



Cavas-García, F.; Segarra-Vicens, E.; Díaz-Suárez, A. (2021). El gestor deportivo en los equipamientos de golf de la región de Murcia. *Journal of Sport and Health Research*. 13(3): 515-524.

Original

EL GESTOR DEPORTIVO EN LOS EQUIPAMIENTOS DE GOLF DE LA REGIÓN DE MURCIA

THE SPORTS MANAGER IN THE GOLF EQUIPMENT OF THE REGION OF MURCIA

Cavas-García, F.¹; Segarra-Vicens, E.¹; Díaz-Suárez, A.¹

¹ *Grupo de Investigación INGESPORFI. Departamento de Actividad Física y Deporte. Facultad de Ciencias del Deporte. Universidad de Murcia (España).*

Correspondence to:
Cavas-García, Francisco
 Facultad de Ciencias del Deporte.
 Universidad de Murcia
 C/Argentina s/n, 30720. Santiago de la
 Ribera-San Javier (Murcia).
francisco.cavas@um.es

*Edited by: D.A.A. Scientific Section
 Martos (Spain)*



Received:02/12/2020
 Accepted:19/01/2021



RESUMEN

Introducción. El objetivo del presente trabajo de investigación tiene como objetivo el conocer el perfil global de los gestores de los equipamientos de golf de la Región de Murcia, para así conocer su opinión sobre los aspectos que consideran esenciales en la gestión de estos equipamientos y analizar los servicios que se prestan en este tipo de equipamientos turístico-deportivos de la Región de Murcia.

Material y métodos. Se desarrolló un estudio de tipo descriptivo con el fin de determinar variables sociodemográficas, actitudinales y relacionadas con las actividades y servicios que ofrecían. Para ello se utilizó un cuestionario *ad hoc* que ya fue utilizado en los campos de golf de Andalucía (Pradas-García, 2016), respondieron 14 gestores sobre un total de 21 campos de golf totales existentes.

Los resultados revelan la existencia de diferentes perfiles entre los gestores, con actitudes y ocupaciones diferentes con motivaciones y necesidades diferentes que ilustran la necesidad de un tipo de gestión particularizada y específica en cada caso que hace referencia a las características y demandas propias de cada equipamiento incidiendo algunos aspectos.

Conclusiones. Los resultados aquí encontrados deben servir como indicadores para reflexionar sobre la opinión y el características que tienen los gestores de los equipamientos de golf en la Región de Murcia y al mismo tiempo identificar cuales son las carencias principales, en función de las prioridades y particularidades de cada caso, siendo común a todos ellos la falta de herramientas de apoyo que les permitan obtener los recursos necesarios para la implantación de sistemas de calidad vía certificaciones oficiales ausentes en este momento.

Palabras clave: gestor deportivo, campos de golf, calidad.

ABSTRACT

Introduction. The aim of this research work is to find out the global profile of the managers of golf facilities in the Region of Murcia, in order to find out their opinion on the aspects they consider essential in the management of these facilities and to analyse the services provided in this type of tourist and sports facilities in the Region of Murcia.

Material and methods. A descriptive study was carried out in order to determine socio-demographic and attitudinal variables and those related to the activities and services offered. For this purpose, an ad hoc questionnaire was used, which was already used in the golf courses of Andalusia (Pradas-García, 2016). 14 managers responded out of a total of 21 existing golf courses.

The results reveal the existence of different profiles among the managers, with different attitudes and occupations with different motivations and needs that illustrate the need for a particular and specific type of management in each case that refers to the characteristics and demands of each facility.

Conclusions. The results found here should serve as indicators to reflect on the opinion and characteristics of the managers of golf facilities in the Region of Murcia and at the same time identify what the main shortcomings are, according to the priorities and particularities of each case, being common to all of them the lack of support tools that allow them to obtain the necessary resources for the implementation of quality systems via official certifications absent at this time.

Keywords: sports manager, golf courses, quality.



INTRODUCCIÓN

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

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

En el contexto del sector del golf en la Región de Murcia, según los datos extraídos de la Federación de Golf de la Región de Murcia en su memoria de actividades en el año 2019 (Murcia, 2019), constatamos que el número de licencias a nivel nacional con fecha de 31 de diciembre 2018 era de 271,170 federados de los cuales 269.578 son federados de tipo amateur y 1592 con el estatuto federativo de profesionales. En cuanto a la Región de Murcia consta de 5.891 licencias al final del 2019.

Esta situación en cuanto al número total de licencias se ha mantenido estable desde el año 2014 hasta nuestros días. En cuanto a la distribución por categorías, como viene siendo la tónica general a lo largo del territorio nacional, la mayor parte de las licencias están distribuidas entre las categorías Senior y Mayores.

En lo que respecta a los equipamientos de golf en la Región de Murcia, ésta cuenta con un total de 21 campos de golf distribuidos en campos de 36, 18 y 9

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

Esta oferta de equipamientos de golf está integrada por 17 campos de golf de 18 hoyos, y el resto de 9 hoyos y pitch&putt cuyos diseños han sido realizados por diseñadores de gran renombre y prestigio internacional como son Jack Nicklaus, que tiene 6 diseños en la Región diseñados por su empresa Nicklaus Design, contando con un campo de golf con un exclusivo diseño y firmado con esta categoría por el propio diseñador que es Alhama Golf Resort. También se encuentra en la Región de Murcia un gran equipamiento de golf a nivel nacional e internacional con un reconocido prestigio como es La manga Club, equipamiento de referencia a nivel nacional e internacional que está formado por un complejo con 3 recorridos de golf de 18 hoyos además de múltiples equipamientos que acompañan este complejo tanto deportivos como turísticos. Cabe destacar en sus instalaciones el Campo Sur, recorrido que fue diseñado por el diseñador Robert D. Putman y remodelado por Arnold Palmer y que está considerado como uno de los recorridos mejor considerados para realizar torneos de categoría internacional como el Open de España. Completan estas instalaciones el Campo Norte diseñado también por el propio Putman y el Campo Oeste diseñado por Dave Thomas. En cuanto a recorridos diseñados por profesionales españoles cuenta con la Serena Golf a orillas del mar menor, recorrido diseñado por Manuel Piñero. Cabe resaltar también la importancia a nivel turístico y económica de este sector en la región, según datos del último balance del Instituto de Turismo de la Región de Murcia en 2018 la región recibió durante este año 152.000 golfistas que generaron la compra de 520.840 green fees durante ese periodo.

En vista de la importancia que tiene este sector en la economía y el desarrollo de la región, es necesario el conocer la figura del gestor de estos equipamientos deportivos con el objetivo de identificar



oportunidades de creación de ingresos y el desarrollo de nuevas estrategias de gestión que nos aclaren los factores o características que inducirían a una mejora, apoyándonos en las opiniones vertidas por estos (Paniza, 2010).

MATERIAL Y MÉTODOS

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se diseñó un estudio de tipo descriptivo con el fin de determinar variables sociodemográficas, actitudinales y relacionadas con las actividades y servicios que ofrecían. Para ello se utilizó un cuestionario *ad hoc* que ya fue utilizado en los campos de golf de Andalucía (Pradas-García, 2016), respondieron 14 gestores sobre un total de 21 campos de golf totales existentes.

La población objeto del estudio se corresponde con la totalidad de los gerentes de los 21 equipamientos de golf situados en la Región de Murcia. Tras contactar con todos los gerentes de estas instalaciones hubo un total de 14 gerentes (n=14) que respondieron positivamente y participaron en el estudio equivalente al 66,7% del total de los campos de golf de Murcia.

La herramienta utilizada es el cuestionario *ad hoc* creado para este fin, validado y ya administrado en los campos de golf de Andalucía. El cuestionario se creó para determinar la calidad percibida de los servicios de los campos de golf desde la perspectiva de los gestores para que así definan las características de su trabajo como gerentes de estos equipamientos deportivos y los servicios prestados. La validez de del cuestionario se comprobó a través de la validez de contenido teniendo en cuenta si las variables que lo forman son indicadoras de lo que se pretende medir (Pérez, Rojas, y Fernández, 1998).

El cuestionario está formado por 23 ítems divididos en 3 subescalas; Características sociodemográficas (5 ítems); Características específicas del trabajo de gerente en la gestión del campo de golf (17 ítems); Una única pregunta unidimensional sobre el grado de satisfacción en su trabajo (1 ítem).

Para el desarrollo del proceso de la investigación se contactó con la Federación de Golf de la Región de Murcia que nos informó sobre el contacto con los gerentes de los campos de golf. En un primer lugar se

contactó con los responsables de cada campo de golf y se les informó de los objetivos del estudio y su proceso de realización. Posteriormente se estableció contacto con los gerentes a través de correo electrónico y por vía telefónica, aclarando y explicando de este modo el proceso de cumplimentar el cuestionario y resolviendo las posibles dudas. Los cuestionarios se administraron y entregaron por los gerentes una vez finalizados en el periodo comprendido entre octubre de 2017 y enero de 2018.

Para el análisis estadístico de los resultados obtenidos se utilizó el paquete estadístico del software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) de IBM© en su versión 21.0. Se desarrolló un análisis descriptivo con los resultados obtenidos de las variables del estudio.

RESULTADOS

Los datos que arrojan los resultados obtenidos tras la aplicación de los cuestionarios los presentaremos de forma separada siguiendo los criterios empleados en el estudio, que se realizó en la comunidad andaluza aplicando la misma herramienta y analizando dos aspectos que tienen que ver, por un lado, con la gerencia y por otro con los servicios que se prestan en los campos de golf.

Tabla 1. Características sociodemográficas, idiomas y años de experiencia laboral

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



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

En cuanto al tiempo que llevan trabajando en el campo de golf del que son gerentes la mayor parte lleva más de 3 años (71,4%), los que llevan entre 2 y 3 años están en segundo lugar (21,4%) y finalmente los que llevan entre 1 y 2 años en el puesto (7,2%). Hay coincidencia en cuanto al periodo de mayor demanda ya que todos coinciden en que son la primavera y el otoño cuando se produce mayor afluencia a los campos.

Respecto al tipo de gestión del campo, los de gestión directa (41,7 %) y los que tienen una gestión mixta (50%) predominan sobre los que únicamente tienen gestión indirecta (8,3%) que es menos frecuente.

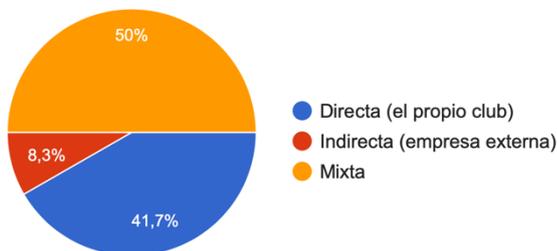


Figura 1. Tipo de gestión del campo de golf

La tabla 2 contiene las respuestas en cuanto a la prioridad de uso principal que los gerentes estiman de sus clubes y por orden de prioridades en primer lugar era la escuela de formación, seguido de un uso lúdico y en un tercer plano para uso profesional relegando a último lugar el carácter social de estos campos.

Tabla 2. ¿Cuál es el principal plan de uso? Enumere en orden de prioridad de 1 a 5

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

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

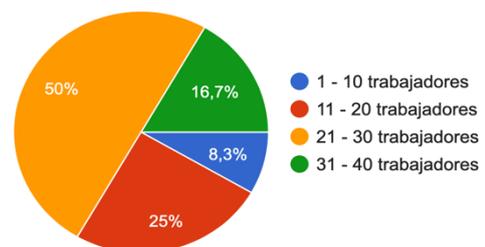


Figura 2. Personal que trabaja en las instalaciones

En relación con el personal que trabaja en las instalaciones de cada campo de golf la mayoría de los equipamientos

En la tabla 3 se muestra el orden de prioridades en cuanto al tiempo que dedican los gestores en su día a para algunas tareas y por orden de prioridades se encuentra en primer lugar el trato con los proveedores, seguido del tiempo empleado en solucionar problemas en general, el control de las empresas de servicios, la relación con el socio del club, los problemas relacionados con el mantenimiento y cuidado del campo y por último los conflictos con el personal u otros problemas de índole menor.



Tabla 3. En su día a día ¿a cuáles de estas propuestas dedica más tiempo en su gestión?

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

Ante la pregunta, ¿Qué actividades son las más rentables para el campo?, ver tabla 4, los gestores respondieron indicando el orden de prioridad e identificaron en primer lugar como más rentable la propia gestión del club seguida de la actividad generada por la escuela de golf del propio club. En tercera posición aparece la competición profesional y por último la organización de eventos deportivos y de tipo social.

Tabla 4. ¿Qué actividades son las más rentables para el campo?

Orden	Respuesta
1º	Gestión del club
2º	Escuela
3º	Competición profesional
4º	Organización eventos deportivos
5º	Organización eventos sociales

Con respecto al orden que ocupa el tipo de usuario más habitual que viene al campo de golf, tabla 5, en primer lugar, se encuentra el cliente esporádico, seguido por el cliente invitado por un socio y finalmente el socio. En la mayoría de los casos coinciden con que el usuario extranjero.

Tabla 5. ¿Qué tipo de usuario es más habitual en su campo?

Orden	Respuesta
1º	Cliente esporádico
2º	Cliente invitado por un socio
3º	Socio

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

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

Tras el análisis de los datos del cuestionario sobre los servicios que prestan los campos de golf en la Región de Murcia que fue cumplimentado por los gerentes se observan en cuanto a los servicios que ofertan las instalaciones que en la mayoría de los casos la oferta del programa de actividades está relacionada únicamente con el golf (66,7%) con respecto al resto de programas relacionados con el golf y otras actividades (33,3%). La mayoría de los casos disponen de precios especiales para sus socios (91,7%) y existe un porcentaje alto de campos que tiene acuerdos de correspondencia para sus socios con otros campos (75%). Todos ellos disponen de zonas de putting Green y chipping Green, mientras que la existencia de un campo de prácticas como tal o driving range figura en casi la mitad de ellos (45,5%), siendo el acceso a estos campos de prácticas libre en tres de cada cuatro campos.

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

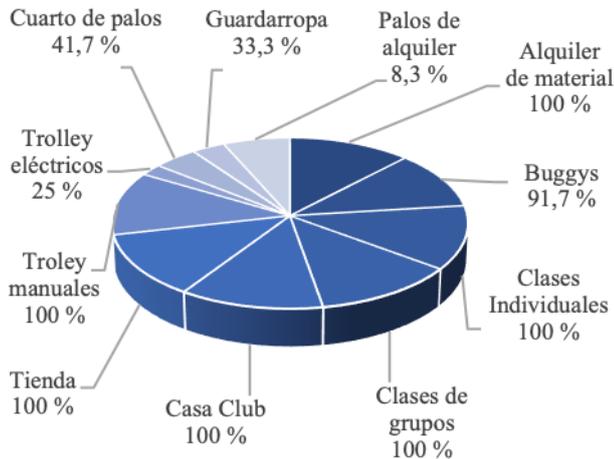


Figura 3. Personal que trabaja en las instalaciones

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

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

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los estudios que abordan en su temática características sobre los gerentes de los equipamientos de golf son escasos en la literatura (Iglesias-Madrigal, 2015; Paniza, 2010; Pradas-García, 2015). Los datos obtenidos en este trabajo son similares en algunos aspectos con los obtenidos en la investigación sobre el gerente deportivo de los campos de golf de andaluces realizada por Pradas (2016), donde se aplicó la misma herramienta y es interesante el comparar dichos resultados para poder encontrar paralelismos y diferencias. En nuestros resultados encontramos que, en cuanto al género, los resultados coinciden prácticamente entre Andalucía y Murcia, 91,67% y 92,9% respectivamente, con una clara y mayoría de hombres en este tipo de cargos,

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

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

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

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

En cuanto al hecho de disponer de algún tipo de certificación de calidad en los sistemas de gestión tipo ISO 9000 o de tipo calificación turística tipo "Q" de calidad turística en sus instalaciones, incluso alguna certificación en relación con el cuidado medioambiental tipo ISO 14000 o similar, los datos obtenidos coinciden entre la Región de Murcia y la de Andalucía ya que la mayor parte de los



equipamientos de golf de las dos comunidades no los tienen integrados.

Por el contrario, encontramos coincidencias entre el hecho de que la mayoría de los gestores integren planes de o campañas de fidelización de socios y captación de clientes siendo ligeramente inferior estos porcentajes en Murcia, con campañas de fidelización de socios (63,6%) y captación de clientes (36,4%) comparados con un (87,5%) de campos andaluces que realizaron una campaña de captación de clientes y fidelización (80%) como es el caso en otros estudios realizados en el campo de las instalaciones deportivas.

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

A modo de conclusión encontramos en los hallazgos de este trabajo indicaciones en gran número que podrán servir a futuras iniciativas en cuanto a identificar las características que se extraen del conocimiento que los gestores de los campos de golf de la Región de Murcia expresan de tal modo que futuras investigaciones ayuden a incorporar herramientas que sirvan de apoyo a estos para cumplir en mejor medida sus objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al equipo de gestión de la Federación de Golf de la Región de Murcia los medios puestos a nuestra disposición para hacer llegar a los gestores los cuestionarios y alentar su cumplimentación entre este el de gestores de los campos de golf de Murcia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AENOR. (2011). AENOR: Norma UNE 188001:2011. <http://www.aenor.es/>. Recuperado de <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0048620#.WpgsoJOWUK>

2. Boned, C. J., Felipe, J. L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., y Croveto, M. (2015). Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 15(58), 195-210.
3. Crilley, G., Murray, D., Howat, G., March, H., y Adamson, D. (2002). Measuring performance in operational management and customer service quality: A survey of financial and non-financial metrics from the Australian gol. *Journal of Retail & Leisure Property*, 2(4), 369-380. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5090157>
4. Iglesias-Madrigal, M. A. (2015). *El deporte del golf: análisis sectorial y aplicación del modelo EFQM a la gestión de campos de golf en Castilla y León* (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Facultad de Comercio. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/16327>
5. Martínez-Moreno, A., y Díaz-Suárez, A. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 6(1), 101-106.
6. Méndez-Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos*, (26), 134-137.
7. Murcia, F. golf. (2019). *Memoria de actividades año 2019 - Federación de Golf la Región de Murcia*. Murcia. Recuperado de <https://fgolfmurcia.com/wp-content/uploads/2020/10/Memoria-2019-Federación-de-Golf-de-la-Región-de-Murcia.pdf>
8. Paniza, J. L. (2010). Empleo y formación en los campos de golf de Andalucía. *Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía*.
9. Pérez, C., Rojas, A. J., y Fernández, J. S.



- (1998). Introducción a la investigación social. *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Madrid: Editorial Síntesis, 17-29.
10. Pradas-García, M. (2015). *Análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía* (Tesis doctoral). Universidad Pablo de Olavide-Sevilla, Facultad del Deporte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10433/2368>
 11. Serrano-Gómez, V., Rial-Boubeta, A., García-García, Ó., 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/The Assessment of Perceived Service Quality as a Key Element for Managing Golf Clubs in Spain. *Apunts. Educació Física i Esports*, (102), 95-105. Recuperado de [http://search.proquest.com/docview/1095375911?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search*spi/i?SEARCH=02148757%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario_acceso.php?centro=\\$USEG¢ro=\\$USEG&d=1](http://search.proquest.com/docview/1095375911?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search*spi/i?SEARCH=02148757%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario_acceso.php?centro=$USEG¢ro=$USEG&d=1)
 12. Seto, D. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204.

