |      |
| S5b | 1,134 | ,587  | -,214 | ,454  | -,142 | -,127 | -,035 | ,200 | ,008  | ,143  | -,066 | ,000  |      |
| S5a | ,218  | ,557  | ,044  | ,125  | ,228  | ,156  | ,006  | ,933 | ,016  | -,025 | -,005 | -,106 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico A126. Agentes Facilitadores—Resultados. Salida no estandarizada



Fuente: Elaboración propia.

Tabla A40. Agentes Facilitadores—Resultados. Índices de bondad de ajuste

| Model              | NPAR   | CMIN    | DF     | P    | CMIN/DF |
|--------------------|--------|---------|--------|------|---------|
| Default model      | 18     | 86,074  | 27     | ,000 | 3,188   |
| Saturated model    | 45     | ,000    | 0      |      |         |
| Independence model | 9      | 343,071 | 36     | ,000 | 9,530   |
| Model              | RMR    | GFI     | AGFI   | PGFI |         |
| Default model      | ,069   | ,602    | ,337   | ,361 |         |
| Saturated model    | ,000   | 1,000   |        |      |         |
| Independence model | ,585   | ,186    | -,018  | ,149 |         |
| Model              | NFI    | RFI     | IFI    | TLI  | CFI     |
|                    | Delta1 | rho1    | Delta2 | rho2 |         |
| Default model      | ,749   | ,665    | ,813   | ,743 | ,808    |
| Saturated model    | 1,000  |         | 1,000  |      | 1,000   |
| Independence model | ,000   | ,000    | ,000   | ,000 | ,000    |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A41. Agentes Facilitadores—Resultados. Coeficientes de determinación  $R^2$**

|            | Estimate |
|------------|----------|
| RESULTADOS | ,789     |
| RCLI       | ,854     |
| RPER       | ,745     |
| RSOC       | ,945     |
| RT         | ,755     |
| PROC       | ,922     |
| ALREC      | ,946     |
| EFIC       | ,566     |
| ESTR       | ,906     |
| COMP       | ,360     |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A42. Agentes Facilitadores—Resultados. Matriz de covarianzas de residuos estandarizados**

|       | RCLI  | RPER  | RSOC  | RT    | PROC  | ALREC | EFIC  | ESTR | COMP |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| RCLI  | ,000  |       |       |       |       |       |       |      |      |
| RPER  | -,012 | ,000  |       |       |       |       |       |      |      |
| RSOC  | ,064  | ,099  | -,046 |       |       |       |       |      |      |
| RT    | -,129 | -,347 | ,025  | ,000  |       |       |       |      |      |
| PROC  | ,041  | ,339  | ,234  | ,259  | ,000  |       |       |      |      |
| ALREC | -,296 | -,300 | -,105 | ,410  | -,031 | ,000  |       |      |      |
| EFIC  | ,211  | ,617  | ,540  | 1,131 | ,027  | ,042  | ,000  |      |      |
| ESTR  | -,277 | -,490 | -,125 | ,386  | ,008  | ,044  | -,274 | ,000 |      |
| COMP  | -,240 | -,632 | -,105 | ,495  | -,405 | ,323  | -,435 | ,028 | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

## **TABLAS DE CONTENIDO**

---

---



## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1   |
| PARTE I: ANÁLISIS DEL SECTOR .....                                  | 15  |
| CAPÍTULO 1: LA PRÁCTICA DEL GOLF .....                              | 17  |
| 1.1. Descripción de los campos de golf .....                        | 20  |
| 1.2. Desarrollo del juego y cualidades .....                        | 25  |
| CAPÍTULO 2: EL MERCADO DEL GOLF EN ESPAÑA .....                     | 33  |
| 2.1. Una perspectiva internacional: Europa.....                     | 36  |
| 2.2. Campos de golf en España: tipología y distribución .....       | 47  |
| 2.3. Licencias de golf en España: segmentación y distribución ..... | 56  |
| 2.3.1. Licencias de golf amateur y profesional.....                 | 59  |
| 2.3.2. Licencias de golf por sexo y por grupos de edad .....        | 64  |
| 2.3.3. Licencias de golf por comunidades autónomas .....            | 69  |
| 2.4. Indicadores descriptivos del mercado del golf .....            | 75  |
| CAPÍTULO 3: EL SECTOR DEL GOLF EN CASTILLA Y LEÓN .....             | 85  |
| 3.1. Tipología de campos de golf en Castilla y León.....            | 89  |
| 3.2. Licencias de golf en Castilla y León y su distribución .....   | 94  |
| 3.2.1. Evolución de licencias por sexo.....                         | 101 |
| 3.2.2. Evolución de licencias por grupos de edad .....              | 106 |
| 3.3. Indicadores del mercado en Castilla y León.....                | 112 |
| CAPÍTULO 4: EL TURISMO DE GOLF EN ESPAÑA .....                      | 121 |
| 4.1. Turismo y Deporte.....   | 127 |
| 4.2. Perfil del turista de golf en España .....                     | 131 |
| 4.3. Promoción del turismo de golf en España .....                  | 136 |
| 4.4. Oferta turística de golf en España.....                        | 141 |
| 4.6. Demanda extranjera de turismo de golf .....                    | 155 |
| 4.7. Turismo de golf en zonas de interior .....                     | 161 |
| PARTE II: CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF .....         | 167 |
| CAPÍTULO 5: INTRODUCCIÓN AL MODELO EFQM 2013 .....                  | 169 |
| 5.1. Hacia la excelencia en la gestión.....                         | 173 |
| 5.1.1. Calidad en el servicio.....                                  | 174 |
| 5.1.2. Gestión de calidad total .....                               | 180 |
| 5.1.3. Modelos de gestión de calidad total.....                     | 182 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.2. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia .....                            | 187 |
| 5.2.1. Conceptos Fundamentales de excelencia .....                             | 194 |
| 5.2.2. Descripción de Criterios y Subcriterios.....                            | 198 |
| Criterio 1. Liderazgo .....  | 199 |
| Criterio 2. Estrategia.....  | 200 |
| Criterio 3. Personas .....   | 201 |
| Criterio 4. Alianzas y Recursos.....   | 202 |
| Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios .....                              | 202 |
| Criterio 6. Resultados en los Clientes.....                                    | 203 |
| Criterio 7. Resultados en las Personas .....                                   | 205 |
| Criterio 8. Resultados en la Sociedad .....                                    | 206 |
| Criterio 9. Resultados Clave.....  | 207 |
| 5.3. Formulación de hipótesis .....  | 212 |
| CAPÍTULO 6: CAMPOS DE GOLF EN CASTILLA Y LEÓN — ESTUDIO DESCRIPTIVO — .....    | 215 |
| 6.1. Metodología de trabajo.....   | 219 |
| 6.1.1. Cuestionario Gestión Deportiva .....                                    | 223 |
| 6.1.2. Cuestionario Modelo EFQM .....  | 224 |
| 6.1.3. Presentación y recogida de datos .....                                  | 227 |
| 6.2. Caracterización de los campos de golf .....                               | 235 |
| 6.2.1. Campos de golf rústicos y de 9 hoyos .....                              | 238 |
| 6.2.2. Campos de golf de 18 hoyos o más.....                                   | 242 |
| 6.3. Análisis descriptivo del estudio .....                                    | 249 |
| 6.3.1. Cuestionario Gestión Deportiva .....                                    | 250 |
| Criterio 1: Liderazgo .....  | 251 |
| Criterio 2. Estrategia.....  | 253 |
| Criterio 3: Personas .....   | 259 |
| Criterio 4. Alianzas y Recursos.....   | 261 |
| Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios .....                              | 266 |
| Criterios 6 al 9: Resultados en los Clientes, Personas, Sociedad y Clave ..... | 271 |
| 6.3.2. Cuestionario Modelo EFQM .....  | 278 |
| Criterio 1: Liderazgo .....  | 278 |
| Criterio 2: Estrategia.....  | 282 |
| Criterio 3: Personas .....   | 285 |
| Criterio 4: Alianzas y Recursos.....   | 287 |

|  |     |
|--|-----|
| Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios .....                              | 290 |
| Criterios 6 al 9: Resultados en los Clientes, Personas, Sociedad y Clave ..... | 293 |
| CAPÍTULO 7: CAMPOS DE GOLF EN CASTILLA Y LEÓN — ANÁLISIS MULTIVARIANTE — ..... | 299 |
| 7.1. Análisis factorial .....  | 303 |
| 7.1.1 Revisión metodológica de un análisis factorial .....                     | 305 |
| 7.1.2. Análisis factorial para los subcriterios del modelo EFQM.....           | 309 |
| 7.2. Modelos de ecuaciones estructurales .....                                 | 339 |
| 7.2.1 Revisión metodológica de los modelos de ecuaciones estructurales.....    | 345 |
| 7.2.2. Diseño de un modelo de ecuaciones estructurales .....                   | 356 |
| CONCLUSIONES .....   | 379 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 399 |
| ANEXOS .....   | 419 |
| ANEXO 1: MODELO EFQM — RELACIÓN DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS — .....            | 421 |
| Criterio 1. Liderazgo .....  | 423 |
| Criterio 2. Estrategia .....   | 423 |
| Criterio 3. Personas .....   | 423 |
| Criterio 4. Alianzas y Recursos .....  | 424 |
| Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios .....                              | 424 |
| Criterio 6. Resultados en los Clientes.....                                    | 424 |
| Criterio 7. Resultados en las Personas .....                                   | 425 |
| Criterio 8. Resultados en la Sociedad.....                                     | 427 |
| Criterio 9. Resultados Clave .....   | 428 |
| ANEXO 2: CUESTIONARIO GESTIÓN DEPORTIVA .....                                  | 431 |
| Campo de golf. Presentación y descripción .....                                | 433 |
| Criterio 1. Liderazgo .....  | 434 |
| Criterio 2. Estrategia .....   | 434 |
| Criterio 3. Personas .....   | 435 |
| Criterio 4. Alianzas y Recursos .....  | 437 |
| Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios .....                              | 440 |
| Criterio 6. Resultados en los Clientes.....                                    | 443 |
| Criterio 7. Resultados en las Personas .....                                   | 446 |
| Criterio 8. Resultados en la Sociedad.....                                     | 448 |
| Criterio 9. Resultados Clave .....   | 450 |
| ANEXO 3: CUESTIONARIO MODELO EFQM .....  | 455 |

|  |     |
|--|-----|
| Criterio 1. Liderazgo .....  | 457 |
| Criterio 2. Estrategia.....  | 459 |
| Criterio 3. Personas .....   | 460 |
| Criterio 4. Alianzas y Recursos.....   | 463 |
| Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios .....                            | 465 |
| Criterio 6. Resultados en los Clientes .....                                 | 466 |
| Criterio 7. Resultados en las Personas .....                                 | 468 |
| Criterio 8. Resultados en la Sociedad .....                                  | 469 |
| Criterio 9. Resultados Clave.....  | 471 |
| ANEXO 4: CUESTIONARIO GESTIÓN DEPORTIVA — TABLAS ESTADÍSTICAS — .....        | 473 |
| ANEXO 5: CUESTIONARIO MODELO EFQM — TABLAS ESTADÍSTICAS — .....              | 481 |
| ANEXO 6: CRITERIOS MODELO EFQM — GRÁFICOS COMPARATIVA DE MEDIAS — .....      | 495 |
| ANEXO 7: MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES — TABLAS DE INDICADORES — ..... | 539 |
| TABLAS DE CONTENIDO.....   | 553 |
| Índice .....   | 555 |
| Índice de Gráficos.....  | 559 |
| Índice de Tablas.....  | 565 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1. Distribución de campos de golf a nivel mundial.....                                  | 37  |
| Gráfico 2. Evolución de licencias totales en Europa y línea de tendencia .....                  | 40  |
| Gráfico 3. Distribución de campos de golf por federaciones territoriales (2014) .....           | 52  |
| Gráfico 4. Evolución de licencias amateurs en España .....                                      | 57  |
| Gráfico 5. Variaciones porcentuales de licencias amateurs .....                                 | 59  |
| Gráfico 6. Evolución de licencias profesionales y licencias totales en España .....             | 61  |
| Gráfico 7. Distribución de licencias profesionales por federaciones territoriales (2014) .....  | 63  |
| Gráfico 8. Variaciones porcentuales de licencias masculinas y femeninas en España .....         | 65  |
| Gráfico 9. Evolución de licencias masculinas por edades .....                                   | 68  |
| Gráfico 10. Evolución de licencias femeninas por edades .....                                   | 69  |
| Gráfico 11. Distribución de licencias amateurs por federaciones territoriales (2014) .....      | 70  |
| Gráfico 12. Índice de saturación territorial (2014).....  | 80  |
| Gráfico 13. Índice de densidad territorial por 1000 hab. (2014) .....                           | 80  |
| Gráfico 14. Ratio de campos por superficie territorial (2014) .....                             | 81  |
| Gráfico 15. Índice de penetración territorial por 1000 hab. (2014) .....                        | 83  |
| Gráfico 16. Distribución provincial de campos de golf según su tipología (2013).....            | 91  |
| Gráfico 17. Variaciones porcentuales anuales de licencias amateurs en Castilla y León .....     | 95  |
| Gráfico 18. Evolución del número de licencias amateurs en Castilla y León .....                 | 96  |
| Gráfico 19. Porcentaje de licencias provinciales en Castilla y León (2014) .....                | 101 |
| Gráfico 20. Evolución de licencias masculinas y femeninas en Castilla y León.....               | 103 |
| Gráfico 21. Variaciones porcentuales de licencias masculinas a nivel provincial.....            | 104 |
| Gráfico 22. Variaciones porcentuales de licencias femeninas a nivel provincial.....             | 104 |
| Gráfico 23. Variaciones porcentuales de licencias senior por provincias (2012-14) .....         | 108 |
| Gráfico 24. Variaciones porcentuales de licencias mayores por provincias (2012-14) .....        | 109 |
| Gráfico 25. Variaciones porcentuales de licencias menores 21 años por provincias (2012-14)..... | 109 |
| Gráfico 26. Ratio provincial de campos por superficie (2013).....                               | 116 |
| Gráfico 27. Índice de densidad provincial -por 1000 habitantes- (2014).....                     | 117 |
| Gráfico 28. Índice de saturación provincial (2014) .....  | 117 |
| Gráfico 29. Índice de penetración provincial (2014).....  | 117 |
| Gráfico 30. Distribución de campos de golf -18 hoyos- por CCAA (2014).....                      | 144 |
| Gráfico 31. Conceptos fundamentales de excelencia.....  | 197 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 32. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia.....   | 198 |
| Gráfico 33. Valoraciones de los criterios agentes facilitadores y resultados.....                        | 210 |
| Gráfico 34. Esquema lógico REDER.....  | 211 |
| Gráfico 35. Localización de campos de golf en Castilla y León.....                                       | 236 |
| Gráfico 36. Criterio 2—GD. Distribución de licencias por grupos de edad .....                            | 254 |
| Gráfico 37. Criterio 2—GD. Distribución de licencias por grupos de edad en campos de<br>9h y de 18h..... | 254 |
| Gráfico 38. Criterio 2— GD. Distribución de licencias por sexo .....                                     | 255 |
| Gráfico 39. Criterio 2— GD. Distribución de licencias por sexo en campos de 9h y de 18h.....             | 255 |
| Gráfico 40. Criterio 2—GD. Distribución de licencias por hándicap.....                                   | 256 |
| Gráfico 41. Criterio 2—GD. Distribución de licencias por hándicap en campos de 9h y de<br>18h .....      | 256 |
| Gráfico 42. Criterio 4—GD. Distribución de ingresos en campos de golf .....                              | 261 |
| Gráfico 43. Criterio 4—GD. Distribución de ingresos en campos de golf de 9h y de 18h.....                | 262 |
| Gráfico 44. Criterio 5—GD. Distribución temporal de green-fees .....                                     | 267 |
| Gráfico 45. Criterio 5—GD. Distribución de green-fees según categoría.....                               | 268 |
| Gráfico 46. Criterio 5—GD. Distribución de green-fees según categoría en campos de 9h<br>y 18h.....      | 269 |
| Gráfico 47. Regresión corregida .....  | 338 |
| Gráfico 48. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia.....   | 341 |
| Gráfico 49. Criterio 1. Modelo de medida estandarizado .....   | 358 |
| Gráfico 50. Criterio 2. Modelo de medida estandarizado .....   | 360 |
| Gráfico 51. Criterio 3. Modelo de medida estandarizado .....   | 361 |
| Gráfico 52. Criterio 4. Modelo de medida estandarizado .....   | 362 |
| Gráfico 53. Criterio 5. Modelo de medida estandarizado .....   | 363 |
| Gráfico 54. Componentes—Agentes Facilitadores. Salida estandarizada .....                                | 367 |
| Gráfico 55. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Salida estandarizada .....                                 | 372 |
| Gráfico 56. Agentes Facilitadores—Resultados. Salida estandarizada .....                                 | 375 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico A1. Subcriterio 1a—EFQM. Histograma .....                 | 497 |
| Gráfico A2. Subcriterio 1a—EFQM. Densidades suavizadas .....      | 497 |
| Gráfico A3. Subcriterio 1a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 497 |
| Gráfico A4. Subcriterio 1b—EFQM. Histograma .....                 | 498 |
| Gráfico A5. Subcriterio 1b—EFQM. Densidades suavizadas.....       | 498 |
| Gráfico A6. Subcriterio 1b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 498 |
| Gráfico A7. Subcriterio 1c—EFQM. Histograma .....                 | 499 |
| Gráfico A8. Subcriterio 1c—EFQM. Densidades suavizadas .....      | 499 |
| Gráfico A9. Subcriterio 1c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 499 |
| Gráfico A10. Subcriterio 1d—EFQM. Histograma .....                | 500 |
| Gráfico A11. Subcriterio 1d—EFQM. Densidades suavizadas.....      | 500 |
| Gráfico A12. Subcriterio 1d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 500 |
| Gráfico A13. Subcriterio 1e—EFQM. Histograma .....                | 501 |
| Gráfico A14. Subcriterio 1e—EFQM. Densidades suavizadas.....      | 501 |
| Gráfico A15. Subcriterio 1e—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 501 |
| Gráfico A16. Criterio 1—EFQM. Histograma.....                     | 502 |
| Gráfico A17. Criterio 1—EFQM. Densidades suavizadas .....         | 502 |
| Gráfico A18. Criterio 1—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....      | 502 |
| Gráfico A19. Subcriterio 2a—EFQM. Histograma .....                | 503 |
| Gráfico A20. Subcriterio 2a—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 503 |
| Gráfico A21. Subcriterio 2a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 503 |
| Gráfico A22. Subcriterio 2b—EFQM. Histograma .....                | 504 |
| Gráfico A23. Subcriterio 2b—EFQM. Densidades suavizadas.....      | 504 |
| Gráfico A24. Subcriterio 2b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 504 |
| Gráfico A25. Subcriterio 2c—EFQM. Histograma .....                | 505 |
| Gráfico A26. Subcriterio 2c—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 505 |
| Gráfico A27. Subcriterio 2c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 505 |
| Gráfico A28. Subcriterio 2d—EFQM. Histograma .....                | 506 |
| Gráfico A29. Subcriterio 2d—EFQM. Densidades suavizadas.....      | 506 |
| Gráfico A30. Subcriterio 2d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 506 |
| Gráfico A31. Criterio 2—EFQM. Histograma.....                     | 507 |
| Gráfico A32. Criterio 2—EFQM. Densidades suavizadas .....         | 507 |
| Gráfico A33. Criterio 2—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....      | 507 |
| Gráfico A34. Subcriterio 3a—EFQM. Histograma .....                | 508 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico A35. Subcriterio 3a—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 508 |
| Gráfico A36. Subcriterio 3a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....  | 508 |
| Gráfico A37. Subcriterio 3b—EFQM. Histograma .....                | 509 |
| Gráfico A38. Subcriterio 3b—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 509 |
| Gráfico A39. Subcriterio 3b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 509 |
| Gráfico A40. Subcriterio 3c—EFQM. Histograma.....                 | 510 |
| Gráfico A41. Subcriterio 3c—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 510 |
| Gráfico A42. Subcriterio 3c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....  | 510 |
| Gráfico A43. Subcriterio 3d—EFQM. Histograma .....                | 511 |
| Gráfico A44. Subcriterio 3d—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 511 |
| Gráfico A45. Subcriterio 3d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 511 |
| Gráfico A46. Subcriterio 3e—EFQM. Histograma .....                | 512 |
| Gráfico A47. Subcriterio 3e—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 512 |
| Gráfico A48. Subcriterio 3e—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 512 |
| Gráfico A49. Criterio 3—EFQM. Histograma .....                    | 513 |
| Gráfico A50. Criterio 3—EFQM. Densidades suavizadas.....          | 513 |
| Gráfico A51. Criterio 3—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....     | 513 |
| Gráfico A52. Subcriterio 4a—EFQM. Histograma .....                | 514 |
| Gráfico A53. Subcriterio 4a—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 514 |
| Gráfico A54. Subcriterio 4a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....  | 514 |
| Gráfico A55. Subcriterio 4b—EFQM. Histograma .....                | 515 |
| Gráfico A56. Subcriterio 4b—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 515 |
| Gráfico A57. Subcriterio 4b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 515 |
| Gráfico A58. Subcriterio 4c—EFQM. Histograma.....                 | 516 |
| Gráfico A59. Subcriterio 4c—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 516 |
| Gráfico A60. Subcriterio 4c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....  | 516 |
| Gráfico A61. Subcriterio 4d—EFQM. Histograma .....                | 517 |
| Gráfico A62. Subcriterio 4d—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 517 |
| Gráfico A63. Subcriterio 4d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 517 |
| Gráfico A64. Subcriterio 4e—EFQM. Histograma .....                | 518 |
| Gráfico A65. Subcriterio 4e—EFQM. Densidades suavizadas .....     | 518 |
| Gráfico A66. Subcriterio 4e—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 518 |
| Gráfico A67. Criterio 4—EFQM. Histograma.....                     | 519 |
| Gráfico A68. Criterio 4—EFQM. Densidades suavizadas.....          | 519 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico A69. Criterio 4—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....       | 519 |
| Gráfico A70. Subcriterio 5a—EFQM. Histograma .....                 | 520 |
| Gráfico A71. Subcriterio 5a—EFQM. Densidades suavizadas .....      | 520 |
| Gráfico A72. Subcriterio 5a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 520 |
| Gráfico A73. Subcriterio 5b—EFQM. Histograma .....                 | 521 |
| Gráfico A74. Subcriterio 5b—EFQM. Densidades suavizadas.....       | 521 |
| Gráfico A75. Subcriterio 5b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 521 |
| Gráfico A76. Subcriterio 5c—EFQM. Histograma .....                 | 522 |
| Gráfico A77. Subcriterio 5c—EFQM. Densidades suavizadas .....      | 522 |
| Gráfico A78. Subcriterio 5c—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 522 |
| Gráfico A79. Subcriterio 5d—EFQM. Histograma .....                 | 523 |
| Gráfico A80. Subcriterio 5d—EFQM. Densidades suavizadas.....       | 523 |
| Gráfico A81. Subcriterio 5d—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 523 |
| Gráfico A82. Subcriterio 5e—EFQM. Histograma .....                 | 524 |
| Gráfico A83. Subcriterio 5e—EFQM. Densidades suavizadas.....       | 524 |
| Gráfico A84. Subcriterio 5e—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 524 |
| Gráfico A85. Criterio 5—EFQM. Histograma.....                      | 525 |
| Gráfico A86. Criterio 5—EFQM. Densidades suavizadas .....          | 525 |
| Gráfico A87. Criterio 5—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....       | 525 |
| Gráfico A88. Subcriterio 6a—EFQM. Histograma .....                 | 526 |
| Gráfico A89. Subcriterio 6a—EFQM. Densidades suavizadas .....      | 526 |
| Gráfico A90. Subcriterio 6a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 526 |
| Gráfico A91. Subcriterio 6b—EFQM. Histograma .....                 | 527 |
| Gráfico A92. Subcriterio 6b—EFQM. Densidades suavizadas.....       | 527 |
| Gráfico A93. Subcriterio 6b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 527 |
| Gráfico A94. Criterio 6—EFQM. Histograma.....                      | 528 |
| Gráfico A95. Criterio 6—EFQM. Densidades suavizadas .....          | 528 |
| Gráfico A96. Criterio 6—EFQM. Gráfico de caja y bigotes.....       | 528 |
| Gráfico A97. Subcriterio 7a—EFQM. Histograma .....                 | 529 |
| Gráfico A98. Subcriterio 7a—EFQM. Densidades suavizadas.....       | 529 |
| Gráfico A99. Subcriterio 7a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....  | 529 |
| Gráfico A100. Subcriterio 7b—EFQM. Histograma .....                | 530 |
| Gráfico A101. Subcriterio 7b—EFQM. Densidades suavizadas.....      | 530 |
| Gráfico A102. Subcriterio 7b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes ..... | 530 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico A103. Criterio 7—EFQM. Histograma .....                                | 531 |
| Gráfico A104. Criterio 7—EFQM. Densidades suavizadas.....                      | 531 |
| Gráfico A105. Criterio 7—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....                 | 531 |
| Gráfico A106. Subcriterio 8a—EFQM. Histograma .....                            | 532 |
| Gráfico A107. Subcriterio 8a—EFQM. Densidades suavizadas .....                 | 532 |
| Gráfico A108. Subcriterio 8a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....             | 532 |
| Gráfico A109. Subcriterio 8b—EFQM. Histograma .....                            | 533 |
| Gráfico A110. Subcriterio 8b—EFQM. Densidades suavizadas .....                 | 533 |
| Gráfico A111. Subcriterio 8b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....             | 533 |
| Gráfico A112. Criterio 8—EFQM. Histograma .....                                | 534 |
| Gráfico A113. Criterio 8—EFQM. Densidades suavizadas.....                      | 534 |
| Gráfico A114. Criterio 8—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....                 | 534 |
| Gráfico A115. Subcriterio 9a—EFQM. Histograma .....                            | 535 |
| Gráfico A116. Subcriterio 9a—EFQM. Densidades suavizadas .....                 | 535 |
| Gráfico A117. Subcriterio 9a—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....             | 535 |
| Gráfico A118. Subcriterio 9b—EFQM. Histograma .....                            | 536 |
| Gráfico A119. Subcriterio 9b—EFQM. Densidades suavizadas .....                 | 536 |
| Gráfico A120. Subcriterio 9b—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....             | 536 |
| Gráfico A121. Criterio 9—EFQM. Histograma.....                                 | 537 |
| Gráfico A122. Criterio 9—EFQM. Densidades suavizadas.....                      | 537 |
| Gráfico A123. Criterio 9—EFQM. Gráfico de caja y bigotes .....                 | 537 |
| Gráfico A124. Componentes—Agentes Facilitadores. Salida no estandarizada ..... | 546 |
| Gráfico A125. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Salida no estandarizada .....  | 549 |
| Gráfico A126. Agentes Facilitadores—Resultados. Salida no estandarizada .....  | 551 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Distribución de licencias a nivel mundial.....   | 37 |
| Tabla 2. Evolución de campos de golf en Europa.....   | 38 |
| Tabla 3. Evolución de campos de golf en países europeos.....  | 39 |
| Tabla 4. Evolución de licencias en Europa y su segmentación por sexo.....   | 40 |
| Tabla 5. Evolución de licencias en países con mayor tradición en golf.....  | 41 |
| Tabla 6. Distribución de licencias en países con mayor tradición en golf (2014) .....   | 41 |
| Tabla 7. Evolución de licencias en España .....   | 42 |
| Tabla 8. Evolución de licencias y campos de golf en Europa. Índice de saturación europeo .....  | 43 |
| Tabla 9. Distribución de licencias, campos de golf y población en países europeos.<br>Índices de saturación, penetración y densidad (2014)..... | 46 |
| Tabla 10. Evolución en el número de clubes de golf según su tipología .....   | 50 |
| Tabla 11. Evolución del total de clubes de golf por federaciones territoriales .....  | 51 |
| Tabla 12. Tipología de campos de golf por federaciones territoriales (2014) .....   | 53 |
| Tabla 13. Distribución de campos públicos por federaciones territoriales (2014).....  | 55 |
| Tabla 14. Distribución de licencias por hándicap y por sexo .....   | 58 |
| Tabla 15. Evolución de licencias amateurs en España .....   | 60 |
| Tabla 16. Evolución de licencias profesionales .....  | 62 |
| Tabla 17. Evolución de licencias masculinas y femeninas en España .....   | 65 |
| Tabla 18. Evolución de licencias amateurs por edades.....   | 66 |
| Tabla 19. Distribución de licencias por grupos de edad (2014).....  | 67 |
| Tabla 20. Distribución de licencias por grupos de edad y sexo (2014) .....  | 68 |
| Tabla 21. Evolución de licencias amateurs por federaciones territoriales .....  | 71 |
| Tabla 22. Variaciones porcentuales de licencias por federaciones territoriales .....  | 72 |
| Tabla 23. Distribución territorial de licencias amateurs por grupos de edad y sexo (2014) .....   | 74 |
| Tabla 24. Índice de saturación territorial (2014) .....   | 75 |
| Tabla 25. Índice de penetración y ratio población/licencias por federaciones territoriales .....  | 77 |
| Tabla 26. Índice de densidad y ratio de campos por superficie (2014) .....  | 78 |
| Tabla 27. Índices territoriales en el mercado del golf español .....  | 84 |
| Tabla 28. Superficie, población y densidad de población en Castilla y León (2014).....  | 87 |
| Tabla 29. Distribución provincial de campos de golf en Castilla y León (2013) .....   | 89 |
| Tabla 30. Distribución de campos de golf en Castilla y León según su tipología (2013).....  | 90 |
| Tabla 31. Distribución provincial de clubes de golf según su tipología (2013) .....   | 91 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 32. Relación de campos de golf en Castilla y León por tipología (2013) .....  | 92  |
| Tabla 33. Distribución provincial de campos de golf públicos (2014).....  | 93  |
| Tabla 34. Evolución de licencias amateurs en Castilla y León. Variaciones porcentuales .....  | 94  |
| Tabla 35. Evolución de licencias a nivel autonómico y nacional. Variaciones porcentuales .....  | 97  |
| Tabla 36. Evolución de licencias en campos públicos de Castilla y León .....  | 97  |
| Tabla 37. Distribución de licencias en campos públicos de Castilla y León (2014) .....  | 98  |
| Tabla 38. Distribución provincial y evolución de licencias amateurs en Castilla y León,<br>variaciones porcentuales y porcentaje sobre el total español ..... | 99  |
| Tabla 39. Porcentaje de licencias provinciales/nacional (2014) .....  | 101 |
| Tabla 40. Evolución de licencias amateurs en Castilla y León por sexo y variaciones<br>porcentuales .....   | 102 |
| Tabla 41. Evolución provincial de licencias amateurs por sexo y variaciones porcentuales .....  | 105 |
| Tabla 42. Evolución de licencias por grupos de edad y provincias (2012-14), totales<br>autonómicos y nacionales, y porcentajes .....                          | 107 |
| Tabla 43. Porcentajes de licencias por grupos de edad sobre total provincial (2014).....  | 110 |
| Tabla 44. Distribución provincial de licencias masculinas por grupos de edad (2014) .....   | 111 |
| Tabla 45. Distribución provincial de licencias femeninas por grupos de edad (2014).....   | 111 |
| Tabla 46. Distribución provincial de licencias por edad y porcentaje de licencias<br>femeninas .....  | 112 |
| Tabla 47. Índice de saturación provincial (2014).....   | 113 |
| Tabla 48. Índice de penetración provincial y ratio población/licencias (2014).....  | 114 |
| Tabla 49. Índice de densidad provincial y ratio campos/superficie (2013-14) .....   | 115 |
| Tabla 50. Agentes Facilitadores.....  | 208 |
| Tabla 51. Resultados.....   | 209 |
| Tabla 52. Relación de campos de golf federados en Castilla y León (2013-2014) .....   | 222 |
| Tabla 53. Cuadro resumen ponderaciones de criterios y subcriterios (Modelo EFQM<br>2013) .....  | 227 |
| Tabla 54. Distribución provincial de campos de golf según su tipología en Castilla y León.....  | 235 |
| Tabla 55. Relación de campos de golf rústicos y de 9 hoyos en Castilla y León.....  | 242 |
| Tabla 56. Campos de golf de 18 hoyos o más en Castilla y León .....   | 248 |
| Tabla 57. Criterio 1—GD. Cuadro resumen.....  | 253 |
| Tabla 58. Criterio 2—GD. Cuadro resumen factores de elección de un campo.....   | 258 |
| Tabla 59. Criterio 3—GD. Cuadro resumen.....  | 260 |
| Tabla 60. Criterio 4—GD. Cuadro resumen (Instalaciones disponibles) .....   | 263 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 61. Criterio 4—GD. Cuadro resumen (Recursos utilizados) .....                          | 264 |
| Tabla 62. Criterio 4—GD. Cuadro resumen (Alianzas establecidas) .....                        | 265 |
| Tabla 63. Criterio 5—GD. Cuadro resumen.....   | 266 |
| Tabla 64. Criterio 5—GD. Promoción de golf infantil y juvenil .....                          | 271 |
| Tabla 65. Criterio 6—GD. Cuadro resumen.....   | 273 |
| Tabla 66. Criterio 7—GD. Cuadro resumen.....   | 274 |
| Tabla 67. Criterio 8—GD. Cuadro resumen.....   | 275 |
| Tabla 68. Criterio 9—GD. Cuadro resumen.....   | 277 |
| Tabla 69. Criterios Resultados—GD. Valoraciones medias .....                                 | 277 |
| Tabla 70. Criterio 1—EFQM. Cuadro resumen.....   | 279 |
| Tabla 71. Criterio 1—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios .....                        | 280 |
| Tabla 72. Criterio 1—EFQM. Promedios según tipología de campos .....                         | 280 |
| Tabla 73. Criterio 1—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18<br>hoyos ..... | 281 |
| Tabla 74. Criterio 2—EFQM. Cuadro resumen.....   | 282 |
| Tabla 75. Criterio 2—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios .....                        | 283 |
| Tabla 76. Criterio 2—EFQM. Promedios según tipología de campos .....                         | 284 |
| Tabla 77. Criterio 2—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18<br>hoyos ..... | 284 |
| Tabla 78. Criterio 3—EFQM. Cuadro resumen.....   | 285 |
| Tabla 79. Criterio 3—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios .....                        | 286 |
| Tabla 80. Criterio 3—EFQM. Promedios según tipología de campos .....                         | 286 |
| Tabla 81. Criterio 3—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18<br>hoyos ..... | 287 |
| Tabla 82. Criterio 4—EFQM. Cuadro resumen.....   | 288 |
| Tabla 83. Criterio 4—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios .....                        | 289 |
| Tabla 84. Criterio 4—EFQM. Promedios según tipología de campos .....                         | 289 |
| Tabla 85. Criterio 4—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18<br>hoyos ..... | 290 |
| Tabla 86. Criterio 5—EFQM. Cuadro resumen.....   | 291 |
| Tabla 87. Criterio 5—EFQM. Relación de preguntas y subcriterios .....                        | 292 |
| Tabla 88. Criterio 5—EFQM. Promedios según tipología de campos .....                         | 292 |
| Tabla 89. Criterio 5—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18<br>hoyos ..... | 293 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 90. Criterios 6 al 9—EFQM. Cuadro resumen.....   | 294 |
| Tabla 91. Criterios 6 al 9—EFQM. Promedios según tipología de campos .....                     | 295 |
| Tabla 92. Criterios 6 al 9—EFQM. Comparativa de medias entre campos de 9 hoyos y 18 hoyos..... | 296 |
| Tabla 93. Criterios modelo EFQM. Valores medios según tipología de campos.....                 | 297 |
| Tabla 94. Relación de preguntas y subcriterios en el cuestionario Modelo EFQM.....             | 310 |
| Tabla 95. Criterio 1. Matriz de correlaciones .....  | 311 |
| Tabla 96. Criterio 1. KMO y prueba de Bartlett.....  | 311 |
| Tabla 97. Criterio 1. Comunalidades .....  | 312 |
| Tabla 98. Criterio 1. Matrices anti-imagen.....  | 312 |
| Tabla 99. Criterio 1. Matriz de correlaciones reproducidas .....                               | 313 |
| Tabla 100. Criterio 1. Varianza total explicada.....   | 313 |
| Tabla 101. Criterio 1. Matriz de componentes rotados .....                                     | 314 |
| Tabla 102. Criterio 2. Matriz de correlaciones .....   | 315 |
| Tabla 103. Criterio 2. KMO y prueba de Bartlett.....   | 315 |
| Tabla 104. Criterio 2. Comunalidades .....   | 315 |
| Tabla 105. Criterio 2. Matrices anti-imagen.....   | 316 |
| Tabla 106. Criterio 2. Matriz de correlaciones reproducidas .....                              | 316 |
| Tabla 107. Criterio 2. Varianza total explicada.....   | 317 |
| Tabla 108. Criterio 2. Matriz de componentes.....  | 317 |
| Tabla 109. Criterio 3. Matriz de correlaciones .....   | 318 |
| Tabla 110. Criterio 3. KMO y prueba de Bartlett.....   | 318 |
| Tabla 111. Criterio 3. Comunalidades .....   | 319 |
| Tabla 112. Criterio 3. Matrices anti-imagen.....   | 319 |
| Tabla 113. Criterio 3. Matriz de correlaciones reproducidas .....                              | 320 |
| Tabla 114. Criterio 3. Varianza total explicada.....   | 320 |
| Tabla 115. Criterio 3. Matriz de componentes rotados .....                                     | 321 |
| Tabla 116. Criterio 4. Matriz de correlaciones .....   | 322 |
| Tabla 117. Criterio 4. KMO y prueba de Bartlett.....   | 322 |
| Tabla 118. Criterio 4. Comunalidades .....   | 322 |
| Tabla 119. Criterio 4. Matrices anti-imagen.....   | 323 |
| Tabla 120. Criterio 4. Matriz de correlaciones reproducidas .....                              | 323 |
| Tabla 121. Criterio 4. Varianza total explicada.....   | 324 |
| Tabla 122. Criterio 4. Matriz de componentes.....  | 324 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 123. Criterio 5. Matriz de correlaciones.....  | 325 |
| Tabla 124. Criterio 5. KMO y prueba de Bartlett .....  | 325 |
| Tabla 125. Criterio 5. Comunalidades .....   | 325 |
| Tabla 126. Criterio 5. Matrices anti-imagen .....  | 326 |
| Tabla 127. Criterio 5. Matriz de correlaciones reproducidas.....                                     | 326 |
| Tabla 128. Criterio 5. Varianza total explicada .....  | 327 |
| Tabla 129. Criterio 5. Matriz de componentes .....   | 327 |
| Tabla 130. Matriz de correlaciones entre factores obtenidos.....                                     | 328 |
| Tabla 131. Componentes. Matriz de correlaciones .....  | 331 |
| Tabla 132. Componentes. KMO y prueba de Bartlett.....  | 332 |
| Tabla 133. Componentes. Comunalidades .....  | 332 |
| Tabla 134. Componentes. Matrices anti-imagen.....  | 333 |
| Tabla 135. Componentes. Matriz de correlaciones reproducidas.....                                    | 334 |
| Tabla 136. Componentes. Varianza total explicada.....  | 335 |
| Tabla 137. Componentes. Matriz de componentes rotados .....  | 335 |
| Tabla 138. Regresión inicial ANOVA.....  | 336 |
| Tabla 139. Regresión inicial. Coeficientes.....  | 337 |
| Tabla 140. Regresión corregida. ANOVA.....   | 337 |
| Tabla 141. Regresión corregida. Coeficientes.....  | 337 |
| Tabla 142. Regresión corregida. Resumen del modelo .....   | 338 |
| Tabla 143. Resumen de estudios empíricos sobre el modelo EFQM.....                                   | 344 |
| Tabla 144. Índices de bondad de ajuste.....  | 353 |
| Tabla 145. Criterio 1. Índices de bondad de ajuste.....  | 359 |
| Tabla 146. Criterio 2. Índices de bondad de ajuste.....  | 360 |
| Tabla 147. Criterio 3. Índices de bondad de ajuste.....  | 361 |
| Tabla 148. Criterio 4. Índices de bondad de ajuste.....  | 362 |
| Tabla 149. Criterio 5. Índices de bondad de ajuste.....  | 363 |
| Tabla 150. Componentes—Agentes Facilitadores. Cargas factoriales estimadas no<br>estandarizadas..... | 368 |
| Tabla 151. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Cargas factoriales no estandarizadas .....              | 373 |
| Tabla 152. Agentes Facilitadores—Resultados. Cargas factoriales estimadas no<br>estandarizadas.....  | 376 |
| Tabla 153. Relación de hipótesis formuladas y su verificación.....                                   | 377 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla A1. Cuestionario Gestión Deportiva—Criterio 6—Resultados en los Clientes ..... | 475 |
| Tabla A2. Cuestionario Gestión Deportiva—Criterio 7—Resultados en las Personas ..... | 477 |
| Tabla A3. Cuestionario Gestión Deportiva—Criterio 8—Resultados en la Sociedad .....  | 478 |
| Tabla A4. Cuestionario Gestión Deportiva—Criterio 9—Resultados Clave.....            | 480 |
| Tabla A5. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 1—Liderazgo .....                        | 483 |
| Tabla A6. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 2—Estrategia.....                        | 485 |
| Tabla A7. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 3—Personas .....                         | 486 |
| Tabla A8. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 4—Alianzas y Recursos.....               | 488 |
| Tabla A9. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 5—Procesos, Productos y Servicios .....  | 489 |
| Tabla A10. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 6—Resultados en los Clientes.....       | 490 |
| Tabla A11. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 7—Resultados en las Personas .....      | 491 |
| Tabla A12. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 8—Resultados en la Sociedad .....       | 492 |
| Tabla A13. Cuestionario Modelo EFQM—Criterio 9—Resultados Clave.....                 | 493 |
| Tabla A14. Criterio 1—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas.....                | 541 |
| Tabla A15. Criterio 1—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas.....                   | 541 |
| Tabla A16. Criterio 1—EFQM. Coeficientes de determinación $R^2$ .....                | 541 |
| Tabla A17. Criterio 1—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados.....  | 541 |
| Tabla A18. Criterio 2—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas.....                | 542 |
| Tabla A19. Criterio 2—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas.....                   | 542 |
| Tabla A20. Criterio 2—EFQM. Coeficientes de determinación $R^2$ .....                | 542 |
| Tabla A21. Criterio 2—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados.....  | 542 |
| Tabla A22. Criterio 3—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas.....                | 543 |
| Tabla A23. Criterio 3—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas.....                   | 543 |
| Tabla A24. Criterio 3—EFQM. Coeficientes de determinación $R^2$ .....                | 543 |
| Tabla A25. Criterio 3—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados.....  | 543 |
| Tabla A26. Criterio 4—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas.....                | 544 |
| Tabla A27. Criterio 4—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas.....                   | 544 |
| Tabla A28. Criterio 4—EFQM. Coeficientes de determinación $R^2$ .....                | 544 |
| Tabla A29. Criterio 4—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados.....  | 544 |
| Tabla A30. Criterio 5—EFQM. Cargas factoriales no estandarizadas.....                | 545 |
| Tabla A31. Criterio 5—EFQM. Cargas factoriales estandarizadas.....                   | 545 |
| Tabla A32. Criterio 5—EFQM. Coeficientes de determinación $R^2$ .....                | 545 |
| Tabla A33. Criterio 5—EFQM. Matrices de covarianzas de residuos estandarizados.....  | 545 |
| Tabla A34. Componentes—Agentes Facilitadores. Índices de bondad de ajuste .....      | 547 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla A35. Componentes—Agentes Facilitadores. Coeficientes de determinación $R^2$ .....                | 547 |
| Tabla A36. Componentes—Agentes Facilitadores. Matriz de covarianzas de residuos<br>estandarizados..... | 548 |
| Tabla A37. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Índices de bondad de ajuste.....                          | 549 |
| Tabla A38. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Coeficientes de determinación $R^2$ .....                 | 550 |
| Tabla A39. Criterio 5 con criterios 6—7—8—9. Matriz de covarianzas de residuos<br>estandarizados.....  | 550 |
| Tabla A40. Agentes Facilitadores—Resultados. Índices de bondad de ajuste.....                          | 551 |
| Tabla A41. Agentes Facilitadores—Resultados. Coeficientes de determinación $R^2$ .....                 | 552 |
| Tabla A42. Agentes Facilitadores—Resultados. Matriz de covarianzas de residuos<br>estandarizados.....  | 552 |

