



## ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DEL GOLF EN LA INDÚSTRIA TURÍSTICA DEL ALGARBE

PAULO NEVES

Doutor em Gestão e Direcção Estratégica pela Universidade de Huelva  
Prof. Adjunto na ESGHT/Universidade do Algarve  
pneves@ualg.pt

### RESUMO

A matéria desenvolvida serve para compreender e adaptar ao turismo e ao golfe determinados conceitos estratégicos – gestão da diversidade como capacidade de integração de diferentes culturas no interior das empresas, por exemplo, dos gestores aos colaboradores e entre diferentes empresas, em processos de concentração ou fusão de grupos ou de diferentes técnicas e tecnologias – por estarmos perante um dos maiores desafios da gestão e da estratégia ao procurar sinergias através da sua complementaridade, permitindo que as empresas estimulem a criação de novos conhecimentos e, paralelamente, invertam a sua estratégia de acção.

Procedeu-se, apoiado em áreas científicas estratégicas – organização do trabalho, qualidade, recursos humanos e direcção estratégica – à operacionalização, demonstração e enquadramento teórico/prático das citadas matérias como contributo para a sustentabilidade dos produtos turismo e golfe assente numa perspectiva e filosofia de mudança em que a produção, gestão e transferência de conhecimento organizacional e capacidade da empresa são hoje consideradas “peças” fundamentais na máquina competitiva que o turismo e o golfe representam no espectro económico nacional e internacional.

Em termos de investigação empírica, o objectivo específico foi poder desenhar linhas de acção estratégica dos campos de golfe do Algarve que fazem a sua gestão directa apoiados em três diferentes níveis de desenvolvimento específico: competência actual, competência potencial e agentes de fronteira de forma a conhecer as várias opções de gestão e de estratégia dos campos existentes no Algarve.

Finalmente, tentou-se sempre inovar o nível da actual política turística baseada na organização do trabalho, qualidade, recursos humanos e direcção estratégica, como princípios fundamentais e diferenciadores da oferta do Algarve.

### PALAVRAS-CHAVE

golfe, gestão e direcção estratégica, turismo, grupos estratégicos.

### ABSTRACT

After selecting the research field and identifying the need to create a new scientific orientation for all tourists agents with a direct – golf tourism – or indirect – sun and sea tourism – activity in tourism, in Portugal and specially in the Algarve, and based on strategic scientific areas such as work organization, quality, human resources and strategic management, which contribute for the sustainability of tourism and golf, the operating rules, the demonstration and the theoretical and practical framework of the mentioned issues were defined.

Furthermore this was also supported by a new approach and philosophy, where production, management, organizational knowledge and skills are nowadays considered essential for the competitiveness in tourism and golf in the national and international economy.

In addition it was possible to understand and adapt certain strategic concepts to tourism and golf with the development of these issues, such as managing diversity, capacity to integrate different organizational cultures inside companies, for example, managers and collaborators of different companies cooperating together and using diversified techniques and technologies.

This is one of the biggest challenges of management and strategy, trying to combine different strategic approaches so that companies can stimulate the creation of a new knowledge management and simultaneously adopt other strategic actions.

Finally and as the key issue of this research work, there was an attempt to innovate the level of the present tourist policy based on work organization, quality, human resources and strategic management, as the fundamental principles and the supply differentiators of the Algarve in the main international markets, once these concepts and knowledge areas are connected to long term profitability and competitiveness.

### KEYWORDS

golf, management y strategic management, tourism, strategic groups.



## 1. LA DINÁMICA ACTUAL DEL MUNDO DEL TRABAJO

Todas las empresas necesitan de hombres y mujeres a todos los niveles de la organización, para liderar sus recursos humanos en los cambios necesarios para el éxito en el siglo XXI.

La moderna gestión de empresas se caracteriza por un poder de decisión y de descentralización más alargado, inspirándose en la idea de que el colaborador es capaz de prevenir, organizar, realizar y controlar su trabajo de forma autónoma.

En este contexto, existe una necesidad creciente de liderazgos con calificaciones múltiples o cruzadas, combinando las tecnologías de la información de forma que se adapten a las nuevas situaciones de trabajo. Los tradicionales puestos de trabajo habían sido alterados así como los perfiles de calificación profesional. No obstante, psicológicamente muchas personas aún se encuentran atadas a los conceptos típicos de la era industrial, que defienden prácticas desajustadas. Por ejemplo, la noción de empleo nombradamente sus dimensiones de estabilidad contractual, de desempeño profesional, de proyecto de vida a él asociado, se encuentran profundamente alteradas.

La dinámica de un proceso de cambio debe partir del primer nivel de la gestión, pero su desenvolvimiento continuo y gradual, indispensable para el éxito, exige el empeño y el compromiso de los dirigentes y jefaturas a todos los niveles.

En este contexto de cambio que alcanza el mundo del trabajo, las empresas tendrán que apostar por gestores con un elevado grado de calificación en el que el elemento confianza, responsabilidad, competencia y capacidad de liderazgo sea la llave para que puedan acompañar los desafíos de una sociedad cada vez más competitiva y exigente, por que en un mundo en el que la tecnología y las innovaciones son fácilmente imitables, lo que diferencia a la empresa son fundamentalmente los talentos (Walker, 1991).

El papel de la alta dirección de una empresa se vuelve crucial para su éxito. Muchas veces el éxito de una empresa está atribuido a una persona - su líder. Su visión y estrategia será determinante para el futuro del negocio.

En un contexto en que todo parece quedar obsoleto a una velocidad vertiginosa, cualquier profesional con funciones directivas tiene responsabilidades incuestionables en la anticipación de la

dinámica de la empresa de modo que no sobrepase el futuro y que esté siempre al día.

La actual coyuntura de negocios, dinámica y competitiva, exige cada vez más un liderazgo y gestión de excelencia apoyada, entre otros, por procesos innovadores al nivel de la organización del trabajo, calidad, recursos humanos y dirección estratégica (Schoarbrook, 1995).

La complejidad de los negocios y la globalización de la economía obliga a que los gestores demuestren capacidad de liderazgo, previniendo futuros desafíos y oportunidades, estimulando las organizaciones a recorrer el camino del éxito.

Las capacidades tradicionales de gestión, así como la capacidad para planear estrategias, organizar el personal, fijar presupuestos, aceptar normas e procesos de certificación de calidad, resolver a tiempo problemas diarios, son esenciales. Sin embargo la coyuntura económica en que vivimos, obliga a que las empresas en su lucha por una posición competitiva en el mercado, busquen en sus gestores la capacidad para conducir y orientar sus recursos humanos.

Los líderes empresariales de hoy destacan los objetivos organizacionales, se centran en los procesos productivos eficientes y se preocupan de desarrollar las capacidades y competencias de las personas que trabajan para ellos. Buenos líderes preparan y desenvuelven los que trabajan con ellos por que el liderazgo, la visión y la iniciativa están dirigidos al futuro.

Por eso, para sobrevivir en el siglo XXI, vamos a tener necesidad de una generación de líderes intuitivos que sepan dirigir el juego entre la razón y la emoción que domina las decisiones de nuestras vidas.

La verdad es que los gestores tienen que desenvolver capacidades de liderazgo, esto es, capacidades de influenciar, ya sea voluntaria o involuntariamente, ya sea directa o indirectamente, la vida de terceros. Esta capacidad se encuentra asociada a la idea de poder. Este poder puede ser ejercido a través de la autoridad, del conocimiento, de la confianza, de la motivación y de la suerte.

Concluyendo esta primera parte se puede decir que el papel de los ejecutivos y altos directivos es mantener el equilibrio y el control para que la empresa alcance sus objetivos. Mantener lucros y cumplir objetivos dentro de plazos determinados. Sin embargo estas competencias tradicionales de



gestión deben estar asociadas al arte del liderazgo. Honestidad, integridad, determinación y riesgo, colaboración y coordinación, flexibilidad y capacidad de adaptación son características exigidas en el mundo de negocios actual.

Para alinear, motivar e inspirar a los empleados, los ejecutivos deben poseer inteligencia, energía y carácter. Por lo tanto todos los gestores deben actualmente exhibir competencias de liderazgo.

Tratada la cuestión teórica, intentare a partir de ahora asociar el arte de liderazgo a las competencias prácticas de la gestión del turismo, turismo de golf y gestión de los campos de golf, dada la constatación que la teoría de los juegos puede ser aplicada al campo estratégico del golf como industria y modelo de negocio ya que esta tiene en cuenta las capacidades, los conocimientos y las expectativas de los diversos jugadores para crear representaciones abstractas de una extensa clase de situaciones reales.

La posición del oponente es siempre considerada cuando el jugador evalúa posibilidades entre los resultados de las jugadas. Jugadores inteligentes intentan mantenerse siempre al frente de sus oponentes, anticipando qué acciones van a ser hechas y cómo estas acciones van afectar al juego. Armados de una visión y conocimientos, los jugadores hábiles pueden determinar rápidamente la mejor jugada a hacer en cada paso del juego.

Sin embargo, según Smith, y Jenfer, (1998) la estrategia de negocios del turismo de golf es mucho más compleja que cualquier juego de tablero o juego de equipos. El tablero empresarial posee un conjunto dinámico de jugadores, productos y posibilidades. Todas las facetas de la organización turística, así como las condiciones de mercado del golf, entran en las decisiones de elección de la estrategia.

El gestor del golf tendrá que considerar diversas áreas de actuación (Day, 1990):

Innovación	Competencias Nucleares	Creación de Valor	Crecimiento	Reestructuración	Reingeniería	Estrategias Globales
------------	------------------------	-------------------	-------------	------------------	--------------	----------------------

En la actual coyuntura competitiva, los jugadores empresariales astutos del sector del

golf anticipan y dirigen una gran variedad de factores:

Avances Tecnológicos;	Campos de Juegos Globales;	Nuevos Jugadores que Inesperadamente Surgen;	Nuevos Productos;
-----------------------	----------------------------	--	-------------------

Nuevos Clientes;	Estrategias Concurrentes;	Nuevas Dimensiones del Mercado;	Otras.
------------------	---------------------------	---------------------------------	--------

Los gestores deben no sólo anticipar estos acontecimientos sino también tomar decisiones sobre qué aspectos de la organización deberá ponderar ante lo que se pasa en el mercado:

- Hay que hacer las elecciones ciertas. No sólo las grandes elecciones sino también, las pequeñas hechas diariamente que acumulativamente determinan el éxito;
- Hay que saber aprovechar las oportunidades e innovar;
- Hay que estar en ventaja competitiva frente al concurrente. Conocer la posición actual de la organización y conocer la posición de la concurrencia;

## 2. EL GOLF Y LAS NUEVAS FILOSOFÍAS DE GESTIÓN: INNOVAR INTENTANDO ANTICIPARSE AL FUTURO

Para crear mayor valor en el futuro, las empresas deben mejorar la actuación operacional, mientras se adaptan y reformulan sus portafolios de negocio y sus presupuestos sobre el mercado. Al mismo tiempo deben crear estrategias y utilizar sus recursos para desarrollar nuevos mercados y negocios. El liderazgo empresarial en el futuro pertenecerá a las empresas de golf que creen valor identificado y exploren nuevas oportunidades de negocio.

En términos de una identificación de variables relacionadas con la Gestión Estratégica de Éxito para el Sector del Golf hay que comenzar por



innovar y estar constantemente dispuesto a alterar y actualizar procesos y sistemas y experimentar

nuevas ideas de forma consolidada. Las variables pueden ser, entre otras:

Capacidad de Explorar Oportunidades (1)	Capacidad de Asumir Riesgos (2)	Capacidad de Innovar (3)	Capacidad de Ser Innovador (4)
---	---------------------------------	--------------------------	--------------------------------



- Analizar el sector y el ambiente. Evaluar cómo estos factores afectan a la organización en el presente y pueden influenciar en el futuro; **(1)**
  - Identificar las fuerzas y debilidades de la organización; **(1)**
  - Identificar sus competencias nucleares y capacidades; **(1)**
  - Identificar sus vulnerabilidades, constreñimientos y limitaciones; **(1)**
- Avaluar la cultura, los riesgos, el liderazgo, la infraestructura, la tecnología y procesos en análisis. **(2)**
  - Desarrollar competencias nucleares con valores que satisfagan y atraigan clientes. **(3)**
  - Asociar factores externos - el ámbito del mercado y la posición de la empresa - con factores internos - competencias nucleares y recursos. **(3)**
- Integrar el planeamiento a largo plazo y corto plazo, fijando objetivos de corto y largo plazo. **(4)**
  - Equilibrar la ligación entre la organización y el mercado de la forma más eficaz posible anticipando cambios y diseñando, implementando y ajustando continuamente la estrategia a esos cambios. **(4)**

Emprender e innovar es cada vez más complejo en el actual mundo de negocios. Los gestores de golf son desafiados como nunca lo habían sido antes. Necesitan casi magia para prever la multiplicidad de cambios a ocurrir y las ramificaciones que tendrán esos cambios. Como planeadores estratégicos, anticipando cambios, los gestores deben decidir cómo estimular el crecimiento deseado, regenerar sus organizaciones e innovar con productos y servicios (Escobar, 2001).

Los gestores deben ser excelentes comunicadores, capaces de oír lo que sus clientes desean para diseñar productos que formen el valor esperado por los clientes. Tener el conocimiento total de los recursos de una organización, competencias y negocios y saber cómo posicionarse en un mundo global, exige inteligencia y visión.

Operar en un mundo global exige aún más de los gestores. La tecnología de información al convertir “el mundo más pequeño” exige que los gestores trabajen en un mercado virtualmente sin fronteras. Es evidente que estrategias globales en un mercado sin fronteras dan a las empresas oportunidades de crecimiento en dimensión y capacidades, de expansión de sus mercados y de producción de sus productos.

En este nuevo milenio, habrá más colaboración sin fronteras y las empresas de golf tendrán oportunidades ofrecidas por el desenvolvimiento de una estrategia global.

Y por que la diferencia está en la iniciativa, los gestores de golf deben tener competencias de liderazgo y deben abandonar el control y permitir a los trabajadores y equipos tomar decisiones.

Los gestores de top deben incentivar las jefaturas intermedias a ser creativas para que la determinación y la iniciativa formen parte de su cotidiano profesional y cultivar el espíritu de innovación en la organización es condición necesaria para el crecimiento sustentado de la empresa.

Por izo, tener iniciativa es la principal cualidad de cualquier gestor de golf con éxito. No en tanto, cuando la mayoría de los gestores se quejan de tener poca libertad, los empleados se quejan de que los primeros dejan escapar las oportunidades.

Los gestores realmente eficaces son determinados, confían en el discernimiento y adoptan visiones que alcanzan el largo plazo para satisfacer los objetivos personales, que coinciden con la empresa. Se liberan de las ideas preconcebidas, toman el con-



trol de sus empleos y se vuelven más productivos (Escobar, 2019).

Todo porque aprendieran a:

Dirigir las exigencias	Generar recursos	Reconocer y explorar alternativas
no permiten que las exigencias le barajen el discernimiento.	desenvuelven estrategias inventivas para superar limitaciones reales o imaginarias	desenvuelven enfoques innovadores para determinada solución.

La cultura de la empresa debe estimular y no inhibir los gestores intermedios de actuar, de ser inventivos, de hacer la diferencia.

La tendencia de hacer innovando, no es una característica de una minoría. La mayor parte de los gestores de golf consiguen desenvolver esta capacidad si el ejemplo viene de la cima.

Y los más eficaces emergen en las fases de cambio, cuando el trabajo de gestión se vuelve relativamente caótico y desestructurado y aprovechan la oportunidad para alargar el ámbito de sus cargos y expandir sus elecciones. Los que se estresan, que quedan desorientados y paralizados, no consiguen responder a las solicitudes (Delphi Consultores Internacionales, 1987).

Así que los gestores dirigen sus objetivos y sustentan su libertad de elección, comienzan a saborear sus funciones, comienzan a buscar situaciones que van más allá de su ámbito y a aprovechar las oportunidades que van surgiendo.

Los profesionales determinados tienen confianza, perspectiva alargada y mayor credibilidad que se reflejará en la imagen de la empresa.

Cuando una empresa tiene gestores a nivel de toda la cadena jerárquica determinados, dinámicos, con

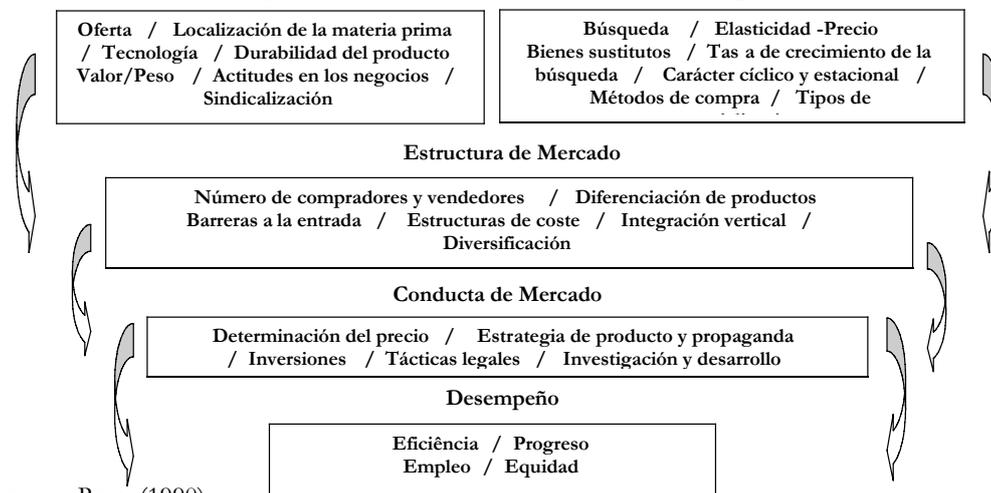
espíritu de iniciativa, estos irán a reflejarse en su posición junto al mercado.

La cultura empresarial de las empresas de golf o que hacen su gestión deben, por lo tanto, estimular la iniciativa en todos los grados de jerarquía y no cultivar el estancamiento, siempre a la espera de apoyos, no asumiendo riesgos, buscando así, una “falsa” seguridad, por que profesionales creativos y emprendedores generan empresas dinámicas y con espíritu vencedor.

### 3. OPERACIONALIZACIÓN DEL AMBIENTE DEL GOLF – ESTRUCTURA – CONDUCTA – DESEMPEÑO

Intentando a partir de ahora hacer una aproximación a la realidad práctica del golf en Algarbe, hablare ahora del cuadro teórico del modelo Estructura – Conducta – Desempeño que fue criado con el objetivo principal de investigar el ambiente de operación de empresas industriales como es, en este trabajo, el caso del golf. El modelo (Scherer y Ross, 1990) se refiere, por un lado, a los ajustes hechos por las empresas del sector para adaptarse mejor a los mercados en los cuales se encuentran insertados y, por otro, para comprobar empíricamente algunas asociaciones del comportamiento de las empresas en los diversos tipos de estructura de mercado.

#### Paradigma Estructura – Conducta – Desempeño



Fuente: Scherer, y Ross, (1990)



Este interés por este modelo sirve para comprender las razones por las cuáles las empresas actúan de determinada manera, en conocer los hechos que hacen con que ese comportamiento no sea homogéneo, además de identificar los determinantes de actuación de las empresas y de que forma estos mismos determinantes conducen a las correspondientes variaciones en la actuación.

Como se constata, el uso de este modelo debe tener en línea en cuenta, esencialmente, los flujos casuales provenientes de la estructura para la conducta y para el desempeño. Es decir, explicado por el hecho de que la preocupación básica del modelo consiste en la previsión de la dimensión a partir de la observación de las llamadas condiciones básicas, de la estructura y de la conducta.

Sin embargo, como refiere Scherer y Ross (1990), las influencias no fluyen sólo de las condiciones básicas y estructura en dirección al desempeño. Hay importantes efectos de feed-back. De esta forma, por ejemplo, vigorosos esfuerzos de Investigación y Desarrollo pueden alterar la tecnología predominante en la industria y la estructura de los costes y el grado de diferenciación física del producto. O sino,

las políticas de determinación de precios pueden dar ánimo a la entrada de nuevas empresas en el mercado o expulsar las más débiles y, consecuentemente, alterar la estructura del mercado, o sea, abre una porta importante para hablar de la importancia que los grupos estratégicos pueden tener en el sector del golf por que para la dirección estratégica, es muy útil poder considerar la empresa en esta perspectiva ya que le permite analizar nuevas ideas y descubrir oportunidades o amenazas previamente ocultas. Se puede decir mismo que sus enfoques ayudaron y completaron la resolución de algunos problemas asociados a las primeras técnicas analíticas, como las PIMS (Profit Impact of Market Strategy) y las carteras estratégicas habiendo también contribuido decisivamente para una nueva oportunidad de creatividad y flexibilidad en la hora de determinar la estrategia de la empresa.

Así, podemos definir textualmente un grupo estratégico como un conjunto de empresas de una determinada industria que adoptan estrategias iguales o semejantes siguiendo un conjunto de dimensiones estratégicas, generalmente dos, como una matriz de doble entrada, o sea:

especialización;	integración vertical alta o baja;	pertenecer a categorías como líneas de productos;	identificación de la marca;
calidad del producto;	selección de canales;	marketing de promoción o de atracción;	liderans a tecnológica;
política de fijación de precios;		servicios;	(...)

Por que el turismo es una multiplicidad de actividades y el golf es una de las principales por que es una de las más completas y complejas por la belleza de los espacios, la comunión con la naturaleza en una relación de equilibrio perfecto entre el cuerpo y el espíritu, por ser una actividad con una capacidad generadora de recursos económicos muy importante para Portugal en general y en particular para el Algarve, lleva a que sea considerado un deporte que genera turismo de calidad. Así, es llegada la hora de certificar la teoría a través de los principales puntos de referencia estadística para que todos entiendan la singularidad del sector del golf, o sea, completar el análisis de la estructura competitiva de las empresas.

En definitiva, sobre una serie de dimensiones competitivas, pretendemos conocer las razones del éxito y la propagación de campos de golf, con el fin de poder diseñar un conjunto de estrategias que puedan ser válidas o no para la totalidad del sector,

lo cual es posible en nuestra opinión, debido a la homogeneidad e interpenetración del sector en la gran industria que es el turismo.

Concluyendo, la verdad es que mucho se tiene escrito y debatido sobre gestión, estrategia, liderans, innovación, turismo y turismo de golf.

Pero la dificultad está en transformar palabras en actos. En operar teorías.

El éxito de las empresas de golf será alcanzado cuando los gestores de campos de golf creen ambientes que propicien el desarrollo de pensadores creativos que estén dispuestos a asumir riesgos y a llevar la organización para delante.

Cuando las políticas y procedimientos reflejen con precisión valores y objetivos organizacionales y sea comunicado eficazmente el desempeño de los trabajadores individuales será destacado y la organización ganará en su todo (Redmon, 1991).



Planteamientos creativos asociados a estrategias creativas y tecnología de información abren el camino a nuevos productos y servicios aún no vislumbrados.

Si las organizaciones consiguiesen asociar la energía disponible de las personas al poder de las máquinas, funcionando como un todo, como un ser con “alma propia”, ahí la organización tendría éxito y sus gestores sentirían la satisfacción de un trabajo bien hecho.

#### 4. ELECCIÓN DEL NIVEL DE ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA EMPÍRICA

La prueba de este trabajo ha sido a través de la realización de un estudio empírico que ha incidido sobre lo universo de las empresas con actividad en la región del Algarbe en el año de 2003. Lo cuestionario realizado ha incidido en el universo de empresas entonces en actividad, en un total de 30. A los cuestionarios anónimos y confidenciales han respondido 19 empresas que constituyen la base de datos de la analice estratégica realizada al sector.

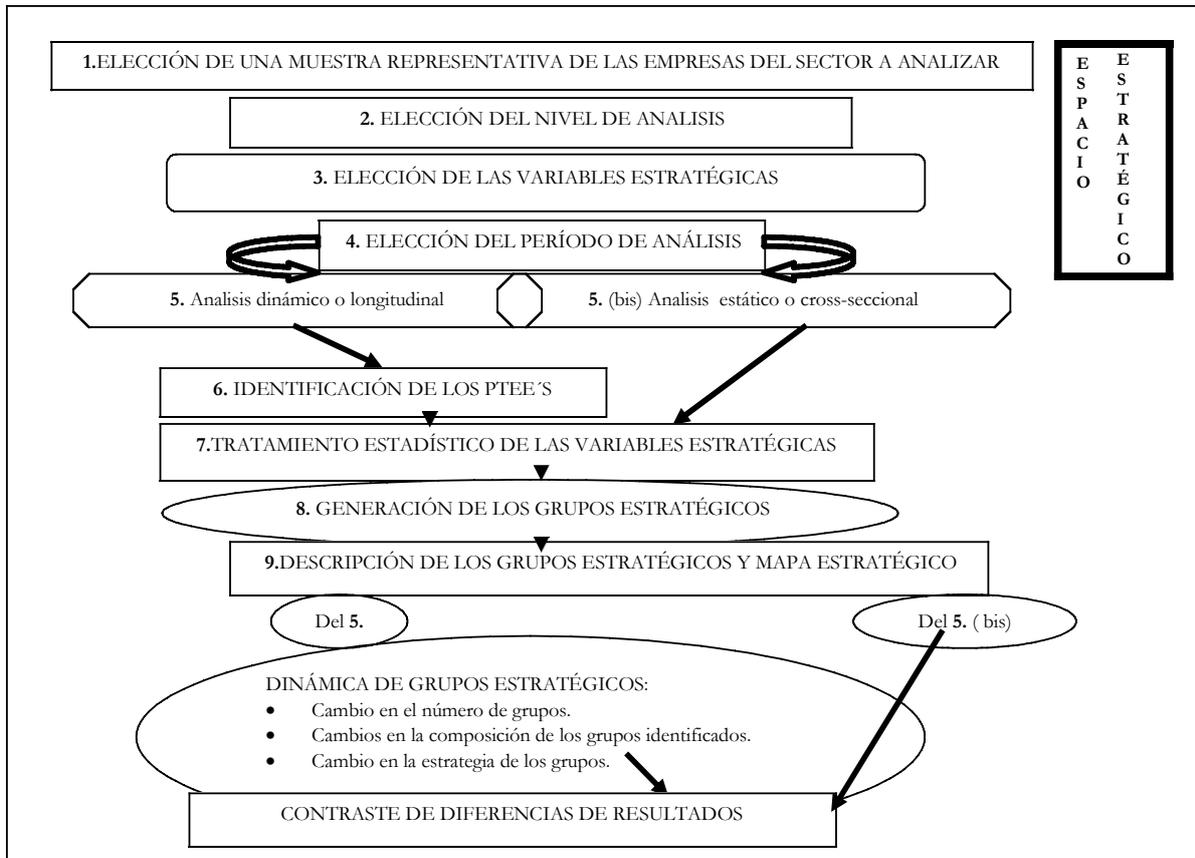
Para identificar e caracterizar la actividad estratégica de las empresas han sido licitadas respuestas relativas a los años de 2000 a 2003 en todas las cuestiones referentes a su comportamiento estratégico al longo de ese período de tiempo de acuerdo con el paradigma de la dirección estratégica.

Otros de los objetivos era identificar los grupos estratégicos existentes y su evolución en el referido período de tiempo, así como la dimensión de competitividad y diferenciación existentes en el sector.

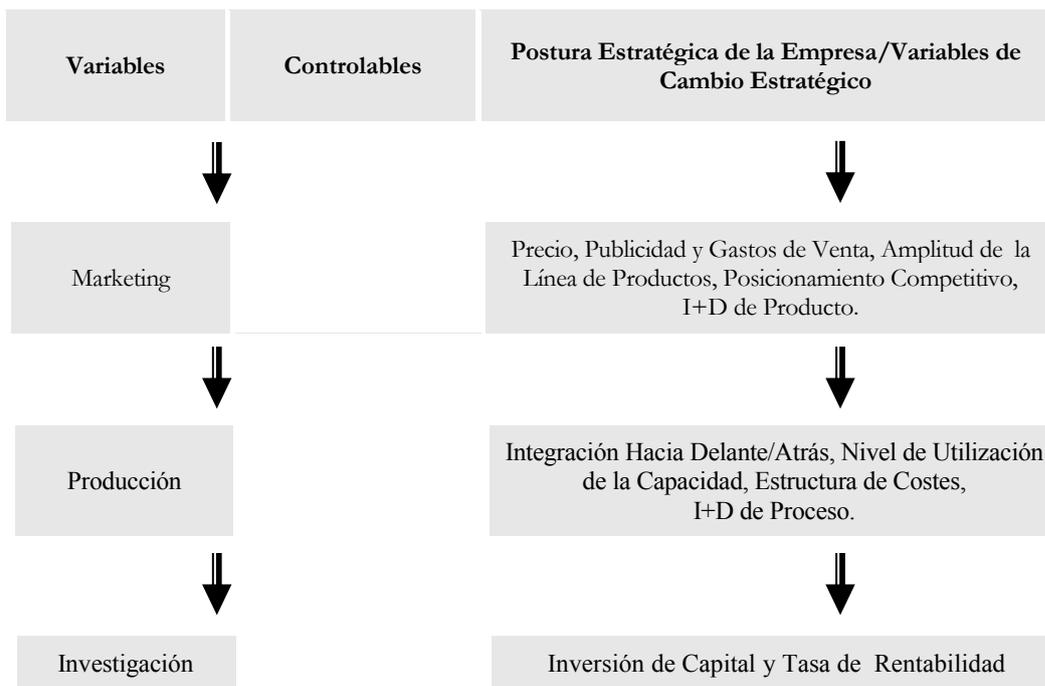
Así, la primera etapa del análisis de los datos recogidos se ha verificado y recusado las hipótesis de evolución del comportamiento estratégico en lo referido período, o sea, se ha verificado una estabilidad comportamental de las empresas analizadas en el período temporal comprendido entre 2000 y 2003.

En la segunda fase se ha intentado identificar las dimensiones de competitividad y diferenciación del sector y los eventuales grupos estratégicos existentes suportado por un conjunto de variables identificadas con base en los presupuestos de los siguientes cuadros:

#### Metodología de los Grupos Estratégicos



Fuente: Pelayo, (2004)



**5. ANÁLISIS DE LOS ESTÍMULOS (VARIABLES COGNOSCITIVAS)**

A continuación vamos a identificar la coherencia de las variables cognoscitivas utilizadas para el análisis de la aglomeración jerárquica de las empresas.

El análisis incidió sobre las disparidades / diferencias entre las clasificaciones ordinales atribuidas por cada sujeto a un conjunto de 10 estímulos (dimensiones cognoscitivas).

Las disparidades/diferencias fueron obtenidas directamente en base al coeficiente de correlación

de Spearman, entre los pares de variables (rs), más concretamente en base a la diferencia por unidad del módulo del coeficiente de correlación (1- rs ).

En la tabla que presentamos se muestra la matriz de disimilitudes que se analizó a través de la técnica EMD. Cada elemento de la matriz  $\ddot{a}_{ij}$ , de disimilitudes, representa la distancia entre el estímulo presentado en la línea i y el estímulo presentado en la línea j, calculado para la totalidad de los sujetos que han respondido a la cuestión.

**Matriz de Disimilitudes entre los Estímulos**

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
GRADO DE ESPECIALIZACIÓN (ALTO) (A)	0,000	0,359	0,656	0,324	0,628	0,450	0,457	0,478	0,402
IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA (ALTA) (B)	0,359	0,000	0,733	0,370	0,407	0,558	0,301	0,351	0,298
CALIDAD DEL PRODUCTO (ALTA) (C)	0,656	0,733	0,000	0,526	0,564	0,243	0,556	0,578	0,371
LIDERAZGO TECNOLÓGICO (D)	0,324	0,370	0,526	0,000	0,628	0,489	0,632	0,349	0,334
GRADO DE INTEGRACIÓN VERTICAL (ALTO) (E)	0,628	0,407	0,564	0,628	0,000	0,440	0,243	0,526	0,482
POSICIÓN DEL COSTE (BAJO) (F)	0,450	0,558	0,243	0,489	0,440	0,000	0,309	0,548	0,386
POLÍTICA DE PRECIOS (ALTOS) (G)	0,457	0,301	0,556	0,632	0,243	0,309	0,000	0,436	0,351
RELACIONES MANTENIDAS CON LA EMPRESA MATRIZ (H)	0,478	0,351	0,578	0,349	0,526	0,548	0,436	0,000	0,491
VINCULOS MANTENIDOS CON EL GOBIERNO (I)	0,402	0,298	0,371	0,334	0,482	0,386	0,351	0,491	0,000

A continuación se muestra la evolución del stress en función del número de dimensiones del espacio de representación, y se observa que

la mejor solución que corresponde al menor stress es de cuatro dimensiones (stress = 0,004).

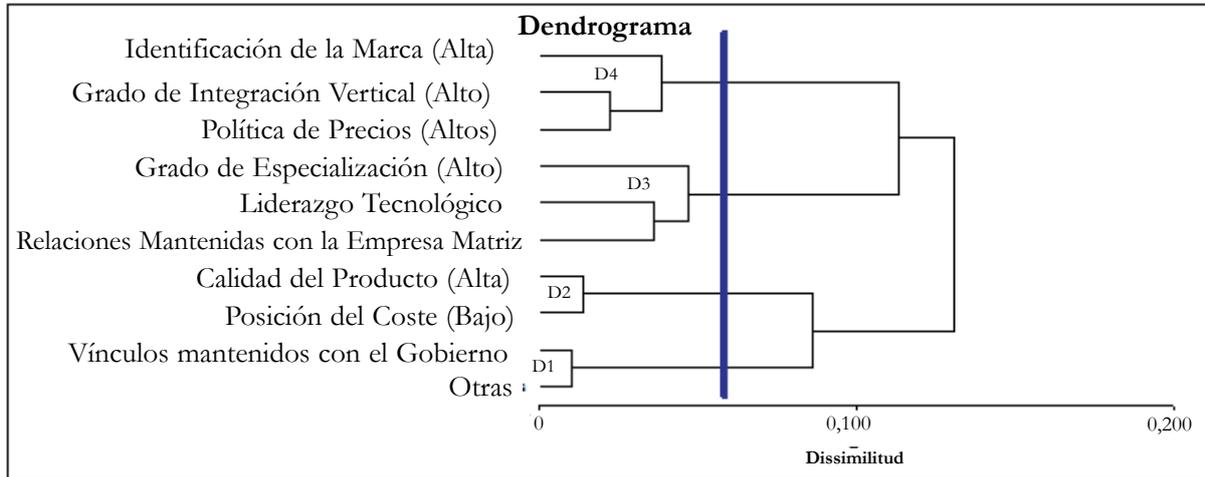
Dimensión	2	3	4
Stress	0,040	0,015	0,004



Para identificar las cuatro dimensiones obtenidas a través del EMD, se realiza un análisis de aglomeración jerárquica de los estímulos (variables cognitivas) usando la distancia euclídea al cuadrado como medida de disimilitud

y el método de Ward como criterio de agrupación, al objeto de minimizar las diferencias dentro de los conglomerados. La observación del dendrograma que se presenta nos permite identificar cuatro clusters.

### Identificación de los Clusters - Variables Cognoscitivas - Dendrograma



En el dendrograma se verifica que OTRAS (que por el contenido de las respuestas se puede considerar ruido y que por eso no se desarrolla en este análisis) y VÍNCULOS MANTENIDOS CON EL GOBIERNO forman un cluster al que podemos denominar D1, mientras que la POSICIÓN DEL COSTE (BAJO) y la CALIDAD DEL PRODUCTO (ALTA) forman otro cluster (D2), GRADO DE ESPECIALIZACIÓN (ALTO), LIDERAZGO TECNOLÓGICO y RELACIONES MANTENIDAS CON LA EMPRESA MATRIZ forman otro (D3), mientras que en un cuarto y último cluster (D4) figuran estímulos como IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA (ALTA), GRADO DE INTEGRACIÓN VERTICAL (ALTO) y POLÍTICA DE PRECIOS (ALTOS).

A continuación pasamos a la interpretación de los clusters obtenidos y los hemos nombrado en función de las variables que los componen. La interpretación se ha efectuado de la siguiente forma:

#### D1: POLÍTICA DEL SECTOR

Como ya se ha comentado anteriormente, la primera dimensión aparece relacionada principalmente con la variable “vínculos con el gobierno”, que determina el carácter legal de la estructura, directa e indirecta, del sector del golf, por lo que entendemos que podríamos denominarla política del sector.

#### D2: RELACIÓN CALIDAD-COSTE

La segunda dimensión aparece relacionada con las variables “calidad del producto” y “posición del coste”. Teniendo en cuenta que la situación actual del sector y la coyuntura internacional en términos económicos es muy débil, las empresas de golf como estrategia de supervivencia se han visto obligadas a optar por una política de costes bajos, pero sin perder la calidad, ya que la consideran como un factor de diferenciación entre competidores. Por tanto, esta dimensión la hemos caracterizado como relación calidad-coste.

#### D3: ESPECIALIZACIÓN EN CLIENTES E INTERNACIONALIZACIÓN

La tercera dimensión agrupa a variables que miden el grado de internacionalización (relaciones con la matriz), por un lado, y por otro agrupa a variables que determinan la adaptación del sector a las nuevas motivaciones de los clientes (especialización), que generan a su vez una adaptación de las TIC.

#### D4: MARKETING ESTRATÉGICO

Para la cuarta y última dimensión, siguiendo la definición de marketing estratégico de Lambin: “es esencialmente una gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado que desemboca en desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a grupos de compradores



específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva defendible”, consideramos que las variables que determinan esta dimensión son variables del marketing que garantizan al sector una ventaja competitiva defendible a través de la marca, el precio y el producto (integración vertical).

A continuación del análisis cluster se ha realizado un ANOVA, que nos ha permitido concluir que sólo las tres últimas dimensiones discriminan de forma estadísticamente significativa a las empresas.

Por último, se muestra una representación gráfica tridimensional de las tres dimensiones obtenidas en el EMD (la dimensión 1 al no discriminar de forma estadísticamente significativa los estímulos no se ha tenido en cuenta).

Por tanto hemos optado por representar las tres dimensiones base:

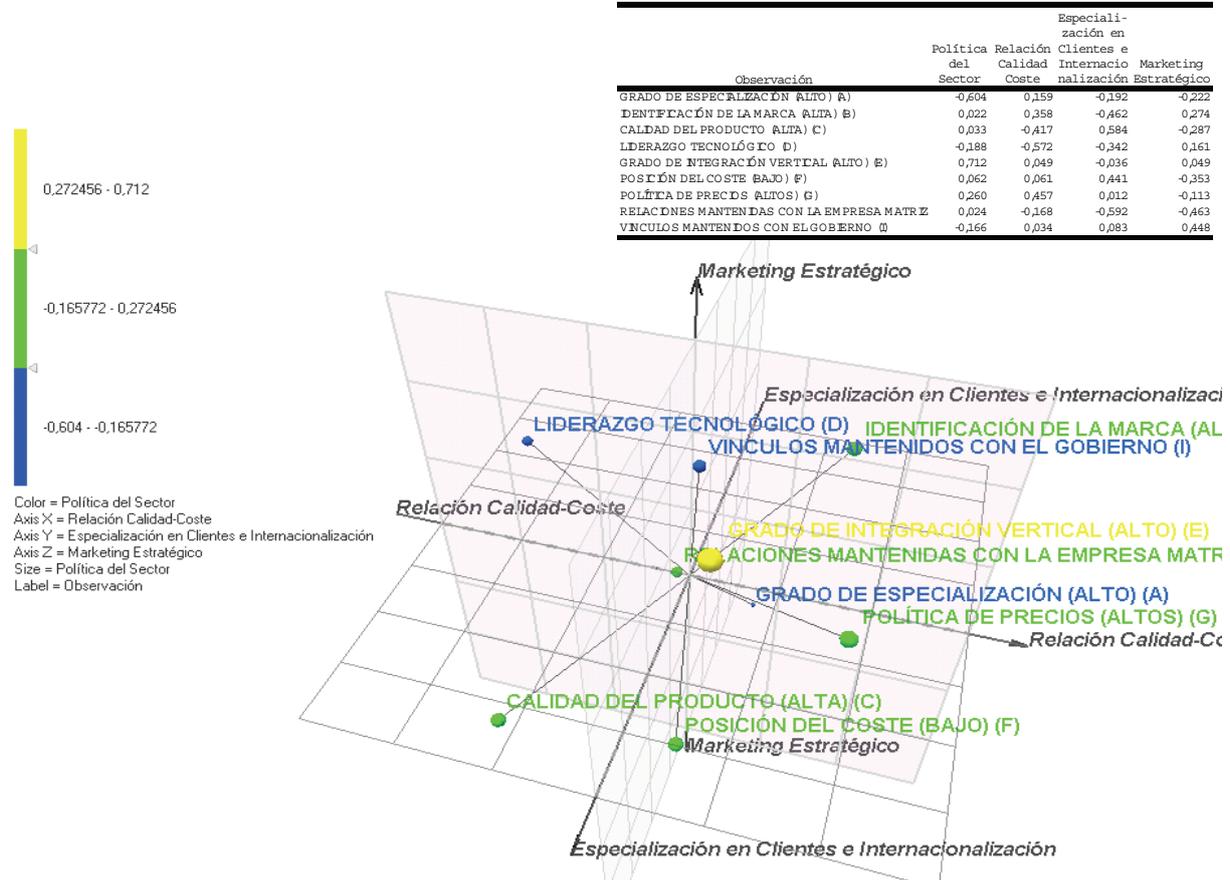
- relación calidad – coste,
- especialización en clientes e internacionalización,
- marketing estratégico,

que definen un espacio por su ortogonalidad, reflejando la independencia de estas dimensiones por la propia naturaleza de la solución EMD.

La primera dimensión – Política del Sector – se presenta de forma derivada de las tres anteriores, simbólicamente a través del volumen de las burbujas. Cada uno de los estímulos se queda así precisamente localizado e identificado, en base a las cuatro dimensiones de la solución encontrada, pero en un espacio tridimensional. Hay que tener en cuenta que a pesar de haber trabajado con las tres dimensiones referidas, el volumen de la burbuja es una dimensión independiente, si bien para facilitar la lectura, la dimensión Política del Sector ha sido graficada en tres niveles: bajo en azul; medio en verde y fuerte en amarillo.

La observación del gráfico presentado evidencia que las empresas con grado de integración vertical alto son las que buscan liderazgo tecnológico, vínculos con el gobierno y grado de especialización alto. Otra de las relaciones que se pueden observar en el gráfico es aquella en que la identificación de marca alta está en consonancia con el liderazgo tecnológico y con los vínculos mantenidos con el gobierno, en cuanto que la calidad del producto alto tiene que estar asociada a una posición de coste bajo. También se puede constatar que calidad del producto y liderazgo tecnológico están asociados y tienen como contrapartidas la política de precios altos y la identificación alta de la marca, que se encuentran, a su vez, asociadas.

Representación Gráfica de EMD





**6. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS (SUJETOS)**

A continuación pasamos a analizar las empresas (sujetos). Calcularemos la distancia entre las

empresas analizadas a partir de las diez variables cognoscitivas, usando para ello el coeficiente de correlación de Spearman. La tabla siguiente presenta la matriz de disimilitud entre las 18 empresas que fueron analizadas a través de la técnica EMD.

**Matriz de Disimilitudes entre los Sujetos**

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(M)	(N)	(O)	(P)	(Q)	(R)
PARQUE DA FLORESTA (A)	0,000	0,196	0,279	0,459	0,321	0,372	0,195	0,083	0,364	0,394	0,327	0,079	0,442	0,442	0,401	0,630	0,267	0,333
PENINA GOLF (B)	0,196	0,000	0,107	0,327	0,336	0,179	0,191	0,194	0,138	0,350	0,172	0,223	0,183	0,183	0,454	0,425	0,285	0,165
ALTO GOLF & COUNTRY CLUB (C)	0,279	0,107	0,000	0,447	0,345	0,156	0,390	0,348	0,206	0,315	0,121	0,285	0,115	0,115	0,305	0,370	0,248	0,224
MORGADO DO REGUENGO (D)	0,459	0,327	0,447	0,000	0,328	0,355	0,359	0,460	0,359	0,219	0,306	0,519	0,387	0,387	0,547	0,375	0,369	0,262
QUINTA GRAMACHO/VALE DA PINTA (E)	0,321	0,336	0,345	0,328	0,000	0,181	0,233	0,251	0,152	0,200	0,321	0,267	0,267	0,267	0,344	0,224	0,121	0,424
VALE DE MILHO (F)	0,372	0,179	0,156	0,355	0,181	0,000	0,330	0,333	0,081	0,219	0,284	0,237	0,022	0,022	0,299	0,215	0,075	0,190
SALGADOS GOLF CLUB (G)	0,195	0,191	0,390	0,359	0,233	0,330	0,000	0,134	0,178	0,305	0,359	0,195	0,414	0,414	0,480	0,411	0,277	0,260
BALAIÁ GOLF VILLAGE (H)	0,083	0,194	0,348	0,460	0,251	0,333	0,134	0,000	0,232	0,471	0,419	0,064	0,400	0,400	0,426	0,581	0,296	0,419
SHERATON PINE CLIFFS (I)	0,364	0,138	0,206	0,359	0,152	0,081	0,178	0,232	0,000	0,309	0,315	0,242	0,103	0,103	0,422	0,261	0,182	0,242
VILA SOL GOLF (J)	0,394	0,350	0,315	0,219	0,200	0,219	0,305	0,471	0,309	0,000	0,182	0,388	0,279	0,279	0,206	0,133	0,127	0,224
VALE DO LOBO (K)	0,327	0,172	0,121	0,306	0,321	0,284	0,359	0,419	0,315	0,182	0,000	0,436	0,273	0,273	0,275	0,242	0,321	0,303
PINHEIROS ALTOS (L)	0,079	0,223	0,285	0,519	0,267	0,237	0,195	0,064	0,242	0,388	0,436	0,000	0,303	0,303	0,305	0,545	0,164	0,315
QUINTA DO LAGO NORTE (M)	0,442	0,183	0,115	0,387	0,267	0,022	0,414	0,400	0,103	0,279	0,273	0,303	0,000	0,000	0,305	0,236	0,152	0,206
QUINTA DO LAGO SUL (N)	0,442	0,183	0,115	0,387	0,267	0,022	0,414	0,400	0,103	0,279	0,273	0,303	0,000	0,000	0,305	0,236	0,152	0,206
MARAGOTA GOLF (O)	0,401	0,454	0,305	0,547	0,344	0,299	0,480	0,426	0,422	0,206	0,275	0,305	0,305	0,305	0,000	0,228	0,228	0,465
BENAMOR GOLF (P)	0,630	0,425	0,370	0,375	0,224	0,215	0,411	0,581	0,261	0,133	0,242	0,545	0,236	0,236	0,228	0,000	0,242	0,400
QUINTA RIA DE CIMA (Q)	0,267	0,285	0,248	0,369	0,121	0,075	0,277	0,296	0,182	0,127	0,321	0,164	0,152	0,152	0,228	0,242	0,000	0,218
CASTRO MARIM GOLF (R)	0,333	0,165	0,224	0,262	0,424	0,190	0,260	0,419	0,242	0,224	0,303	0,315	0,206	0,206	0,465	0,400	0,218	0,000

Como se indicó más arriba, la mejor solución corresponde al menor stress, en el caso una solución de 4 dimensiones, con un stress = 0.004,

valor bastante bajo y que garantiza una buena representación.

Las coordenadas de los estímulos respecto a las cuatro dimensiones son:

**Cordenadas de los Estimulos Respecto a las Cuatro Dimensiones**

Estímulos	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
PARQUE DA FLORESTA (A)	0,296	-0,740	0,219	-0,089
PENINA GOLF (B)	0,179	-0,149	-0,358	-0,336
ALTO GOLF & COUNTRY CLUB (C)	0,489	0,121	-0,252	-0,181
MORGADO DO REGUENGO (D)	-0,790	0,369	-0,251	-0,312
QUINTA GRAMACHO/VALE DA PINTA (E)	-0,350	-0,045	0,142	0,520
VALE DE MILHO (F)	0,090	0,163	-0,256	0,265
SALGADOS GOLF CLUB (G)	-0,496	-0,500	0,172	-0,166
BALAIÁ GOLF VILLAGE (H)	0,044	-0,844	0,022	0,088
SHERATON PINE CLIFFS (I)	-0,204	-0,074	-0,366	0,211
VILA SOL GOLF (J)	-0,242	0,368	0,480	-0,113
VALE DO LOBO (K)	0,187	0,346	0,207	-0,513
PINHEIROS ALTOS (L)	0,245	-0,574	0,188	0,238
QUINTA DO LAGO NORTE (M)	0,178	0,276	-0,364	0,162
QUINTA DO LAGO SUL (N)	0,185	0,271	-0,354	0,168
MARAGOTA GOLF (O)	0,588	0,302	0,585	0,186
BENAMOR GOLF (P)	-0,169	0,791	0,262	0,147
QUINTA RIA DE CIMA (Q)	-0,028	0,002	0,143	0,365
CASTRO MARIM GOLF (R)	-0,202	-0,081	-0,219	-0,638

Como ya se ha comentado, sólo las tres últimas dimensiones discriminan de forma estadísticamente significativa. En los cuadros siguientes se presenta gráficamente los diferentes pares de dimensiones, D2-D3, D2-D4, y D3-D4, para poder dar una idea efectiva de las posiciones rela-

tivas de los estímulos en esas tres dimensiones significativas. Se ha utilizado también, en cada una de las representaciones bidimensionales, una aproximación a la tercera dimensión, siendo el tamaño de la burbuja una referencia a la importancia de la dimensión ausente.

**Gráfico de las Dimensiones D2-D3**

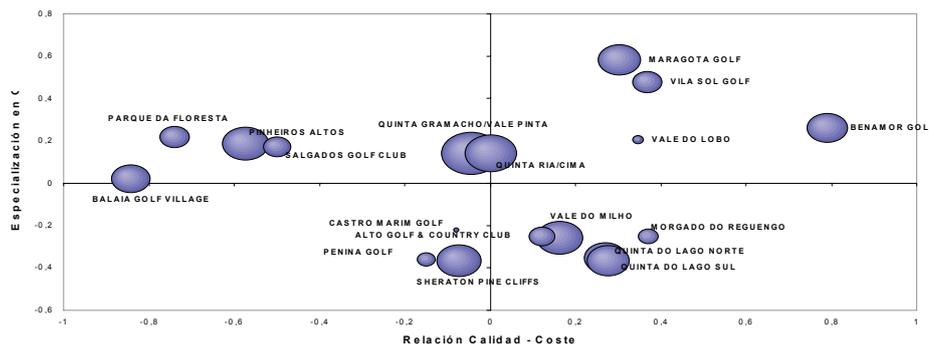




Gráfico de las Dimensiones D2-D4

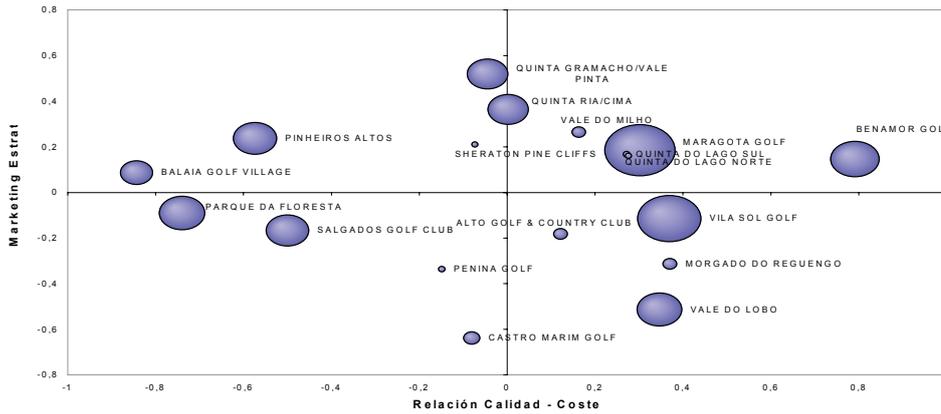
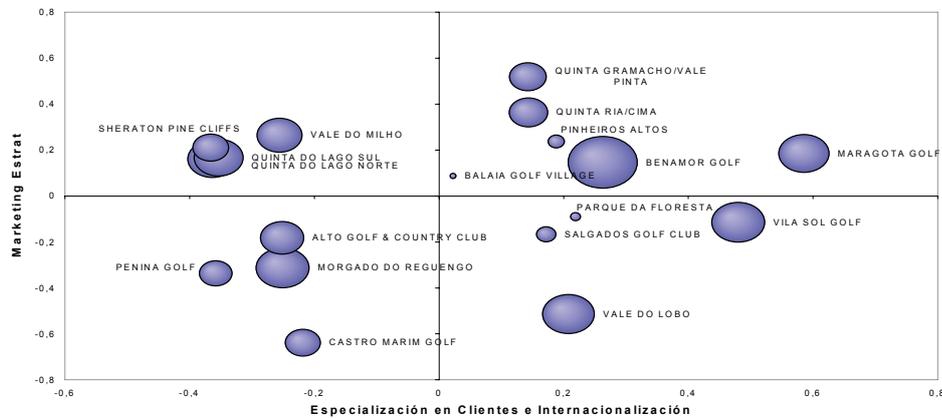


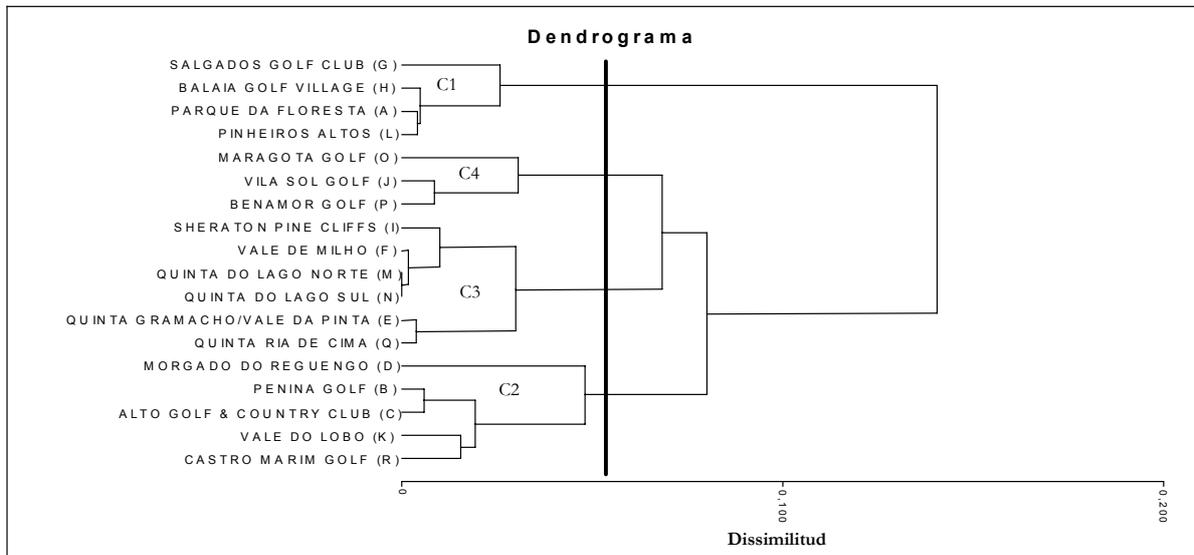
Gráfico de las Dimensiones D3-D4



En base a las coordenadas de los estímulos en las cuatro dimensiones se efectuó un análisis cluster jerárquico de las empresas, aplicándose el algoritmo de Ward y tomando las distancias euclídeas al cuadrado como medida de distancia. Esta decisión resulta

directamente de la representación ortogonal asumida por la solución EMD. El análisis de cluster indica una solución parsimoniosa de cuatro clusters, conforme a las conclusiones del análisis de las distancias de unión y del dendrograma (diagrama de árbol).

Identificación de los Clusters – Campos - Dendrograma



Los miembros de cada uno de los grupos se resumen en los siguientes cuadros:



Resumen de los Grupos de Clusters - Campos

	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4
Miembros de los grupos	Parque da Floresta Pinheiros Altos Salgados Golf Club Balaia Golf Village	Penina Golf Alto Golf & Country Club Morgado do Reguengo Vale do Lobo Castro Marim Golf	Quinta do Gramacho / Vale Pinta Vale de Milho Sheraton Pine Cliffs Quinta do Lago Norte Quinta do Lago Sul Quinta da Ria de Cima	Vila Sol Golf Benamor Golf Maragota Golf

Resumen de las Características de los Clusters

	CLUSTER 1 N=4 : 22.2%		CLUSTER 2 N=5 : 27.8%		CLUSTER 3 N=6 : 33.3%		CLUSTER 4 N=3 : 16.7%		TOTAL MUESTRA N=18	
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR						
D 1	0.02	0.36	-0.03	0.49	-0.02	0.22	0.06	0.48	0.00	0.35
D 2	-0.66	0.16	0.12	0.24	0.10	0.16	0.49	0.27	0.00	0.43
D 3	0.15	0.09	-0.17	0.22	-0.18	0.25	0.44	0.16	0.00	0.31
D 4	0.02	0.18	-0.40	0.18	0.28	0.14	0.07	0.16	0.00	0.31
RESTAURACION 2003	12.50	2.12	26.00	5.66	9.75	3.50	19.50	0.71	15.50	7.28
Nº DE EMPLEADOS FIJOS - 2003	28.50	19.06	22.20	15.40	67.25	25.58	41.00	5.66	39.92	26.03
ESFUERZO EN I+D - 2003	10.00		3.67	0.58	ND		2.00	0.00	4.17	2.99
RECLUTAMIENTO, SELECCION Y ACOGIDA SON HECHOS TENIENDO EN CUENTA LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LOS CANDIDATOS	4.50	0.58	4.60	0.55	4.00	0.00	3.00	1.00	4.12	0.78
PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN	4.00	0.82	4.60	0.55	2.60	0.89	3.67	0.58	3.71	1.05
PROGRAMAS DE FORMACION	3.50	1.00	4.80	0.45	3.40	0.89	3.00	1.00	3.78	1.03
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN SE RESUELVEN LAS DIFERENCIAS Y CONFLICTOS SIN BUSCAR CULPABLES	4.25	0.50	4.40	0.55	4.17	0.41	3.00	1.00	4.08	0.73
	4.50	0.58	4.80	0.45	4.20	0.45	3.33	1.15	4.29	0.77

D1: Política del sector

D2: Relación calidad-coste

D3: Especialización en clientes e internacionalización

D4: Marketing estratégico

Del análisis directo de las características distintivas de los citados clusters extraemos el cuadro siguiente que resume sus respectivos perfiles:

Perfiles de las Características Distintivas de los Clusters

PROPIEDADES	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4
<b>DIMENSIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>Empresas pequeñas</b> (29 empleados fijos en 2003, de media).	<b>Las más pequeñas empresas del sector</b> (22 empleados fijos en 2003, de media).	<b>Grandes Empresas</b> (67 empleados fijos en 2003, de media).	<b>Empresas de dimensión Intermedia</b> (41 empleados fijos en 2003, de media, valor superior a la media del sector 40).
<b>IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD DE LA RESTAURACIÓN EN LOS INGRESOS</b>	Con 12.5 % la restauración tiene un peso inferior a la media del sector (15.5%). <b>Restauración es poco importante</b>	Con 26 % la restauración tiene un peso muy superior a la media del sector (15.5%). <b>Restauración es muy importante</b>	Con 9.75 % la restauración tiene el menor peso del sector (15.5%). <b>Restauración es poco importante</b>	Con 19.5 % la restauración tiene todavía un peso significativo con un 15.5% superior a la media del sector. <b>Restauración es importante</b>
<b>ESFUERZO EN I&amp;D</b>	<b>I&amp;D es muy importante</b> 10 % de inversiones muy superior a la media 4.2%	<b>Poco importante</b> 3.7 % inferior a la media 4.2%	No Determinado	<b>Muy poco importante</b> 2 % inferior a la media 4.2%
<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ACOGIDA SON HECHOS TENIENDO EN CUENTA LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LOS CANDIDATOS</b>	<b>Muy importante</b> (4.5), superior a la media (4.12)	<b>Muy importante</b> (4.6), superior a la media (4.12)	<b>Poco importante</b> (4.0), inferior a la media (4.12)	<b>Poco importante</b> (3.0), inferior a la media (4.12)
<b>PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN</b>	<b>Muy importante</b> (4.0), superior a la media (3.71)	<b>Muy importante</b> (4.6), superior a la media (3.71)	<b>Poco importante</b> (2.6), inferior a la media (3.71)	<b>Poco importante</b> (3.67), inferior a la media (3.71)
<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN</b>	<b>Poco importante</b> (3.5), inferior a la media (3.76)	<b>Muy importante</b> (4.8), superior a la media (3.76)	<b>Poco importante</b> (3.4), inferior a la media (3.76)	<b>Poco importante</b> (3.0), inferior a la media (3.76)

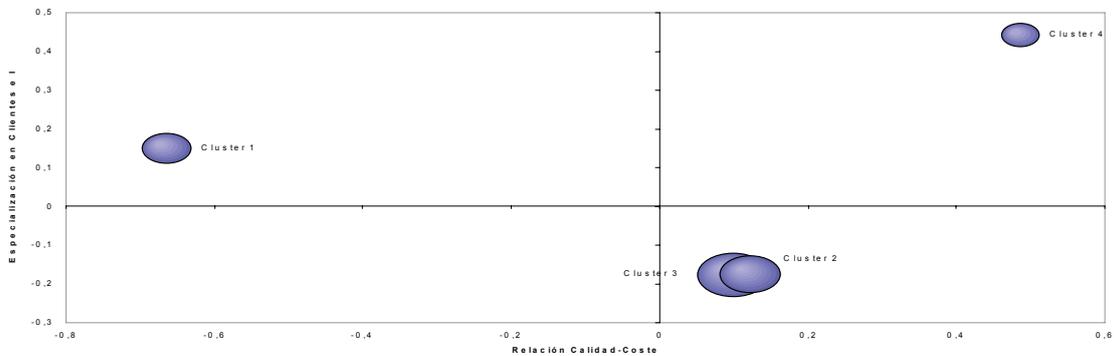


**Perfiles de las Características Distintivas de los Clusters (Continuación)**

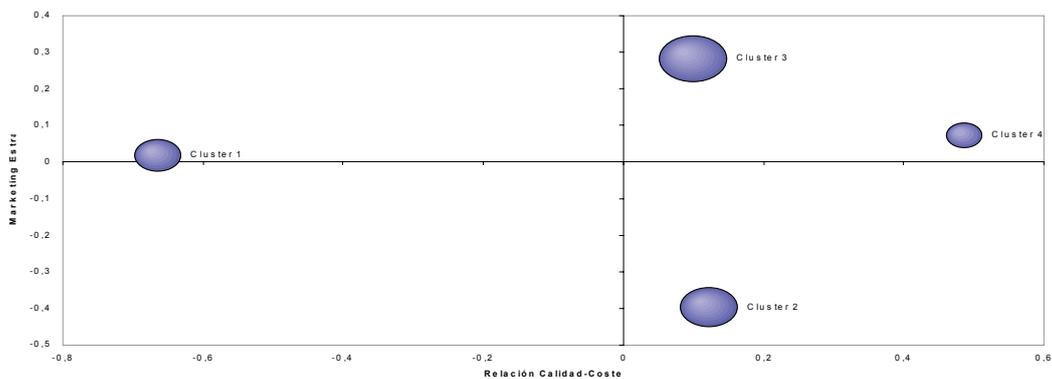
<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Muy importante</b> (4.25), superior a la media (4.06)	<b>Muy importante</b> (4.40), superior a la media (4.06)	<b>Muy importante</b> (4.17), superior a la media (4.06)	<b>Poco importante</b> (3.0), inferior a la media (4.06)
<b>SE RESUELVEN LAS DIFERENCIAS Y CONFLICTOS SIN BUSCAR CULPABLES</b>	<b>Muy importante</b> (4.50), superior a la media (4.29)	<b>Muy importante</b> (4.80), superior a la media (4.29)	<b>Poco importante</b> (4.20), inferior a la media (4.29)	<b>Poco importante</b> (3.33), inferior a la media (4.29)
<b>POSICIÓN DE COSTE (BAJO)</b>	<b>Posición de coste bajo no es importante</b> (6.33), superior a la media (4.47)	<b>Posición de coste bajo no es importante</b> (6.25), superior a la media (4.47)	<b>Posición de coste bajo es muy importante</b> (2.5), inferior a la media (4.47)	<b>Posición de coste bajo es importante</b> (4.0), inferior a la media (4.47)
<b>NACIONALIDAD DE LOS CLIENTES PREFERIDOS</b>	<b>Británica</b>	<b>Indiferente o prefiriendo Alemanes</b>	<b>Británicos y Alemanes, prefieren estos últimos</b>	<b>Indiferente</b>

La posición relativa de los diferentes clusters en las dimensiones competitivas son las que se presentan en los siguientes cuadros:

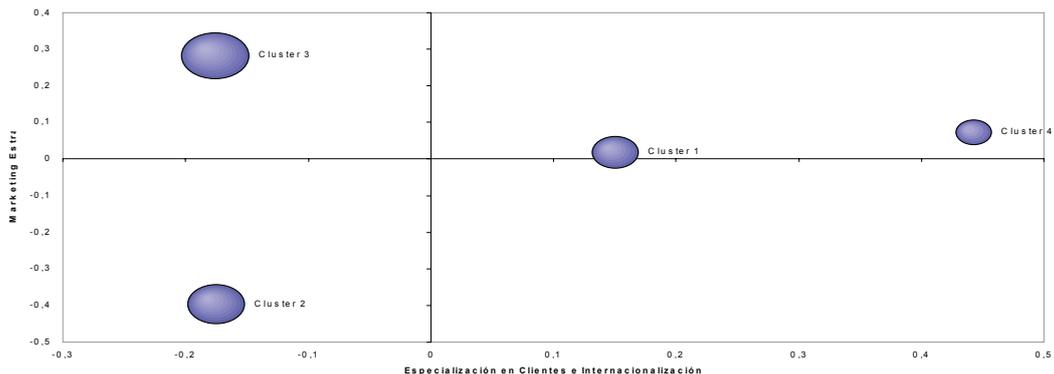
**Mapas Estratégicos - Presentación Gráfica de la Dimensión 2**



**Mapas Estratégicos - Presentación Gráfica de la Dimensión 3**



**Mapas Estratégicos - Presentación Gráfica de la Dimensión 4**





Concluyendo, en una perspectiva teórica mejor vinculada con el estudio que hemos desarrollado, el golf es el segmento que mejor puede ayudar a definir las opciones a tomar por las empresas que se quieren destacar en una gestión adecuada y sostenible de negocios en el sector turístico ya que exige una preparación física suave pero cuidada, una buena estrategia, la elección correcta basada en criterios de determinados socios para el equipo, focos en los objetivos y metas claras a alcanzar, una buena ejecución de la estrategia, materializable en tácticas vencedoras y, sobretodo, en un ambiente agradable y permisivo donde se existan una saludable convivencia social, diversión, paisajes de sueño y relax.

En términos prácticos procedemos a sintetizar las principales conclusiones extraídas del estudio empírico para dar respuesta a nuestro objetivo principal - diseñar líneas de acción estratégica para los campos de golf del Algarbe. Así, optamos por analizar directamente cada una de las propiedades distintivas entre los cuatro cluster resultantes de la organización de los grupos que nos ha permitido, para efectos de estrategia a desarrollar para el sector del golf, elaborar las siguientes recomendaciones e implicaciones.

### **7. RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES PARA LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TURISMO Y DE LA GESTIÓN DE CAMPOS DE GOLF EN EL ALGARBE**

La región del Algarbe ha asistido a un fenómeno creciente de concentración de la industria turística en general y de campos de golf en particular, determinando una alteración profunda de la relación entre empresarios del sector y el nivel de calidad ofrecido a los clientes que demandan el golf como actividad complementaria a la actividad turística.

En un mercado globalizado y dominado por los grandes operadores turísticos, la supervivencia del sector turístico y la prosperidad del sector del golf sólo es posible cuando se registre una de las siguientes situaciones:

- Los empresarios implicados y la región del Algarbe dispongan de una notoriedad fuerte y con nichos de mercado que valoricen las características del producto, compensando la falta de escala.
- Los empresarios del sector se asocien para alcanzar la escala que permita realizar y mantener campañas de marketing e interesar a los grandes operadores, adaptando el producto a niveles de calidad que se encuadre con patrones de sostenibilidad y satisfacción.

En el Algarbe, se constata que existen infraestructuras turísticas y campos de golf con marcas y notoriedad diferentes, pero ninguna de ellas con una capacidad de venta de sus productos que le permita hacer frente a cualquier concentración comercial del producto turístico de sol y playa, ya sea por las exigencias técnicas y de volumen de los grandes operadores que operan en este sector, como por la imagen de marca o de prestigio de destinos emergentes en la última década y otros potenciales con capacidad para despuntar a corto plazo, o sea, con capacidad para “movilizar” sus principales productos.

Teniendo en cuenta que:

- La actividad turística y del golf abarcada por algunos programas comunitarios incluidos en el IV Cuadro Comunitario de Apoyo (QCA) y en el Plan de Desarrollo del Turismo, que se reorientan hacia una política asentada en la calidad y en el desarrollo del mismo para salvar, por ejemplo, el paisaje y el medio ambiente, para la valorización de parámetros internacionales de calidad, en contraste con los destinos masificados y con las regiones menos desarrolladas.
- La región del Algarbe tiene indicadores que la hacen ilegible para el apoyo comunitario a las regiones menos desarrolladas.
- Se iniciará en breve la elaboración de la estrategia portuguesa de desarrollo que llevará a cabo el IV QCA.

Se propone una actuación concertada al nivel de los principales programas de incentivos que potencie una respuesta endógena de la región a los condicionamientos de la globalización, respuesta que deberá asentarse en los siguientes pilares:

1. Protección del patrimonio de la región, a través de una redefinición de la arquitectura institucional que regule el acceso y el uso del patrimonio colectivo “Turismo” y “Golf”.
2. Definición de modelos de producción compatibles con la defensa del patrimonio como forma de garantizar la continuidad de la economía de la región y, por esa vía, la sostenibilidad del turismo y del golf.
3. Valorización de potencialidades turísticas complementarias asociadas a la realidad socioeconómica del Algarbe a través de un plan integrado que encuadre y potencie dichas potencialidades.
4. Abogar por una mayor aproximación entre las prácticas actuales de la industria turística y del golf



en el Algarbe y las de la industria similar internacional, especialmente a la de los destinos competidores del Sur de Europa.

5. Caracterización del perfil de los turistas que optan por no venir a Portugal y que traería ventajas competitivas al turismo nacional, que, de una manera general, se caracteriza por prácticas de bastante calidad.

6. Recalificación del turismo de masas, que es esencialmente estacional, y encuadrar una nueva estrategia en un importante conjunto de segmentos con gran potencial de desarrollo.

7. Sol y playa no llegan. No es viable la apuesta de promoción del país en el exterior sin arriesgar en la promoción interna, pues los turistas deben salir con una buena imagen del país y con ganas de recomendar a su grupo de amigos y conocidos el destino, apreciando la calidad de los servicios, de la gastronomía y, esencialmente, de la atención al cliente, y también por considerar positiva la relación coste-beneficio y la propia seguridad.

8. En términos de estrategia y planificación, es urgente decidir qué tipo de turismo queremos ofrecer y qué tipo de turistas queremos atraer a Portugal, ya que otros segmentos, además del sol y playa, son tan o más importantes como proyectos de futuro para el país, especialmente el golf, el enoturismo, el turismo rural y el termal. El primero por tener un gran potencial de crecimiento y traer a Portugal y al Algarbe un segmento de turistas más seleccionado y con alto poder de compra. El segundo podría ayudar a proyectar nuestros vinos en el exterior, ya que difícilmente Portugal tiene condiciones, en términos de colocación de productos vinícolas, para competir en los mercados más desarrollados, como por ejemplo Francia. La tercera para privilegiar el contacto más directo con los usos, costumbres y tradiciones genuinas de determinados nichos de población de la región del Algarbe. La cuarta y última es que Portugal debería ser encarado como un destino de animación y ocio y no sólo de sol y playa.

9. El éxito de los proyectos turísticos, por un lado y, por otro, de los destinos turísticos dependen cada vez más de la apuesta en la formación de los recursos humanos que en él colaboran y, también, de quién toma las decisiones en y sobre el sector. La sostenibilidad de la economía, del conocimiento y de la sociedad del aprendizaje en la cual vivimos, especialmente a nivel global, es una tarea que

va más allá de los retos tradicionales. Los cambios en la composición de la mano de obra, junto con la creciente internacionalización de la economía, los avances constantes de la tecnología y la diseminación de nuevos modelos innovadores de organización del trabajo, requieren, cada vez más, una inversión substancial en capital humano para que se cumplan los requisitos necesarios y así alcanzar los objetivos definidos de una política de turismo innovadora y competitiva en términos de capacidades y calificación de los futuros empleos.

10. Estrechar relaciones con clientes y proveedores podrá ser útil en la mayoría de las actividades. Están debidamente comprobados los estudios que indican que es mucho más costoso atraer nuevos clientes que cautivar a los actuales. Al ofrecer un mejor servicio asentado en normas internacionales de calidad estamos contribuyendo al desarrollo de nuestras responsabilidades pero, también, apostando por la renovación del contrato de fidelización de los clientes. El éxito de la estrategia a desarrollar pasa por el establecimiento de una relación global que garantiza contratos privilegiados para los momentos de mayor inestabilidad coyuntural; así, la creación de infraestructuras básicas y complementarias, especialmente al nivel del sector de los transportes – aeropuerto de Faro - garantizan al turista una aproximación al Algarbe de una forma rápida y segura, a precios competitivos y con una frecuencia de vuelos y de compañías aéreas capaces de hacer superar algunas de las exigencias existentes en la organización cada vez más conflictiva de la gestión del día a día de cualquier ciudadano.

Resumiendo, la adversidad de los tiempos actuales han llevado a la mayoría de los gestores que, directa o indirectamente, desarrollan su actividad en el sector turístico a cuestionarse cómo superar la fuerte competencia en el sector. La razón para el éxito, desde nuestra perspectiva, pasa por seguir y adaptar juiciosamente los fundamentos teóricos y científicos llevados a cabo en este trabajo de investigación – organización del trabajo, calidad, recursos humanos y dirección estratégica – tratando de alcanzar el progreso apoyándonos en teorías científicas adaptadas a la práctica. O sea, el punto común de estas áreas científicas es la interconexión de la “contabilidad habitual” con la optimización de la gestión conjugada con el caso práctico escogido – turismo y golf – que, nos parece, permite orientar el trade para reducir fallos y obstáculos y mejorar los procesos.



## 8. CONCLUSIONES Y IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DEL GOLF EN EL ALGARBE COMO PRODUCTO TURÍSTICO DE EXCELENCIA

De las diferentes conclusiones que se pueden derivar de este estudio, es importante realzar la voluntad de hacer de la región del Algarbe un destino turístico en lo más alto, al nivel de los mejores a escala mundial. Proyectos, ideas, condiciones son atributos que están al alcance de las personas que gestionan y permiten el uso de modelos teórico / prácticos con vistas a la consecución de los objetivos que todos, sin excepción, o sea, tenemos de trabajar para Portugal, con el fin de consolidar al país, en términos turísticos, en el ranking de los 10 países más demandados del mundo. Meta que no está lejos ni es difícil de cumplir. Si todos luchamos y queremos, estamos convencidos que tal hecho será posible a corto o medio plazo.

Al nivel de la industria del golf podemos considerar que, aquello que hasta hoy fue conseguido, enaltece a todos aquellos gobernantes, empresarios, gestores y colaboradores directos e indirectos que con alguna sutileza y anulando algunos intereses que gravitan a la vuelta de la modalidad golf, contribuirán así, decisivamente, para la posición, en términos de ranking, que mucho enorgullece a los portugueses aún, planteando un reparo: la inversión económica, es un puente para el éxito y riqueza de cualquier país, sea rico o pobre. Tenemos que tener decidores que sepan controlar esos intereses económicos de una forma tenaz y eficaz y que, al mismo tiempo, sepan afirmarse en el trade como forma de garantizar los negocios de aquellos que ya existen y están consolidados en el mercado, sin permitir la entrada de outsiders con fines menos consensuales para el desarrollo del golf y de toda la estructura física y ambiental que todavía envuelve al Algarbe, no como un cielo, pero sí como un paraíso para la práctica de la modalidad.

Es preciso, en esta perspectiva, crear condiciones de renovación con métodos y medios tecnológicamente innovadores y rentables apoyados en formas, técnicas y modelos de organización del trabajo que conciban al colaborador como el núcleo central del negocio en términos de confianza entre las partes, o sea, asumir definitivamente un compromiso duradero entre las partes en las relaciones de trabajo, acompañado con premisas de estabilidad contractual.

Los fundamentos teóricos y científicos de la gestión y dirección estratégica, asimilados a lo largo

de los tiempos, de forma que la vuelvan un elemento más catalizador para la prosperidad del golf basado en teorías científicas comprobadas. La gestión y dirección estratégica de los recursos humanos como forma de profundizar aún más en la necesidad de contribuir hacia un enriquecimiento cada vez mayor de los trabajadores, a través del enriquecimiento de culturas que desarrollen ejercicios cada vez mayores de autonomía y de formación y, fundamentalmente validar y reconocer el valor de sus competencias. La calidad, a través de los mismos fundamentos teóricos y científicos, como forma de organizar, por un lado; y por otro, de contribuir para la optimización de procesos que contribuyan al desarrollo del sector del golf con la singularidad de facilitar la interiorización de procesos que contribuirán para el bienestar de todos.

Ahora sólo falta actuar y preparar el futuro.

El plan de recomendaciones, según nuestra opinión (apoyada en la National Golf Foundation y la empresa internacional de gestión y consultora McKinsey & Company) puede incluir los siguientes elementos:

### AL NIVEL DEL CRECIMIENTO DEL GOLF:

La modalidad golf, considerada el deporte organizado más antiguo del mundo, es una motivación para cerca de 34 millones de golfistas en todo el mundo.

La progresiva vitalidad y adhesión a la modalidad (Bofill, 1990) radica en la enorme capacidad de atraer y cautivar nuevos participantes de diversas clases o grupos sociales. Dejó de ser una actividad volcada sólo para los miembros de los clubes – privada – para abrirse a todos aquellos, sin excepciones – pública - que la consideran globalmente atractiva - ya que se trata de uno de los momentos de ocio más interesantes y apreciados. Esta vitalidad (AHETA, 1998) sólo fue posible porque, al largo de las últimas cinco décadas, la oferta del número de campos de golf despertó intereses profundos, no sólo al nivel de los practicantes de la modalidad sino, paralelamente, al nivel de áreas vitales de desarrollo económico general y, en particular, de la actividad turística, ligadas al ambiente, la hostelería, el negocio inmobiliario, los transportes, etc.

### ESTRATEGIA FUTURA:

Pasada esta fase alcista de la modalidad, hay aspectos estratégicos que tienen que ser corregidos, especialmente, al nivel de la implementación de nuevos campos de golf, la existencia de población



suficiente para ocupar esos mismos campos y la existencia de condiciones climatológicas y ambientales suficientemente atractivas que contribuyan para un número cada vez mayor de vueltas. La razón de esta necesidad de mejora se deriva de la evidente constatación de que golfistas y estructuras no se encuentran, en general, correctamente distribuidos, pues, en algunos países o regiones hay una oferta y demanda en exceso y en otros países o regiones, con especificidades y características semejantes, hay un déficit de oferta y, consecuentemente, de demanda. Portugal es un caso flagrante de esta situación, y en la región del Algarbe, a pesar de que las asimetrías sean menos evidentes, podrían ser definidas prioridades que disminuyeran ciertas distancias, expresamente:

- implementando estructuras relacionadas con la práctica del golf en un contexto donde la oferta de otras actividades de ocio u otras modalidades fueran consideradas un complemento del producto golf y, al mismo tiempo,
- proporcionase una captación o intercambio con practicantes de otras modalidades deportivas.

#### **Al Nivel de las Fuentes de Crecimiento - Última Década:**

En el transcurrir de la última década, los resultados económicos subieron cerca del 7,5% como consecuencia de las inversiones. Comparativamente, el crecimiento del número de jugadores quedó en el 4,5%.

Los equipamientos son un área importante para verificar la grandeza del golf. Prueba de ello fueron los ingresos espectaculares provenientes de este sector, con un aumento de más del 100% entre 1986 y 1998.

En cuanto a los green fees, éstos también crecieron más del 100%. Sólo en los EE.UU. los ingresos pasaron de 7 a 14 billones de dólares en los últimos 11 años. Cerca de un tercio – 2,4 billones de dólares - de estos aumentos provinieron de nuevos jugadores y dos tercios – 4,7 billones de dólares – provinieron del aumento de los precios por juego. En este caso, también, el crecimiento del número de green fees provinieron esencialmente del aumento real de los precios y, en menor proporción, de nuevos jugadores.

#### **ESTRATEGIA FUTURA:**

El aumento del gasto por cliente en green fees y equipamiento no son sustentables indefinida-

mente. La relación perfecta o la llave del crecimiento en el futuro deberá asentarse en la relación número de golfistas y número de vueltas jugadas.

#### **Al Nivel de Oferta y Demanda:**

En 1986 la media de golfistas por campo de 18 hoyos, a nivel mundial, era de cerca de un millón y novecientos mil. Esta media alcanzó su pico máximo en 1990 con cerca de dos millones y doscientos e cincuenta mil golfistas. En la última década este valor decreció hasta aproximadamente un millón y nueve cientos y setenta mil golfistas por la totalidad de los campos de golf del mundo.

Desde 1990 las ofertas adicionales - número de campos - crecieron más que la demanda – número de golfistas. En los últimos años, debido a la mayor oferta que demanda, la media de los ingresos provenientes de los campos de golf disminuyeron significativamente.

#### **ESTRATEGIA FUTURA:**

Imprescindible desarrollar nuevas técnicas promocionales, mejorar la calidad de los campos y de sus accesibilidades y adecuar esta actividad a la nuevos ramos de negocio relacionados con el ocio y la animación.

#### **Al Nivel de las Alteraciones de Nuevos Participantes:**

En la última década, el golf tuvo un crecimiento acentuado por las razones que en este trabajo ya fueron expuestas exhaustivamente. Sin embargo, es de destacar el gran éxito verificado en la adhesión a la práctica de este deporte de nuevos jugadores – cerca de un millón y medio a tres millones por año. Sin embargo, conviene destacar que el número de golfistas que se han adherido a la práctica de esta modalidad es sensiblemente igual al número de los que la abandonaron.

#### **ESTRATEGIA FUTURA:**

Por las características propias de esta industria, actualmente ella no tiene capacidad para ofrecer una “experiencia” que estimule más golfistas a comenzar a jugar. Sin embargo, tal vez tenga medios para potenciar “experiencia” a los golfistas de nivel medio a jugar más veces creando paquetes más atractivos en campos cuya media de vueltas fuera inferior a otros más buscados o más competitivos.

#### **Al Nivel de de las Promesas de Crecimiento en el Futuro:**

Soportado por un aumento del número de jóvenes practicantes, la industria del golf espera una adhe-



sión “natural” de aproximadamente tres a cuatro millones de golfistas que podrá representar un aumento de cien millones de vueltas.

Este aumento del número de golfistas jóvenes y, consecuentemente, del número de vueltas e de campos acompañará esta tendencia previéndose un aumento, por año, de cerca de 2 a 3% sin contar con el esperado crecimiento de la demanda.

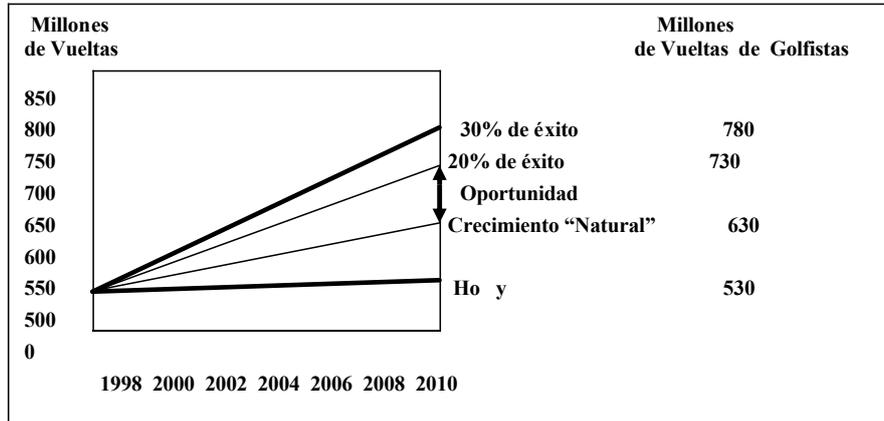
Si las expectativas antes referenciadas se concretizaran, podremos estar ante un crecimiento acentuado del número de golfistas que podrá llegar antes del fin de esta década a los 29 millones. El tener unas vueltas jugadas de 630 millones será también un número alcanzado antes del 2010. Es a buen seguro un escenario muy positivo en que la perspectiva de negocio superará todas las expectativas a quién sepa invertir en él.

**ESTRATEGIA FUTURA:**

Para conseguir alcanzar la plenitud de eficacia deberá ser desarrollada una solución estratégica, que acompañe el crecimiento “natural”, capaz de crear espacio y demanda para 100 millones más de vueltas.

La solución podrá pasar por el hecho de que si se tuviera en cuenta que la industria de los veteranos o seniors estimula sólo una pequeña parte – 20% a 30% -, la franja incluiría de los 12 años para arriba, como es referido en el cuadro a continuación, tenemos un potencial mercado estimado de 42 millones de jugadores altamente interesados y motivados que permitirá hacer crecer el número de vueltas entre 3% y 4% por año, pudiendo duplicar el porcentaje del escenario del crecimiento “natural”.

**Crecimiento de Oportunidades hasta 2010**



Fuente: National Golf Foundation

**Al Nivel de la Oportunidad de Búsqueda Latente:**

La demanda latente de 42 millones de amantes del golf incluye personas que están altamente interesadas en este deporte y esperan venir a jugar o jugarán con más frecuencia en el futuro. Estos “altos potenciales” candidatos permiten una estratificación pormenorizada con miras a segmentar estrategias en el futuro. Esta estratificación se divide en cuatro tipos de candidatos:

- **Jugadores Regulares:**
  - la mayor oportunidad de crecimiento se sitúa entre aquellos que en la actividad juegan menos de 25 vueltas por año. El potencial de este grupo puede ser fuertemente aprovechado si fuera transferido para otras clases, ya que existen más de 14 millones de golfistas regulares que tienen gran interés en el juego y desearían jugar más.

- **Golfistas Iniciados:**
  - cerca de 12 millones de golfistas iniciados – de un total de 42 millones de golfistas iniciados adultos – presupone que existe un elevado interés en hacerse un golfista con un buen *handicap*. Esos jugadores poseen barreras específicas que inhiben su regreso al juego, como por ejemplo mucha timidez, precios altos, dificultad de aprendizaje o falta de compañero.
- **En los Golfistas:**
  - Un porcentaje muy pequeño de potenciales jugadores que experimentan por primera vez - a pesar de haber una gran preocupación por parte de los gestores de los campos en proporcionar medios e incentivos a la práctica de la modalidad – se vuelven jugadores durante un largo período de tiempo o pasan a jugar de una forma regular. La mayor parte de los que experi-



mentan no continúan porque, generalmente, consideran que el tiempo y los costes no están justificados.

- Golfistas Jóvenes:
  - Los jóvenes representan una gran oportunidad para el desarrollo del negocio. Sólo a título de ejemplo, se puede referir que existen en los EE.UU. cerca de 51 millones de jóvenes. En Europa y en Portugal los números serán, con certeza, también elevados y significativos. Es también una convicción personal que los jóvenes de hoy les gusta el golf casi más como un juego de equipo que como un juego individual.

#### **ESTRATEGIA FUTURA:**

Como estrategia futura, considerando que el 60% de los que “experimentan” son del sexo femenino y sólo cerca del 20% del total global de golfistas son mujeres, debe ser aplicada una estrategia capaz de ayudar a fidelizar y volver satisfactoria la experiencia de jugar una o más veces. Concluyendo, los responsables de la modalidad golf precisan de fortalecer e incrementar las primeras experiencias.

#### **Al Nivel de las Claves del Éxito para Desarrollar la Demanda:**

La principal barrera que inhibe la mayor parte de los golfistas que buscan la experiencia, o gustaría jugar más veces es el nivel del campo. Los responsables de los campos, casi en su mayoría, hacen incidir su estrategia relacionada con condiciones de oferta – servicios – en los jugadores con más experiencia, descuidando las necesidades de los jugadores actuales y futuros con menos experiencia.

#### **ESTRATEGIA FUTURA:**

De acuerdo con la National Golf Foundation y la McKinsey & Company, bibliografía de autores conceptuados y, principalmente, con las conclusiones del trabajo empírico realizado resultante de las encuestas presentadas a los gestores de campos de golf en el Algarbe, se puede sugerir a los responsables de los campos de golf que deben concentrar su atención en cinco aspectos importantes para aumentar la tasa de adhesión de nuevos potenciales jugadores que quieran experimentar jugar golf:

1. Programas objetivo – crear una gran variedad de programas para facilitar la entrada y desarrollo de potenciales grupos objetivo – mujeres, padres/hijos, casados, profesionales/cuadros –

médicos, ingenieros, abogados, gestores públicos, arquitectos, etc.

2. Programas Personalizados – Desarrollar productos/servicios que atraigan al máximo posible de golfistas, ofreciendo ventajas a quien “experimenta” en campos de 9 hoyos.
3. Precios Dinámicos – Promoción de precios especiales a grupos conjugando transportes – avión y rent-a-car -, alojamiento, restauración y un número determinado de vueltas.
4. Aprendizaje y Capacidad de Enseñar – Hacer el aprendizaje del golf más divertido y apelativo ya que al golfista, en general, le gusta aprender y desarrollar sus performances en ambientes de confraternización, como si de un programa de animación se tratase. Es contrario a ambientes intimidantes. El timing del golfista, en términos de evolución, debe ser algo más que saber hacer un buen swing de una forma mecánica. El espacio y ambiente afable a su alrededor deben ser tan o más importantes que saber dar un golpe conforme a las reglas y etiquetas de los golfistas. La buena ejecución es una ddiva divina conforme con el concepto y espíritu de animación debe ser el objetivo de todos los golfistas.
5. Perfeccionamiento de las Técnicas del Golf – Después de estar imbuido del carisma y de la mística de la práctica del golf, el paso siguiente es la asimilación de las tradiciones y valores que el golf representa en la manera de ser y de estar de los golfistas más expertos o exigentes, o sea, de los más apasionados por la modalidad. Aprender esas tradiciones y valores va a ayudar a enriquecer la experiencia del golf, para que los jugadores inexpertos busquen nuevos desafíos y al desarrollar nuevos estímulos pasen a aumentar su autoestima al jugar con jugadores de potencial más elevado. Al mismo tiempo, los jugadores más experimentados, al disponer de más parcelas con potencial para poder jugar, pasan a tener más voluntad e interés en practicar la modalidad, propiciando más entusiasmo e interés a ambas partes. También la ocupación de los campos de golf, por esta vía, pasaron a tener una mayor búsqueda y, por exclusión de partes, mas vueltas cumplidas.

Potenciados todos estos aspectos estratégicos conjuntamente con estrategias de marketing direccionadas para este producto, con la ayuda de asociaciones fuertes de los varios sectores, cabe esperar un éxito a todos los niveles, al que todos beneficiarán. Golf y turismo se necesitan.



Concluyendo, apoyado en todas estas referencias y estrategias, puede Portugal y el Algarbe, particularmente, en todos los aspectos referidos sin excepción, retirar todos los enseñamientos de aquello que antes fue referenciado.

Nuestro acuerdo relativo a la generalidad de estas sugerencias y recomendaciones, asociado a una convicción sobre la necesidad de consolidar una visión sobre lo que puede y debe ser y definir una estrategia pluralista, pasa obligatoriamente por el desencadenamiento de un programa de acciones coherentes a corto y medio plazo que permita la consolidación de la región del Algarbe como destino resort de excelencia junto a los potenciales turistas/golfistas.

Sólo con algunas de las variables que aquí fueron identificadas será posible definir una estrategia y proyectar y planear las iniciativas y acciones a llevar a cabo, sobre todo si pretendemos construir en el Algarbe una política de producto generador, en el futuro, de más valor y ventajas competitivas.

Esta visión de futuro, así como los objetivos y premisas subyacentes a su formulación, así como las estrategias y planes que vayan a ser definidos para su implementación, según AHETA (1999) permitirán su concretización en un horizonte temporal aceptable, a través del consenso establecido entre las diversas entidades responsables, empresas del golf business en el Algarbe y órganos representativos del sector.

### BOBLOGRAFÍA

AHETA *Algarve Open of Portugal, Considerações, Fundamentos e Propostas*, Faro, 1998.

AHETA "O Golfe como Factor Estratégico para o Desenvolvimento do Algarve", *Golfe e Sazonalidade* Faro, 1999.

AHETA *Termos de Referencia do Estudo sobre o Golfe no Algarve* Faro, 2001.

DAY, G.S. *Estratégia Voltada para o Mercado: Processos para a Criação de Valor Dirigidos ao Cliente*, Record, Rio de Janeiro, 1990.

BOFILL, G., *Hablemos de Golf*, Costogolf, 1990.

DELPHI CONSULTORES INTERNACIONALES "El Turismo de Golf en los Países Competidores de España", Informe Resumen Estudio Coordinado pela Subdirección General de Estudios Turísticos, in *Estudios Turísticos*, Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, nº 96, 1987.

ESCOBAR, J. *Los Orígenes Históricos del Golf y su Organización Actual II Curso de Gestión de Campos de Golf*, Faro: UALG/-ESGHT/, 2001.

LAMBIN, J., "Marketing Estratégico", Madrid, McGraw-Hill (1987 and 1992).

MAHONEY, J.T. Y PANADIAN, R. "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management"

*Strategic Management Journal*, 1992, Vol. 13, p.p. 363-380.

MAS RUIZ, F.J. "Identificación de 'períodos de tiempo estratégicamente estables' en el Análisis Dinámico de Grupos Estratégico" *Proceedings de VI encuentros de profesores universitarios de marketing*, 1994, septiembre, pp.63-73.

MAZOYER, P. "Resort Golfiques du Sud de la Peninsule Iberique" in *Les Cahiers d'Espaces, Document Technique de L'Amenagement, de la Commercialization, de la Gestion de L'Administration du Tourisme et des Loisirs*, Paris, Editions Turistiques Europeennes, nº 27, Juin, 1992.

MURRAY, A.I. "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance" in *Strategic Management Journal*, Vol.10, 1989, pp.125-141.

N.G.F - *Conducting Market Research: An Essential Tool for Golf Facilities* Florida: National Golf Foundation, 1999.

N.G.F. *A Strategic Perspectiv on The Future of Golf* Nacional Golf Foundation and Mckinsey & Company, Florida, 1999.

N.G.F. *A Strategic Perspectiv on the Future of Golf*, N.G.F. and Mckinskey & Company, 1999.

N.G.F. *Golf Facilities in the U.S.* Florida, 2000.

ORTIGUEIRA BOUZADA, M. "La Responsabilidad Histórica de Gobernar la Empresa: Consecuencias Gerenciales,Culturales y Motivacionales" in *Tendencias de Gestión en el Nuevo Milenio*, Vol. II. Edit. Cluster Conocimiento. Zamudio. Bilbao (Vizcaya), 1998.

OSBORNE, M. Y RUBINSTEIN, A. *A Course in Game Theory* Boston: MIT Press, 1994.

PELAYO, Yolanda, "Análisis Estratégico del Sector Envasador de Aceite de Oliva en España, Recomendaciones para el Subsector Cooperativo", Tesis Doctoral, Huelva, 2004.

REDMON, G. "Changes Styles of Sport Tourism: Industry/Consumer Interactions in Canada, The USA and Europe" in Sinclair, M.T. and Stabler, M.J. (eds) *The Tourism Industry: An International Analysis*, Cab International, Wallingford UK, 1991, pp. 107-120.

ROTHSCHILD, R. "Ten Lessons in Strategy from the Games Firms Play" *Management*, 1995, 33 nº 9, 24-29.

SCHERER, FM, and ROSS D. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Company, Boston. (1990).

SCHOARBROOK, J. *The Development and Management of Visitor Attractions* U.K. Butterworth Heinemann, 1995.

SILVA, J.A. "Turismo e Desenvolvimento Regional" *Tendências e Estratégias*, 2002.

SMITH, C. E JENNER, P. "International Tourism Reports" *Travel and Tourism Intelligence*, 1:47-66, 1998.

VARGAS SÁNCHEZ, A., "El Problema de la Validación Empírica de la Teoría de Recursos y Capacidades. Síntesis y Propuesta Metodológica, Non Idem Iterum, Semper Novum". Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada, 2001, *Edición Digital @ tres*, S.L.L., Sevilla, 87-102.

VARGAS SÁNCHEZ, A., "La Dirección de Empresas o la Lucha Permanente por el Equilibrio: ¿no es esto la vida misma?", *Boletín AECA*, nº 52, Abril-Julio 2000, 46-49.

VARGAS SÁNCHEZ, A., "Turismo y Gestión Medioambiental. Diagnóstico de los Campos de Golf de la Provincia de Huelva", *VI Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial*, 2004, Universidad de Huelva, CD-ROM.

WALKER, D. *O Cliente em Primeiro Lugar. O Atendimento e a Satisfação do Cliente como uma Arma Poderosa de Fidelidade e Vendas* São Paulo: Makron, 1991.