



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Dirección y Gestión de
Marketing y Estrategia Competitiva



MARKETING DEPORTIVO – GOLF

Análisis y Segmentación del Mercado como Oportunidad de Negocio en la Argentina

Trabajo Final de Carrera presentado como requisito para la obtención del título de Especialista en Dirección y Gestión en Marketing y Estrategia Competitiva

Autora: Daley Medina

Tutor: Dr. Juan Carlos Fresco

Junio 2014

DECLARACIÓN DE COMPROMISO

Yo, Daley C. Medina C., estudiante de la carrera y aspirante a obtener el título de la especialización Dirección y Gestión en Marketing y Estrategia Competitiva, declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución.

Medina Contreras Daley Carolina

AGRADECIMIENTOS

Estas líneas tienen como propósito hacer mención a todas aquellas personas y organizaciones que contribuyeron en mayor o menor proporción a darle "valor agregado" al contenido del presente trabajo final de carrera:

- ❖ A la Institución Educativa, la Universidad de Buenos Aires, el Departamento de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, personal y docentes de la carrera; por sus aportes académicos, atención brindada y apoyo en todo momento.
- ❖ Al Dr. Juan Carlos Fresco, quien gentilmente aceptó servir de tutor y brindar la asesoría necesaria con su mejor disposición, caballerosidad inigualable y mística profesional que lo caracteriza. Sus conocimientos en el tema y habilidades de "coacher" fueron un diferencial para enfocar el estudio.
- ❖ A mis amigos: Neyla y Fernando de Argentine´s Golf, quienes me inspiraron a plantear la temática y brindaron información pertinente de gran valor, contactos y apoyo incondicional.
- ❖ A las organizaciones colaboradoras: Asociación Argentina de Golf, en especial al Gerente de Handicap, Gustavo Fedele por haber brindado información estadística y conceptual que le otorga credibilidad al estudio.
- ❖ A Don Juan José Pujol, gran motivador durante el proceso de realización del estudio, así como todas las personas que se tomaron unos minutos para completar la encuesta.

A todos, muchas gracias.

Daley Medina

INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE COMPROMISO	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
INDICE DE CONTENIDOS.....	4
MARKETING DEPORTIVO – GOLF.....	5
I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	10
III. ESTADO DE SITUACIÓN. MAPEO DE LOS ASPECTOS POLÍTICOS, ECONÓMICOS Y SOCIO- CULTURALES EN LA PRACTICA DEL GOLF ...	21
3.1. EL GOLF EN EL MUNDO Y SU INFLUENCIA EN LOS CONTEXTOS LOCALES	21
3.1.a. Aspectos generales.....	21
3.1.b. Principales organizaciones, circuitos y referentes	21
3.1.c. El Golf y el Turismo.....	23
3.1.d. ¿El Golf en el mundo está conformado por un segmento elitista?	24
3.2. EL GOLF EN LA ARGENTINA: UN DESAFIANTE MERCADO EN DESARROLLO	27
3.2.a. Inicios del Golf en la Argentina.....	27
3.2.b. Quiénes conforman la demanda del Golf local.....	28
3.2.c. Conformación de Bienes y Servicios del Golf local.....	31
3.2.d. La Cultura del Golf en la Argentina	34
3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE: FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS. FODA	37
3.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	39
IV. ANÁLISIS METODOLÓGICO	43
Resumen de Resultados.....	44
V. – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	45
Conclusiones	45
Recomendaciones.....	46
VI. BIBLIOGRAFÍA	48
VII. ANEXOS	50
Resultados de las Encuestas	50
Carta de aceptación del tutor.....	59
Carta de aprobación del tutor	60

MARKETING DEPORTIVO – GOLF

Análisis y Segmentación del Mercado como Oportunidad de Negocio en la Argentina

Trabajo Final de Carrera presentado como requisito para la obtención del título de Especialista en Dirección y Gestión en Marketing y Estrategia Competitiva

I. INTRODUCCIÓN

La Argentina es un país que se ha destacado en determinadas prácticas deportivas de alto nivel, refiriéndose con esto a aquéllas que la han representado en una vitrina mundial con destacado reconocimiento. Bien es conocido el fútbol como deporte nacional y que le ha valido la mayor proyección y méritos internacionales. Luego siguen otras disciplinas, algunas más populares que otras, pero bastante practicadas en el país tales como jockey sobre césped, rugby, voleibol, basket, entre otras.

A esto se adiciona la práctica de deportes de origen europeo como lo es el Golf, que surge a raíz de la trascendente migración europea al país y que conserva su vigencia en el tiempo con gran fuerza y significativo desempeño. En consecuencia, es natural que el mercado evolucione en torno a estas disciplinas y promueva todo un movimiento de bienes y servicios para atender las necesidades e intereses del mismo.

El tema *Marketing Deportivo - Golf: Análisis y Segmentación del Mercado como Oportunidad de Negocio en la Argentina*, surge a partir de observar la generación de oferta de diferentes bienes y servicios en torno a disciplinas deportivas específicas. En particular aquellas practicadas por segmentos de mercado más "exclusivos", culturalmente percibidos como "grupos de élite", en los cuales predominan características tales como el status social, prestigio, intereses comunes y poder adquisitivo elevado. Más allá de aquéllos servicios que se generan para atender las necesidades que surgen directamente de la práctica de cada disciplina, surgen otros que le otorgan "valor" a la experiencia deportiva, a partir de comprender cómo opera dicho mercado y así tomar ventaja para desarrollar estrategias de negocios. Se pretende desarrollar un estudio exploratorio de las variables del marketing en torno al Golf como una industria en desarrollo, con el propósito de analizar su evolución local y sus potencialidades.

En este sentido, el análisis permitirá comprender cómo se encuentra conformado el mercado local como parte de un contexto globalizado, e identificar los aspectos claves para desarrollar oportunidades de negocio en torno a dicha práctica, que pueda responder tanto a las necesidades o intereses detectados en el mercado como a las tendencias en el ámbito local y mundial del deporte.

Las interrogantes serían: ¿cómo es el mercado?, ¿quiénes lo practican?, ¿cuál es el perfil del golfista? ¿es un deporte elitista? ¿los bienes y servicios existentes están acordes con la demanda? ¿Qué potencialidades posee esta industria? ¿Es posible aplicar un marketing especializado al golf?

La **hipótesis** que se plantea es la siguiente: El Golf concebido como un deporte elitista en la Argentina se está abriendo cada vez más a otros segmentos del mercado, configurando una industria con potencial desarrollo de nuevas oportunidades de negocios en torno a la satisfacción de las necesidades e intereses del sector, con proyección en un ámbito global.

En consonancia con esto el **objetivo general** se orienta a: Analizar si el mercado actual del Golf es concebido como un deporte fundamentalmente "elitista" y sus tendencias a futuro para el desarrollo de esta industria deportiva, en la Zona Metropolitana de Buenos Aires: Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Los **objetivos específicos** que se contemplan son:

1. Caracterizar el estado de situación del Golf
2. Cuantificar la cantidad de personas que practican el Golf en la Argentina.
3. Identificar la estructura de funcionamiento de la actividad deportiva

4. Realizar una investigación exploratoria cuanti-cualitativa para analizar comportamientos, tendencias y preferencias del jugador de Golf en Capital Federal y Gran Buenos Aires.
5. Realizar este trabajo para obtener el título de la especialización Dirección y Gestión en Marketing y Estrategia Competitiva.

Es poco conocida la información “especializada” sobre estrategias de marketing para deportes más exclusivos como negocio en el país, lo que hace a este proyecto de tesis, además de lo atractivo del eje temático desde el punto de vista de lo innovador, de potencial utilidad como caso de estudio, lo que en un contexto positivo, generará importantes conclusiones y aportes para el sector.

La **metodología de la investigación** que se plantea para el desarrollo del presente trabajo es de tipo exploratoria, con el propósito de hacer énfasis en el análisis del mercado, ya que se observa que la documentación y bibliografía que se encuentra en primera mano es muy genérica. El tópico de los deportes concebidos culturalmente como una “práctica elitista”, específicamente el golf, no posee registros teóricos concretos, lo que indica la existencia de un campo de conocimiento en vacancia.

La recolección de datos primarios consistió en un breve cuestionario completado por un referente de la Asociación Argentina de Golf, así como una encuesta a golfistas habituales. El análisis de los datos se hizo en parte de forma manual y para la realización, difusión y análisis de resultados de las encuestas se utilizó el software Survey Monkey¹. El ámbito geográfico de la investigación de campo, comprendió jugadores activos en la práctica, residentes en la Zona Metropolitana, tanto de Capital Federal como de Gran Buenos Aires, Argentina. Cabe notar, que el proceso de recolección de datos estuvo sujeto a la disposición de un segmento cerrado, poco accesible a

¹ www.surveymonkey.com

suministrar información, por lo cual se contó con contactos establecidos previamente que contribuyeron a la difusión de la encuesta y provisión de datos estadísticos. La recolección de datos secundarios está conformada por artículos, bibliografía, sitios Web confiables y cualquier otra fuente de búsqueda tanto en librerías, bibliotecas como Internet.

El presente trabajo final de carrera se realiza con el propósito de cumplir con uno de los requisitos para obtener el título de la especialización Dirección y Gestión en Marketing y Estrategia Competitiva.

II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La orientación teórica que abordará el presente trabajo final de carrera comprende una serie de conceptos, definiciones y teorías relacionadas, por un lado con el deporte de golf y por otro tomará algunos conceptos claves sobre marketing, segmentación y estrategia competitiva, entre otros enfoques tratados durante la carrera de especialización. El propósito es brindar información que se considera necesaria para familiarizarse con el lenguaje propio del tema. Asimismo abstrae una serie de contenidos de diferente complejidad, a un campo común y a partir de ellos poder construir argumentos mediante la interpretación del objeto de estudio en consonancia con los términos planteados en la teoría.

Para iniciar desde un contexto de negocios: la *Estrategia Competitiva* es un término que introduce Michael Porter en el libro denominado bajo el mismo nombre *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (1982), El autor fundamenta que la esencia de dicha estrategia consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente. Asimismo argumenta que, aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite. En este sentido Porter (1982:19) afirma: "la estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa".

En este sentido se puede decir que el Golf opera como una industria, ya que moviliza un mercado contentivo de fuerzas tanto sociales como económicas. La naturaleza de su estructura así como su relación con otros sectores industriales son factores claves para comprender como las empresas del rubro compiten entre sí. Respecto a esto, Porter (2013) resalta en su conferencia *Ideas for Change: Creating Shared Value* en el World Business Forum el concepto de

*Valores Compartidos*². En la misma plantea que más allá de la responsabilidad social corporativa, estos persiguen oportunidades no solamente de índole social, sino también de tipo económico. Argumenta que los valores compartidos mejoran el desarrollo social bajo un modelo de negocios, reinventan nuevas vías de impactar en los clientes finales, capitalizan los problemas y lo afrontan. Nuevamente, Porter ratifica su teoría inicial de identificar una estrategia competitiva que relacione a la organización o empresa con su entorno, e intentar buscar un balance entre las fuerzas que interactúan en ese sector industrial para tener una participación en éste, es decir, que pueda competir.

En congruencia con lo anteriormente expuesto, Alberto Levy (2010) en su cátedra de Estrategia Competitiva para la especialización, expone una definición de *Marketing* que se alinea con la importancia de otorgar valor económico a las empresas. Lo plantea como un proceso de análisis de la demanda y de inteligencia competitiva, orientado a la innovación en nuevos productos o servicios o a la innovación en su reformulación continua, para satisfacer a esa demanda, actual o futura, con el objetivo de crear valor económico para el accionista, a través del logro de un posicionamiento de la marca propia en la arquitectura mental de los miembros del o de los segmentos elegidos, superior a los posicionamientos de las marcas competitivas.

En este caso, resulta de gran valor poder analizar la demanda de un deporte como el Golf en la Argentina, relevar cómo es su dimensión frente a la oferta de bienes y servicios. Para hablar de *Inteligencia Competitiva*, se hace mención a la definición de Gibbons y Prescott (1996), precursores de este concepto:

Inteligencia Competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno³.

² <https://www.youtube.com/watch?v=CvSpWj0A2Zg> (08-11-2013)

³ Gibbons y Prescott (1996). *Inteligencia Competitiva*. <http://www.barcelonaschoolofmanagement.upf.edu/curso-en-inteligencia-competitiva-y-vigilancia-tecnologica/imprimir> (28-06-2012)

En este sentido, se atribuye entonces al término explicado, un proceso de análisis complejo de todo el entorno de una industria, haciendo énfasis en la *competencia*, y cuyas conclusiones permitirán orientar las decisiones hacia la formulación de estrategias que se adecuen de la mejor manera al contexto analizado, para de alguna forma influir en éste favorablemente.

Otro concepto importante para el análisis es el referente a la *Segmentación del Mercado*. Al respecto el *Diccionario de Términos de Mercadotecnia* de la *American Marketing Association*, propone lo siguiente:

Es el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización⁴.

En este sentido, es imprescindible identificar cómo se encuentra conformado el mercado del Golf en el territorio de estudio, tomando en cuenta los referentes de la industria como fuente fundamental de la información. Para aplicar la teoría a la práctica, es necesario indagar dentro de la encuesta de campo, afirmaciones que conlleven a validar si la muestra posee comportamientos o necesidades comunes.

Según Stanton, Walker y Etzel⁵, la *Segmentación del Mercado* ofrece los siguientes beneficios a las entidades que la practican:

- Muestran una congruencia con el concepto de marketing al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de marketing al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales.

⁴ American Marketing Association. *Diccionario de Términos de Mercadotecnia*. Del sitio web de MarketingPower.com, URL = <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

⁵ Stanton, Etzel y Walker (2007). *Fundamentos del Marketing* (pp. 167, 168). Editorial Mc Graw Hill, 13va. Edición

- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Los esfuerzos de marketing no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

Según Kotler y Armstrong (2003), para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos esperados, deben cumplir los siguientes requisitos:

- *Ser medibles:* Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra, maneras de pensar y perfiles de los componentes de cada segmento, manera de pensar, entre otros.
- *Ser accesibles:* Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- *Ser sustanciales:* Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- *Ser diferenciales:* Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

De esta manera, se tomarán en cuenta estos fundamentos para analizar cómo se encuentra segmentada la disciplina deportiva en el territorio, sin que esto se entienda como un estudio profundo que ahonde en otros campos como por ejemplo el de la psicología o estudio de comportamientos sociales.

Como ya se mencionó, fuera de la intención de profundizar en comportamientos y psicología del consumidor, el término *Elitista* o de su sustantivo *Élite* para efectos del presente trabajo representa el punto de contraste entre el Golf y la aplicación de los fundamentos teóricos de marketing y análisis de mercado explicitados dentro de este marco teórico. Según la Real Academia Española el término es: "(Adj.) Dicho por otra persona: Que se comporta como miembro de una élite, que manifiesta gustos y preferencias opuestos a los del común"⁶. Dicho en otras palabras y aplicándolo a la disciplina en cuestión; el Golf se concibe culturalmente como un deporte de élite, al referirse que conglomerar a un grupo reducido de personas con afinidades e intereses comunes además de lo deportivo, en el ámbito social y económico en general. El resto del colectivo social lo puede percibir como superior y hermético a su expansión.

La hipótesis planteada justamente pone en cuestionamiento si en el ámbito local la disciplina deportiva obedece a un segmento elitista o éste es parte de un *mercado* segmentado, con lo cual es necesario realizar un mapeo de las tendencias del mercado mundial y local, para poder equiparar aspectos comunes y particularidades en torno a esta concepción y así poder asentar algunas conclusiones y proponer ejes de acción en torno la industria deportiva del golf en el territorio de estudio.

Según el Dr. Juan Carlos Fresco, profesor Honorario de la Universidad de Buenos Aires, define el *Mercado* como "un conjunto de segmentos que están dispuestos o pueden operar con nosotros". Se tomará en cuenta esta concisa perspectiva que concatena además toda la fundamentación anterior sobre la segmentación en la industria desde lo *global* hasta lo local. Para la comprensión de *Globalización*, se ha tomado en consideración el siguiente concepto en su idioma original:

Globalization has been variously conceived as action at a distance (whereby the actions of social agents in one locale can come to have significant consequences for « distant

⁶ <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=elitista> (21/04/2014)

others »); time- space compression (referring to the way in which instantaneous electronic communications erodes the constraints of distance and time on social organization and interaction); accelerating interdependence (understood as the intensification of enmeshment among national economies and societies such that events in one country impact directly on others) ; a shrinking world (the erosion of borders and geographical barriers to socio- economic activity) ; and, among other concepts, global integration, the reordering of interregional power relations, consciousness of the global condition and the intensification of interregional interconnectedness. (Held D. y McGrew A., 2000)

Llevando el concepto a la práctica, hoy en día es posible plantearse cómo fenómenos sociales tales como el Golf practicado en un lugar o localidad, pueden incidir en otros contextos sociales y geográficos, en el cual ya no son consideradas barreras la delimitación geográfica, ni la interculturalidad, entre otros aspectos; éstas pasan a segundo plano para dar cabida a un proceso de integración y de interconexiones que intensifican y dan fuerza al deporte.

Como ya se mencionó, se tomarán en cuenta los términos y conceptos clave de este deporte, con el propósito de abstraer aquellos que se han considerado necesarios para familiarizarse con el tema en cuestión. Para ello se han considerado los sitios Web Welcome Argentina⁷ y ABC of Golf.com⁸ (en inglés) como referentes para los antecedentes históricos, características del juego y glosario adaptado al contexto local, debido a su consistencia teórica en relación a las diferentes fuentes consultadas, además de considerarse fuentes confiables. Asimismo los fundamentos fueron validados por colaboradores, conocedores de la práctica de este deporte, lo que ha sido de gran valor para resaltar la información más congruente y orientativa hacia el objeto de estudio.

El *Golf* es un juego que se desarrolla en un campo especial al aire libre usando una pelota y un conjunto de palos especiales que varían de acuerdo al tipo de

⁷ www.welcomeargentina.com/golf (20-07-2012)

⁸ <http://www.abc-of-golf.com/> (20-07-2012)

golpe, pueden ser de madera o metal. El objetivo es que el jugador, llamado golfista, golpee la bola o pelota para introducirla en una serie de hoyos abiertos, ubicados en el terreno extenso, cubierto generalmente de césped.

Existen registros que atribuyen sus inicios a una práctica similar de juego en los países bajos durante el siglo XIII. Sin embargo, tal como es conocido hoy en día, la teoría más aceptada es que su origen y evolución se dio en Escocia y data del siglo XV. De allí se extendió seguidamente en Inglaterra y luego en el resto del mundo. Se presume que el término proviene del escocés "kolf" que significa "palo" y "bate". Las primeras asociaciones y reglamentos de golf fueron creados en el siglo XVIII y los primeros clubes establecidos fuera del Reino Unido en el siglo XIX. A finales de este mismo siglo, británicos traen el deporte a la Argentina. Hoy en día, la disciplina se encuentra regida en la Argentina por la Asociación Argentina de Golf⁹.

El golf tiene la particularidad de que la superficie del *campo de juego* puede variar de acuerdo a la práctica que se vaya a realizar. La misma puede contener entre 9 y 18 hoyos a recorrer, de acuerdo al nivel de destreza del golfista. La siguiente figura es un ejemplo de un campo de 18 hoyos ubicado en un Club de Gran Buenos Aires.

⁹ www.aag.com.ar (15-05-2014)

Figura (1): Dibujo del Campo del Golf *Ranelagh Golf Club*. Berazategui, Buenos Aires, Argentina



Fuente: <http://argentinatravelgolf.com/>

Existen una serie de términos utilizados comúnmente en la práctica de esta disciplina, muchos de ellos se mantienen en inglés, por lo cual el practicante debe estar familiarizado con los mismos. Se hace referencia a las definiciones emitidas en la página Welcome Argentina¹⁰ en el Diccionario de Términos de Golf, en cual que se citan algunos de ellos a continuación:

Putter: El palo que se emplea para "patear".

Putt: Golpe dado con el putter que se suele realizar en el green. A diferencia de los demás, la pelota no se levanta del piso. Este golpe es de mucha precisión, ya que debe llevar la pelota al hoyo. Para ejecutarlo, hay que calcular fuerza y dirección.

Green: Todo aquel terreno del hoyo que está especialmente preparado para el putt. Una pelota está en el green cuando cualquier parte de la misma lo toca.

Drive: Golpe largo ejecutado desde principio de hoyo, antes de llegar al green. Para efectuar este golpe, existen varios palos.

¹⁰ <http://www.welcomeargentina.com/> (15-08-2013)

Tee: Soporte, normalmente de madera o de plástico, para acomodar la pelota en el tee de salida.

Figura (2): Pelota y Tee de golf



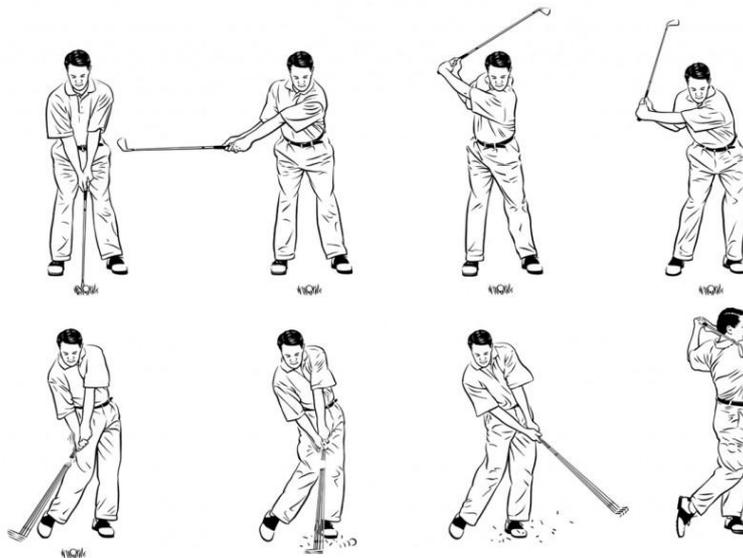
Fuente: <http://golfillustration.com/>

Tee de salida: Sitio desde el que se inicia el juego en un hoyo. Es un área rectangular con una profundidad de dos

palos, cuyo frente y costados están definidos por la parte externa de dos marcas. Una pelota está fuera del lugar de salida cuando toda ella reposa fuera de este área.

Swing: Movimiento del palo para golpear a la pelota o para ensayar.

Figura (3): Progresión de Swing en el Golf



Fuente: <http://golfillustration.com/>

Handicap: Número de golpes de ventaja (certificados por la Federación) que tiene un jugador sobre otro o sobre el campo.

Caddie: Quien lleva los palos de un jugador durante el juego y le ayuda, de acuerdo con las Reglas.

El *handicap* es un registro personal de eficiencia en el juego. En Argentina, el jugador matriculado le entrega el resultado a la cancha o club y éste a su vez reporta a la Asociación Argentina de Golf, quien sistematiza este score o resultado. Este seguimiento permitirá estandarizar cuáles canchas están acordes al desempeño del jugador y con qué nivel de jugadores puede compartir el juego.

Los *caddies* aconsejan al jugador sobre la selección de palos, la inclinación del terreno, el viento y otras muchas cuestiones relacionadas con el juego. También ayudan a encontrar bolas perdidas.

Otro concepto que se puede mencionar en el desarrollo del presente trabajo es el de **Green fee**, el cual se refiere al pago que debe realizar un jugador para tener derecho a jugar 18 hoyos en un determinado club, campo o torneo. El importe puede variar de acuerdo al caso.

Los Palos de Golf:

La descripción ofrecida por el portal Welcome Argentina resume didáctica y sintéticamente la información necesaria sobre los palos del juego:

Algunos palos han conservado su nombre distintivo, como el *putter*, por ejemplo. Los ***putters*** son los palos más personales. Existe una gran variedad en las formas de la cabeza de un *putter*. Tienen un *loft* muy bajo y a menudo son palos cortos. Se usan para jugar en el *green*, pero a veces sirven para salir de un *bunker* o hacer un tiro de aproximación. Otro tipo de palos que han conservado su nombre son los ***wedges***, que incluyen el *pitching wedge*, *sand wedge*, y *lob wedge*, y se utilizan para tiros cortos que

intentan colocar la pelota en el *green*. La elección de los palos depende del golpe que se desee realizar.¹¹

Para lograr dominio sobre cada tipo de palos existen diferentes áreas de práctica. En la Argentina se pueden mencionar:

Driving Range: área de práctica para el palo drive y otros

Putting Green: área de práctica putter de las canchas o clubes

Son conceptos importantes de conocer, ya que serán mencionados durante el desarrollo del presente trabajo.

¹¹ <http://www.welcomeargentina.com/> (20-05-2014)

III. ESTADO DE SITUACIÓN. MAPEO DE LOS ASPECTOS POLÍTICOS, ECONÓMICOS Y SOCIO- CULTURALES EN LA PRACTICA DEL GOLF

3.1. EL GOLF EN EL MUNDO Y SU INFLUENCIA EN LOS CONTEXTOS LOCALES

3.1.a. Aspectos generales

Para comprender los aspectos que caracterizan la idiosincrasia en la práctica del golf en el ámbito geográfico objeto de estudio, es necesario realizar previamente un análisis del estado de situación del contexto mundial de la disciplina. De esta forma se podrán concatenar los aspectos que atienden al fenómeno de globalización de la disciplina con aquellos que han sido transformados de manera particular en el contexto local. Es importante resaltar que profundizar sobre este aspecto excede los límites del presente trabajo, de manera tal que se intentará resaltar los fundamentos necesarios para poner en contexto del tema, así como brindar datos e informaciones recientes que permitan emitir un breve panorama de la industria en el ámbito global.

Aunque los orígenes y difusión del deporte a nivel mundial se atribuyen a los británicos, hoy en día Estados Unidos es el país en cual se ha popularizado en mayor proporción la práctica del golf. Un mercado importante de consumo en torno a este deporte por parte de jugadores profesionales, habituales y aficionados hacen que este país sea considerado como un referente de reglas del juego, campeonatos, infraestructura y tendencias del mercado en general¹².

3.1.b. Principales organizaciones, circuitos y referentes

Entre las organizaciones más representativas en el ámbito profesional de este deporte a nivel mundial se encuentra la PGA- Proffesional Golfers Association¹³.

¹² <http://www.abc-of-golf.com/> (25-04-2014)

¹³ <http://www.pga.com/> (25-04-2014)

Ésta, como sus siglas lo indican, rige y promueve las actividades de los golfistas profesionales en las diferentes regiones y países. Su sede central está ubicada en los Estados Unidos. Por lo general agrupa los diferentes circuitos y campeonatos de su campo de acción y generan estadísticas sobre el ranking de los profesionales del deporte, aunque la organización de los mismos puede ser independiente y realizada por otras organizaciones asociadas.

El principal circuito de golf profesional masculino es el PGA Tour¹⁴. De acuerdo a la jerarquía del campeonato, asignan puntuaciones que hacen competitivos a los golfistas a nivel mundial. Los cuatro más importantes se les llama "Majors" y son: el Master de Augusta, el Abierto de los Estados Unidos, Abierto Británico de Golf y Campeonato de la PGA. En la siguiente tabla, puede observarse la posición de los mejores 5 puntajes mundiales en la actualidad, aunque va variando a medida que se realizan los campeonatos:

Tabla (1): Clasificación Oficial Mundial de Golfistas Masculinos
Primeros 5 puestos al 08/06/2014

OFFICIAL WORLD GOLF RANKING

Y-T-D-statistics through: FedEx St. Jude Classic, Jun 08, 2014

RANK THIS WEEK	RANK LAST WEEK	PLAYER NAME	EVENTS	AVG POINTS	TOTAL POINTS	POINTS LOST	POINTS GAINED	COUNTRY
1	1	Adam Scott	42	9.06	380.48	-139.21	126.26	AUS
2	2	Henrik Stenson	52	7.72	401.57	-139.31	63.29	SWE
3	3	Bubba Watson	46	7.37	338.92	-81.98	258.58	USA
4	4	Tiger Woods	40	7.26	290.33	-194.22	5.07	USA
5	5	Matt Kuchar	52	6.96	362.01	-124.13	166.41	USA

Fuente: <http://www.pgatour.com/> (14-06-2014)

En el gráfico puede observarse en la tercer columna los nombres de los jugadores y en la última, el país al que pertenecen, predominando en cantidad los representantes estadounidenses. Es importante mencionar entre ellos a uno de los jugadores profesionales más exitosos a nivel mundial como lo es Tiger

¹⁴ <http://www.pgatour.com/> (14-06-2014)

Woods, quien ha logrado además de numerosos premios, romper gran cantidad de records de Golf¹⁵.

3.1.c. El Golf y el Turismo

El Golf por sus características propias del juego tales como: el contacto con la naturaleza, sus limitaciones de práctica en determinadas condiciones climáticas extremas, así como el simple hecho de ser un espacio de esparcimiento para quien lo practica, lo hacen propicio para ser la razón o el complemento perfecto para un destino de viaje. La evolución histórica de la disciplina en los diferentes países considera como una importante parte del mercado y sobretodo para su PIB (Producto Interno Bruto) el aporte que otorgan los turistas cuyo motivo principal de viaje es el Golf. Al respecto, un artículo español del año 2013 en entrevista con la RFEG- Real Federación Española de Golf afirma:

España es el segundo país del mundo, sólo superado por Estados Unidos, en recepción de turistas extranjeros cuyo motivo principal del viaje es el golf. En el organismo federativo añaden que el turismo del golf genera anualmente en España un gasto de 1.200 millones de euros. Esta cifra supone un gasto medio por viajero de 171 euros, es decir un 75% más que el gasto diario medio del turismo en general¹⁶.

Otro artículo publicado por el diario Clarín en el 2006¹⁷ asegura que la International Association of Golf Tour Operators, la cámara de los operadores especializados, contaba para ese año con un 12% más de afiliados que el año anterior. En el mismo también conversaron con Susan Marples, Coordinadora del producto "golf" en la Secretaría de Turismo de la Nación- Argentina- quien afirma:

En el norte de Europa, el buen tiempo es corto y hay pocas horas de luz. Un golfista sueco sale al exterior en promedio cuatro veces al año. Andalucía y Portugal captan esa clientela europea, pero los operadores y promotores esperan que la Argentina les arranque alguna fracción de la tajada.

¹⁵ <http://www.pga.com/pgachampionship/history/2014/past-winners-pga-championship> (02-05-2014)

¹⁶ http://www.diariogol.com/es/notices/2013/03/el_golf_pierde_un_6_9_de_federados_en_tres_anos_31423.php (02-05-2014)

¹⁷ <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/10/08/n-00701.htm> (02-05-2014)

Con esto es importante resaltar que la Argentina se encuentra en el terreno competitivo de países que contemplan al Golf como una estrategia de desarrollo para el mercado turístico. Un artículo publicado en el diario Clarín en su versión online¹⁸ en abril del 2011 así lo afirma además de ser vocero de que el país fue distinguido como el mejor destino de golf de Latinoamérica y el Caribe para ese año, según el criterio de la Asociación Internacional de Tour Operadores de Golf. Para tal distinción, la IAGTO, por sus siglas en inglés, recaba la opinión entre 350 operadores en alrededor de 50 países.

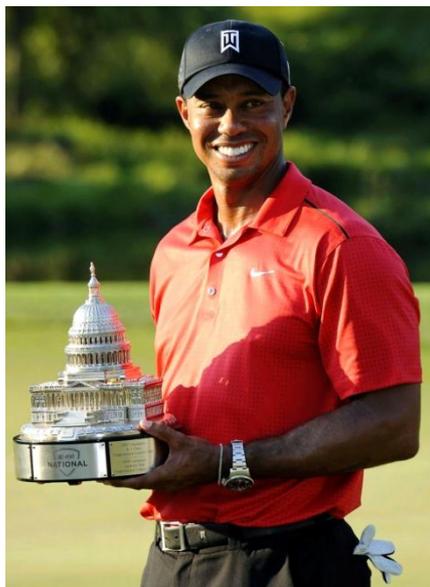
3.1.d. ¿El Golf en el mundo está conformado por un segmento elitista?

Hablar de una concepción elitista en el mercado mundial del golf y de una forma globalizada puede ser muy impreciso, además de que excede los límites del presente estudio. Sin embargo es válido reconocer que cada país posee sus propias particularidades y procesos de transformación. Algunas tendencias de mayor amplitud pueden servir de referente social y de consumo para otros mercados menos desarrollados que compartan algunos puntos en común.

En el caso de la práctica formal de la disciplina, refiriéndose con esto a profesionales y jugadores federados, puede observarse en los diferentes medios masivos que en los circuitos y campeonatos de golf están presentes marcas de lujo como BMW y Rolex y otras que poseen una segmentación de línea de productos exclusivos como Nike y Visa auspiciando los eventos. Esto evidencia una tendencia a promover un estilo de vida orientado al consumo de alta gama, que podría estar segmentado desde los grupos de élite hasta un público cautivado por el deporte y con características más estandarizadas y menos exclusivas.

¹⁸ <http://www.ieco.clarin.com/> (14-05-2014)

Figura (4): Tiger Woods recibiendo un premio, luce un Rolex y es vestido por Nike



Fuente: <http://rolexblog.blogspot.com.ar/>

Por otro lado, es el caso de los Estado Unidos, por ejemplo, cuyo desarrollo de este deporte ha sido tan difundido que cuenta con la mayor cantidad de campos de práctica públicas y privadas, además de ser la matriz de toda una infraestructura de la industria. La sobredimensión de la práctica es tal, que un artículo Web reciente así lo sugiere al afirmar que en tiendas locales en el estado del Sur de Carolina, Estados Unidos, se han popularizado las liquidaciones de productos de segunda mano de golf, dirigidas principalmente a aquellas personas que inspiradas en la emoción del Torneo de Golf Masters empiezan a jugar sin tener que gastar el alto monto que implica comprar el equipo nuevo. Ávidos golfistas también pueden reducir sus gastos mediante el aprovechamiento de los precios de liquidación que ofrecen este tipo de establecimientos¹⁹. En este sentido, la tendencia indica que en los países donde el Golf está tan difundido está muy lejos de considerarse ya un deporte para las élites, pues el fenómeno responde también a un proceso de popularización y

¹⁹ <http://www.aikenstandard.com/article/20140407/AIK0101/140409582> (24-04-2014)

democratización que ha facilitado el acceso tanto a su aprendizaje como al equipamiento necesario.

Sin embargo y en contraposición a lo anteriormente expuesto, no se puede generalizar esta tendencia y hacer la salvedad que si bien el deporte se está abriendo a estos mercados no implica la extinción del otro segmento que lo ha identificado por años, más exclusivo, que comparte características e intereses y al que podría definirse como un segmento de "elite". En otro artículo español, esta vez del mes de julio del año 2009, del diario Web El País (14-05-2014) el golfista español Alvaro Quiroz opina que en España el deporte aún sigue siendo elitista. Comenta que aunque esto ha venido cambiando, una de las razones es que faltan campos públicos y que con la crisis se dificulta aún más. Por otro lado está el hecho de la necesidad justamente de la infraestructura del campo para poder practicarlo, a diferencia de otros deportes que se pueden adaptar a algunos espacios. Esta aseveración indica que, en ese caso, existen más aspectos económicos que sociales que limitan el acceso y democratización de la disciplina. De cualquier forma y como se ha venido comentando, cada país posee sus particularidades y su propio mercado para el Golf.

3.2. EL GOLF EN LA ARGENTINA: UN DESAFIANTE MERCADO EN DESARROLLO

3.2.a. Inicios del Golf en la Argentina

En casi todos los sitios web oficiales de Golf coinciden en la información de los registros históricos. En la página www.welcomeargentina.com/golf refiere que a fines del siglo XIX emigran un grupo de británicos contratados para construir el ferrocarril en la Argentina y con ellos traen una diversidad de prácticas deportivas, entre ellas el Golf. Poco a poco se fueron conformando algunos clubes, independientes uno de otros, con sus propios reglamentos y competencias internas. A partir del interés de organizar un campeonato de carácter nacional se empiezan a unificar algunas condiciones y normativas.

Así, este deporte comenzaba a crecer, como resultado del aumento del número de clubes y del repentino interés de la alta sociedad porteña por practicarlo. En 1905 nació el primer club genuinamente argentino (el Golf Club Argentino), y tres años después, comenzaron a disputarse los torneos interclubes. Con el correr de los años, nacieron nuevos clubes y aumentaron las competencias. Hubo que adoptar e interpretar las reglas de golf que llegaban desde el *Royal and Ancient Golf Club of Saint Andrews*, y fue necesario unificar los handicaps.²⁰

Figura (5): Pioneros del Golf en Argentina



Fuente: <http://www.aag.org.ar/> (05-04-2014)

²⁰ <http://www.welcomeargentina.com/golf/historia.html> (03/08/2012)

Hoy en día, la disciplina se encuentra regida en la Argentina por la *Asociación Argentina de Golf*, la cual se encarga de regular su práctica en el país, lo cual implica: unificar criterios, promover programas, manejar el colectivo de federados que practican el deporte, entre otros aspectos relacionados con el mismo.

3.2.b. Quiénes conforman la demanda del Golf local

La conformación del mercado local puede decirse que se encuentra alineada a la estructura mundial propia del deporte. Por un lado están los **golfistas profesionales** quienes ejercen la práctica del deporte y pueden remunerarse de la misma, bien sea como profesores o como profesionales de cancha. Se rigen por la PGA- Profesionales de Golf de Argentina²¹. Según información emitida por la Asociación Argentina de Golf, en el país existen aproximadamente unos 300 golfistas profesionales actualmente. Sobre los mejores golfistas del país se puede hacer mención al siguiente enunciado:

Golfistas argentinos profesionales como Alberto Rivadeneira, están entre los mejores jugadores de América Latina...Antonio Cerda y Roberto De Vincenzo ganaron la Copa Mundial de Golf en 1953. Roberto De Vincenzo ganó el British Open y Ángel Cabrera el US Open en el 2007 y en 2009 al ser el primer latinoamericano en triunfar en el Masters de Augusta y Eduardo Romero, el US Senior Open²².

Seguidamente están los **jugadores federados** por la AAG. Se encuentra conformado por todas aquellas personas que son practicantes del deporte, pueden participar en campeonatos y registran un handicap ante esta organización. Es decir; toda persona federada ante la AAG puede registrar su rendimiento en el juego (handicap) el cual le permitirá participar en campeonatos, jugar en determinados campos y con otros jugadores afines. Representan un segmento determinante y de gran importancia en la práctica en la disciplina en cuanto a la medición de estadísticas, ya que es posible

²¹ <http://pgargentina.org.ar/> (25-05-2014)

²² http://es.wikipedia.org/wiki/Deporte_en_Argentina (24-04-2014)

cuantificar el número de personas que “formalizan”, por decir de alguna forma, su relación con el deporte en el país, marcando tendencia sobre la evolución de la disciplina en el mercado.

A continuación se presenta un cuadro que muestra las cifras de federados por la AAG durante los últimos 5 años, la cual indica un universo de 48.587 federados a nivel nacional, de los cuales 26.799 se encuentran en la Zona Metropolitana:

Tabla (2): Tabla comparativa año 2009 a 2014, Federados por la AAG

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Interior del País	21.783	22.332	22.034	21.918	21.748	21.788
ZONA METROPOLITANA	27.824	28.338	28.183	27.360	27.330	26.799
Total general	49.607	50.670	50.217	49.278	49.078	48.587

ZONA METROPOLITANA						
Caballeros	19.014	18.927	18.763	18.141	18.040	17.538
Caballeros menores de 18	1.017	904	854	768	714	641
Caballeros menores de 21	426	825	775	691	688	649
Caballeros Seniors	2.511	2.765	2.948	3.100	3.271	3.504
Dama	3.358	3.271	3.130	2.895	2.817	2.577
Damas menores de 18	131	119	116	112	112	110
Damas menores de 21	38	92	78	68	68	67
Damas Seniors	1.329	1.435	1.519	1.585	1.620	1.713
Total	27.824	28.338	28.183	27.360	27.330	26.799

Fuente: Departamento de Handicap de la Asociación Argentina de Golf (01-06-2014)

Adicionalmente la AAG estima que existen alrededor de unas **25.000 jugadores que practican y no está federados**, es decir, que no cuentan con un handicap registrado. Este universo está conformado por: propietarios de casas en countries o barrios cerrados con cancha de golf, personas que están tomando clases o que va frecuentemente a un driving y los que juegan solo por diversión.

Respecto a la evolución histórica de estas cifras, un artículo publicado por el Grupo Clarín en octubre de 2006²³ afirma:

El golf goza de una primavera mundial desde que Tiger Woods le dio presencia mediática. Ese brote de popularidad es previsiblemente limitado en la Argentina, donde el golf público se limita a dos instalaciones. El número de golfistas matriculados saltó de 26.000 a 48.000 desde 1990, subraya Lawrie, de la Asociación Argentina; a eso se suman unos 25.000 aficionados sin hadicap y los profesionales.

Si se comparan ambos datos de los años 2006 y 2014 se puede decir que se ha mantenido la proporción tanto de federados como de no federados. En los años intermedios puede observarse que llegó a incrementarse y luego vino en descenso el número de federados. Según Gustavo Fedele, Gerente de Handicap de la AAG- esto puede deberse a la situación económica de país, la falta de recursos de los clubes para encarar una política comercial que los lleve a captar nuevos socios, entre otros aspectos.

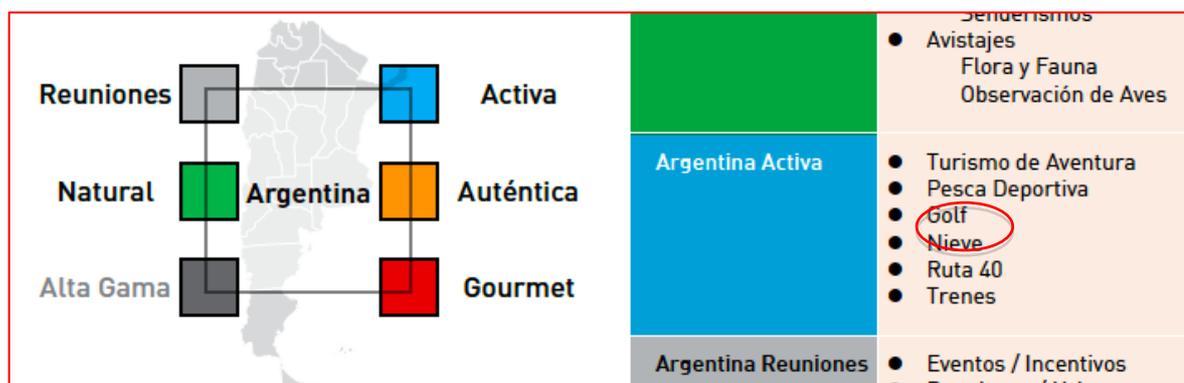
La AAG ante esta situación ha venido implementando desde hace algunos años programas estratégicos para incentivar la práctica como lo es el *Programa Acércate al Golf con Ángel Cabrera*, dirigido a jugadores principiantes o aficionados. Otros aspectos como la gestión de los clubes como organizaciones claves de *servicios de golf* también están siendo incluidos dentro de los programas y actividades contempladas, en las cuales abordan temas relacionados con gerenciamiento, técnicas comerciales y de mantenimiento de las canchas.

Finalmente se encuentra el **turista con motivo de viaje el golf**. Desde el año 2005 aproximadamente el *Producto Golf* fue incluido dentro del Plan del Ministerio de Turismo de la Nación, el cual ha venido desarrollando toda una

²³ <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/10/08/n-00701.htm>

política de Estado para incentivar al golf como parte de los productos que integran la oferta turística en la Argentina²⁴.

Figura (6): Fragmento del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016. Capítulo 3 Inclusión con Equidad, pp 147



Fuente: http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/ (25-05-2014)

El gráfico muestra una clasificación de acuerdo al tipo de experiencia que oferta el país al segmento turista. Puede observarse que el golf está incluido dentro del renglón denominado "Argentina Activa" acompañado de otras prácticas. La página www.buenosaires.travel sintetiza esta experiencia como:

Hoy en día, es uno de los deportes más elegidos por todos los turistas que visitan el país, cuenta con un plan especial elaborado por la Secretaría de Turismo de la Nación. Sus canchas están repartidas por toda la Argentina ofreciendo a sus jugadores diferentes alternativas y estilos de juegos²⁵.

3.2.c. Conformación de Bienes y Servicios del Golf local

3.2.c.1. Canchas, campos y clubes: principales organizaciones de servicios para el Golf

Según la página oficial del Ministerio de Turismo²⁶ se registran casi 300 canchas en la Argentina y alrededor de 170 están ubicadas en Buenos Aires, incluyendo

²⁴ <http://www.argentina.gob.ar/informacion/turismo/181-productos-tur%C3%ADsticos.php> (14-04-2014)

²⁵ http://www.buenosaires.travel/Golf_Buenos_Aires.aspx (14-04-2014)

²⁶ <http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html> (14-04-2014)

GBA y CABA. Estas se dividen en campos privados y públicos. En el caso de los privados, ellos son los encargados de registrar el handicap que reportan los diferentes campos y clubes. En el caso de los públicos, por el hecho de manejarse con otro reglamento, objetivos y alcance, manejan su propio sistema de handicap.

La práctica de la disciplina en la región se ve favorecida por una serie de factores; la geografía del terreno, el espacio físico disponible y las condiciones climáticas durante todo el año han facilitado el asentamiento de canchas. Paisajes y otros atractivos propios de cada región han permitido el asentamiento de campos de golf en lugares excepcionales como parte del conjunto de productos turísticos integradores que ofrece la región, lo que resulta un competitivo complemento para este segmento.

Las condiciones naturales de Argentina la hacen muy atractiva para el golf, ya que en el país el clima permite el juego los 12 meses del año, incluso en las épocas de mayores lluvias los clubes mantienen su funcionamiento²⁷.

A esto se suma las tendencias sociales del mercado relacionadas con el desarrollo inmobiliario desde hacer varios años, orientados a la construcción de countries (barrios cerrados) contentivos de una serie de bienes y servicios que otorgan valor a la propiedad y a su vez un estilo de vida. Entre estos se puede mencionar la presencia de campos de golf. Al respecto la página www.lawebdelgolf.com, uno de los sitios informativos más conocidos sobre la práctica del deporte en el país afirma:

La accesibilidad se ha visto también favorecida por la multiplicación de canchas en todo el país, especialmente en provincias como Córdoba y Buenos Aires. Según la AAG, en la actualidad existen en la Argentina 253 Countries afiliados, frente a los 148 que había en 1990. En muchos casos, su apertura ha venido de la mano de la construcción de countries, un tipo de emprendimiento que, haciéndose eco de una demanda del mercado inmobiliario, incorpora en sus terrenos campos de golf. La moda de los countries con cancha benefició, en primer término, a sus

²⁷ <http://www.letsgolfargentina.com/es/golf-argentina.php> (25-04-2014)

propietarios, que encontraron la forma de disfrutar del deporte, sin tener que moverse de casa... Los propios countries se han convertido en dinamizadores, promoviendo la creación de escuelas de golf en sus clubes y la organización de torneos para aficionados²⁸.

Otro punto importante en la generación de bienes y servicios del deporte ha sido la instalación de driving de prácticas, dirigidas tanto a novatos como experimentados.

Sin embargo, en contraparte a este discurso, es importante equiparar el balance entre las cifras emitidas por las AAG respecto a la demanda de jugadores y esta significativa cantidad de canchas puede verificarse que efectivamente la oferta de espacios supera a la cantidad de personas.

3.2.c.2. Campeonatos locales: poderoso recurso del marketing deportivo para el Golf

Uno de las particularidades que identifica a la Argentina es la significativa cantidad de torneos que se llevan a cabo en comparación con otros países. Al respecto Gustavo Federer, Gerente de Handicap de la AAG comenta: "En la Argentina se juega mucho torneo, a diferencia de otras regiones, donde el aficionado lo hace de manera mas informal".

Más allá de servir para medir las fuerzas entre los jugadores, la convocatoria de torneos, es un recurso de marketing muy utilizado por las empresas de bienes y servicios de alta gama, que han contribuido a dar un espaldarazo definitivo al golf, que ha contagiado interés por el juego y ha facilitado el tránsito de muchos golfistas hacia al profesionalismo. Los torneos han puesto en "pantalla" a muchos jugadores y les han permitido conseguir sponsor. De esta forma, se ha hecho más fácil competir afuera. Todo esto ha conseguido elevar el nivel de la competencia local. Como en un círculo virtuoso, la profesionalización ha venido acompañada de un aumento del

²⁸ <http://www.lawebdegolf.com/psicogolf/Guglielmetti/argentina.php> (15-06-2014)

número de aficionados. El aumento de profesionales argentinos es un fuerte motor de crecimiento²⁹.

3.2.d. La Cultura del Golf en la Argentina

Acorde al mapeo del mercado anteriormente descrito y basado en las opiniones de referentes en el medio y páginas especializadas, puede observarse cómo la cultura del golf involucra una serie de aspectos tales como:

- Tendencia a la conglomeración de un grupo de élite, tanto en el entorno global como local, con intereses y estilos de vida particulares.
- Presencia latente de marcas orientadas a dicho segmento.
- La importancia de los referentes nacionales e internacionales para impulsar la disciplina en el país.
- En el entorno local, los antecedentes históricos y migración de europeos al país vinculados con la disciplina.
- El desarrollo inmobiliario reúne a un conjunto de aficionados que se suman a la práctica asociados además a un estilo de vida en común, entre otros aspectos.

A propósito de la connotación *elitista* que se le puede atribuir a la práctica de este deporte, cabe notar las afirmaciones que C. Arribas realiza en su artículo *Un Ángel para el Golf* (2007) sobre el mercado argentino:

Mientras en Europa y Estados Unidos *los caddies* son una especie en vías de extinción, gracias a la democratización y popularización de los clubes, en los que los jugadores arrastran cada uno su carrito, en la Argentina el golf es aún reducto de las clases altas. Gente que necesita que les lleven los palos³⁰.

²⁹ <http://www.lawebdegolf.com/psicogolf/Guglielmetti/argentina.php> (15-06-2014)

³⁰ Arribas C. (2007, 16 de junio). *Un Ángel para el golf*. El país, España

Está claro que un artículo publicado por un especialista no necesariamente representa una realidad comprobada, puede basarse en una percepción. Por otro lado la historia de los principales exponentes profesionales en el país cuenta que varios de ellos iniciaron siendo caddies, por lo cual, por otro lado se agrega valor social a la profesión "no elitista"³¹. Es posible que la Argentina aún se encuentre en la fase de transición a este proceso de popularización y democratización del deporte. La práctica formal puede mantener códigos habituales que poco a poco podrán irse transformando de acuerdo a las circunstancias. Sin una política de Gobierno concreta y vigente que impulse estos procesos de cambio, aunque existan canchas públicas es difícil posicionar al Golf como un deporte accesible a otros segmentos. Por lo pronto, respecto a la presencia de las marcas, ya se ha comentado que en el ámbito internacional acompañan los diferentes circuitos, sitios webs referenciales y a los íconos del deporte. En la Argentina el comportamiento de las marcas sigue la tendencia global. La siguiente imagen muestra un circuito de competencia organizado por Ford en torno al golf incentivando un estilo de vida y experiencia única y de gran exclusividad.

Figura (7): Evento Ford Kinetic Design Golf Invitational 2014



Fuente: <http://www.ford.com.ar> (20-06-2014)

³¹ <http://www.ingolf.com.ar/portal/?p=17921> (15-06-2014)

Y en relación a la importancia de los profesionales referentes para impulsar la disciplina en el país, es una estrategia muy común en el ámbito de la publicidad y promoción en general para los diferentes bienes o servicios. Se puede observar en la página de la AAG cómo programas de capacitación para jóvenes o principiantes llevan el nombre de íconos del golf nacional, por ejemplo. Otro artículo publicado en el suplemento deportivo web del Diario la Nación, www.canchallena.lanacion.com.ar, anunció recientemente la visita a la Argentina de dos de los mejores jugadores del mundo como los son Tiger Woods y Matt Kuchar por motivo del tour America's Golf Cup. Este tipo de acciones incentiva y promueve en el ámbito local una cultura hacia el golf, acercando a los ya conocedores e inspirando a un nuevo público a vivir la experiencia deportiva³².

³² <http://canchallena.lanacion.com.ar/1695194-la-llave-del-regreso-de-tiger-woods-a-la-argentina> (20-06-2014)

3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE: FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS. FODA

Para sintetizar los aspectos determinantes detectados en el mapeo realizado al mercado del golf y focalizándolo en un contexto analítico, se presenta el siguiente cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Vasta cantidad de canchas en el territorio para su práctica.	Altos costos de mantenimiento de las canchas.
Gran cantidad de estas canchas en el territorio de estudio se encuentran respaldadas para su permanencia en el tiempo por el desarrollo inmobiliario.	Altos costos de los equipos de práctica, lo que limita el acceso a la práctica.
Las condiciones climáticas durante todo el año favorecen la práctica de la disciplina, a su vez, el movimiento del mercado y la prestación de servicios.	Por la complejidad en el juego, tendencia al abandono.
El terreno y el paisaje favorece las condiciones para mayor asentamiento de los campos.	Poca divulgación sobre la continuidad y logros obtenidos en los últimos años sobre el Producto Golf del Ministerio de Turismo de la Nación.
Los hermosos paisajes del territorio de algunos campos agregan valor a la experiencia deportiva.	En Internet se observa en general una débil estrategia de marketing para bienes y servicios especializados en golf.
El golf está incluido dentro del Programa de Turismo de la Nación, como parte de la política pública en la promoción de los productos integradores del turismo en las regiones.	La oferta de canchas supera la demanda de jugadores.
Opciones de accesibilidad pública para no practicantes habituales.	Poco desarrollo de estrategias comerciales y de marketing por parte de los clubes para atraer público.
Se puede practicar a cualquier edad	No se encontraron registros de una política de Estado orientada al mantenimiento y fomento de la práctica de la actividad en las canchas públicas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La disciplina reúne un perfil de consumidor atractivo para el branding de marcas de lujo o líneas de productos exclusivas: BMW, Rolex, Nike, etc.	Por su complejidad en el juego, tendencia al abandono
La infraestructura generada por la práctica de la disciplina moviliza el , así como la transacción de bienes y servicios.	Las regulaciones para la adquisición de divisas por parte de los organismos de competencia representan una limitante en la transparencia de transacciones para la prestación de servicios e importación de insumos de producción internacional.
Para el conocedor del campo, es un mercado en desarrollo interesante para explorar como oportunidad de negocio.	La gran cantidad de canchas asentadas en el territorio supera la demanda de jugadores, lo que aumenta los costos de mantenimiento.
Se está posicionando en una generación infantil-joven.	Por no ser una disciplina de práctica masiva en la Argentina, requiere de un profundo conocimiento del mercado como oportunidad de negocio y no fracasar.
El desarrollo de countries con canchas de golf incentiva la demanda del juego.	
Las tendencias indican que está dejando de ser un deporte de élite para abrirse a nuevos segmentos de mercado.	
Existencia de los Driving como impulsores del deporte.	
Prestigio de jugadores referentes argentinos como Romero y Cabrera.	

3.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

En términos generales del análisis se puede concluir que el Golf en la Argentina posee una dimensión de industria, sobre la cual existe una demanda que se ha venido segmentando y diversificando con el tiempo. Desde sus orígenes vino atendiendo a un grupo de élite y con el proceso natural de transformación de los mercados, influenciados en gran parte por el proceso de globalización y los precedentes en países referentes, se ha venido expandiendo a nuevos segmentos. Algunas de las causas pueden ser la relación de la disciplina con el desarrollo inmobiliario, jugadores atraídos por los drivings y canchas públicas para su práctica, así como la aparición del segmento turista que viene a movilizar una serie de bienes y servicios que impactan de manera significativa la economía y evolución del sector.

La Argentina es referente del deporte en el ámbito de Latinoamérica y el Caribe. Cuenta con una vasta cantidad de campos y clubes, con existencia de canchas incluyendo públicas y privadas, así como driving que estimulan su práctica por parte de diferentes segmentos del mercado. Entre los aspectos positivos esto implica una sólida infraestructura para promover su práctica y abrirse a nuevos segmentos de mercado, además que lo hace competitivo en el mercado internacional bien sea como destino turístico por motivo de golf como para la profesionalización de la disciplina y su proyección en campeonatos y circuitos de alto nivel. La presencia de canchas públicas implican una mayor accesibilidad a la práctica, lo que conllevaría a su popularización y democratización, sin embargo sería materia de futuros estudios analizar de manera más profunda su aprovechamiento actual y desarrollar acciones para fomentar esta oportunidad.

Vista esta sobredimensión de infraestructura para el deporte con respecto a la demanda como un desafío a superar, los clubes fundamentalmente juegan un rol clave como organizaciones de *servicios de golf*, en la cual más allá del valor

social que promueven, las fuerzas del mercado le demandan encarar una política económica o estrategia desde una perspectiva de negocios. Como se mencionó anteriormente al mostrar las cifras de federados, la AAG impulsa una serie de programas orientados a promover la demanda en los clubes como organizaciones claves de servicio, mas se entiende que esta funge como organismo promotor y regulador, más allá de pensar en un modelo de negocios. Por los límites de este estudio no es materia conocer a profundidad cómo estas organizaciones se relacionan entre si, con el mercado y si potencian sus ventajas competitivas. Más allá de estos, las cifras en descenso vienen a figurar como un alerta para debatir sobre sus procesos, sacar provecho de los valores sociales compartidos con sus stakeholders, pero además generar valor económico y otorgar una perspectiva de negocios si desean ser competitivos en la industria y tener un lugar en ella. De esto queda la interrogante de la sostenibilidad en el tiempo de toda esta infraestructura, de manera que las empresas que operan en esta industria puedan renovar en el tiempo su estrategia competitiva para no decaer.

Respecto a los torneos y campeonatos locales, estos representan en la Argentina una actividad que particularmente cobra mayor importancia a diferencia de otros países en donde los mismos se realizan de manera más informal. Estos a su vez se conciben como una estrategia de marketing en la cual, además de promover la práctica, se mueven las marcas a nivel local y moviliza otros servicios asociados. De manera que las empresas que operan bajo este modelo de negocios se encuentran beneficiadas por la respuesta del mercado. Es de presumir que tendrá barreras de entrada altas a este negocio, fundamentalmente una puede ser las redes de contactos, debido a que atiende un nicho específico de dimensiones limitadas. Sería necesario realizar estudios más profundos en el tema.

En referencia a la cifras de federados, éstas se ven afectadas coincidentemente en momentos decisivos en los cuales el Estado promueve políticas de Gobierno orientadas a fomentar la experiencia deportiva asociada al turismo. En ese momento se da un impulso positivo en ascenso y en los últimos años el mercado evidencia un estancamiento con tendencia al decrecimiento en relación a las cifras. Este decrecimiento muestra fundamentalmente un desequilibrio entre la gran cantidad de para la práctica del golf, canchas y el número de jugadores. El resto de los bienes y servicios tales como pueden ser proveedores de insumos, organizadores de eventos en el rubro, agentes turísticos y servicios asociados, entre otros, muestra una adaptación proporcional al mercado, posiblemente porque no posee barreras altas de salida y no se evidencian registros de verse afectados como el caso de las canchas y principalmente su mantenimiento, esto es una barrera alta de salida.

Es así como se muestran aspectos políticos, económicos y socioculturales que impactan la industria. Sin embargo queda la interrogante si para sus impulsores el entorno del golf es concebido realmente como una industria con valor económico en lugar de sólo una valoración de práctica deportiva y social. Esto podría ser tema de estudios más profundos; cómo estas organizaciones de servicios de golf operan y se relacionan entre sí, cómo se diferencian para competir entre ellas y cuáles serían los desafíos para operar en la industria y ser más competitivos.

Su connotación de Producto integrador en el Programa de Turismo de la Nación, el cual ha desarrollado una serie de estrategias de promoción y marketing desde el Estado para promover la práctica específicamente en el segmento turista, visto desde la mirada del inversor es similar al modelo de negocios de eventos en el rubro; es posible que tenga barreras altas de entrada por ser un nicho con dimensiones limitadas y las redes de contacto pueden ser un factor clave para entrar a competir.

El hecho de que las tendencias indiquen que el deporte se está abriendo a nuevos segmentos de mercado no significa que no conglomere a un público de élite que es aprovechado para el posicionamiento de determinadas marcas y a la movilización de una economía en torno a este grupo, el cual se sigue manteniendo. Lo que si es importante aclarar es que es un mercado que se está abriendo en los últimos años a la diversificación; nuevas oportunidades que deberán ser estudiadas con mayor profundidad y la implementación de diferentes estrategias de negocio producto de la segmentación.

Los campos de golf como valor agregado en la industria inmobiliaria o de turismo son una excelente oportunidad para la difusión de la práctica y movilización de la economía que favorece la inversión nacional de bienes y servicios relacionados con el deporte. Por otra parte, la práctica habitual de la disciplina a su vez también sugiere un estilo de vida con una serie de servicios que otorgan valor agregado. Queda otra interrogante respecto a cuál es la posición del Estado para generar una política hacia la democratización de la disciplina deportiva, si es de interés equilibrar la oferta con la demanda.

IV. ANÁLISIS METODOLÓGICO

Una vez analizada e interpretada la industria del golf, la investigación tiene como objetivo conocer la percepción de los mismos jugadores sobre su entorno, intereses y hábitos, a fin de conocer qué tan cerca o lejos están de considerarse ellos o al deporte como una práctica para las élites.

Para esto se diseñó una encuesta anónima online dirigida a jugadores residentes en la Zona Metropolitana de Buenos Aires. La muestra se tomó de una base de datos perteneciente a una empresa de servicios para el golf, la cual colaboró en la difusión de la misma entre su red de contactos. La encuesta fue completada por un total de 26 personas de 175 a las que le fue enviada, significando un 14,85 % del total de la muestra.

En consonancia con el objetivo principal de la misma se diseñaron una serie de preguntas abiertas y cerradas que respondieran por un lado, la realidad contextual del jugador y por otro, sus intereses, hábitos y percepción del deporte. La primera parte constó de información personal: edad, sexo, estado civil y número de hijos. La segunda parte estuvo orientada a conocer información laboral del encuestado. Las preguntas comprendidas entre la N° 3 y la N° 7 tenían como objetivo conocer cómo estaba relacionado el individuo con el deporte. Las preguntas 8 y 9 indagaban sobre los gustos y preferencias y la última pregunta se orientó a conocer si los jugadores percibían como elitista a la disciplina deportiva.

Es importante aclarar que esta encuesta no posee un valor real de representatividad, ya que el tamaño de la muestra es inferior a la que correspondería para tales fines. Se realiza para argumentar dentro del estudio, algunos aspectos que puedan dar una idea del perfil del jugador. Las preguntas y los resultados tabulados se pueden observar en el Anexo 1.

Resumen de Resultados

El perfil predominante de los encuestados fue:

Hombres con edad entre 36 y 45 años, casado, con 2 hijos, posee su propia empresa. Lleva conociendo el deporte entre 11 y 15 años. Además de interés personal, su relación con la práctica del golf podría deberse al entorno social o negocios. Está federado ante la AAG y ha participado al menos en un torneo en el último año.

Respecto a su estilo de vida del 100% de los encuestados, menos del 50% posee un auto de alta gama. Sin embargo, dentro de sus preferencias, más del 50% se siente atraído por relojes de lujo predominando la marca « Rolex », los autos de alta gama predominando la marca « BMW » y como destino de viaje prefieren Estados Unidos. Casualmente estas marcas resultaron en la recolección y análisis de la información previa a esta investigación de campo, ser embajadoras oficiales del deporte a nivel local y mundial.

Finalmente ninguno de los encuestados considera al golf como un deporte elitista y más del 50% piensa que lo es parcialmente, en los últimos años está cambiando.

Esto puede significar una tendencia al cambio de percepción "elitista" de la disciplina a raíz de la trayectoria local de la disciplina.

V. – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Conclusiones

- 1) El Golf en la Argentina puede considerarse como un deporte que se está alejando cada vez más de ser concebido como un deporte de “élite”, inclusive por sus propios ejecutantes y actores. Algunas de las razones que fundamentan esta postura y de acuerdo al análisis realizado puede deberse a:
 - a. El grupo etéreo de los jugadores se está orientando a segmentos más jóvenes, con características e intereses menos sectoriales.
 - b. Gran cantidad de canchas en proporción a la demanda de jugadores conllevan a la tendencia de incentivar su práctica a más personas, lo que es contrario a ser elitista.
 - c. Existencia de canchas públicas para su práctica, facilita el acceso a otros segmentos del mercado con menor adquisitivo, o al menos con menos disposición de invertir grandes sumas de dinero en la práctica del deporte. Los driving de práctica también son otro espacio que ha atraído a otro público a conocer el deporte y le ha sumado popularidad y menos exclusividad.
 - d. En términos generales se puede decir que al existir una tendencia en la cual la oferta supera la demanda, la estrategia de acción se orienta a bajar los precios de bienes y servicios.
 - e. Esto significa que si bien se concluye que el Golf hoy en día en Buenos Aires no es considerado un deporte “elitista”, también se demuestra que dentro de su segmentación se encuentra un grupo de élite.

- 2) El hecho de que el Golf esté contemplado como política de Estado, dentro del Programa del Ministerio de Turismo de la Nación, representa una oportunidad de negocio en desarrollo y que ha abierto en los últimos

10 años las posibilidades de inversión en la industria en una serie de bienes y servicios especializados que favorecen la economía local.

- 3) Para entrar a competir en la industria del Golf, una barrera de entrada implica un profundo conocimiento del mercado, ejercer los contactos pertinentes, y de alguna forma pertenecer a ese ámbito para poder entender el negocio y generar la estrategia competitiva del bien o servicio a ofrecer.
- 4) No queda clara una política de estado o estrategia de negocios orientada a la democratización del deporte.
- 5) La interacción del Golf con otras industrias tales como el turismo y el rubro inmobiliario, ha permitido otorgar valor económico a la industria.
- 6) Las oportunidades de desarrollo de la industria dependerán del equilibrio de los valores compartidos de índole social y económico de las empresas que operan en ésta.

Recomendaciones

- Realizar una investigación representativa sobre el perfil del jugador habitual de Golf local, a fin de obtener datos más precisos sobre sus características, hábitos, intereses y percepciones, lo cual incidirá en proyecciones de oportunidades de negocios más acertadas.
- En el caso de las canchas y clubes es necesario indagar sobre otros estudios que se orienten a como generar mayor valor económico en su modelo de negocios e incrementar la demanda. Podría ser una alternativa estudiar la conformación de un clúster.

- Incentivar a nuevos segmentos y al mercado de “abandono” con acciones de marketing inspiradoras para retomar la práctica, como por ejemplo las visitas de los campeones mundiales al país como lo fue la visita de Tiger Woods en el año 2000 y que ahora retoma en el 2014 a propósito del Americas Golf Cup en el mes de octubre y con sede en el país.
- Establecer mecanismos de inclinación de las fuerzas sociales de la industria a favor de una política pública a favor de equilibrar la demanda con la oferta, para mantener un flujo equilibrado de los bienes y servicios en torno al mercado, así como garantizar la optimización de los espacios públicos fundamentalmente.

VI. BIBLIOGRAFÍA

ABC of Golf, <http://www.abc-of-golf.com/>

Argentina Travel, <http://argentinatravelgolf.com/>

American Marketing Asociation, Diccionario de Términos de Mercadotecnia. Del sitio web de MarketingPower.com, URL = <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

Arribas, C. (2007, 16 de junio). *Un Ángel para el golf*. El país, España.

Asociación Argentina de Golf, www.aag.com.ar

Biles, D., "Golf bargains abound at local thrift and resale stores", en: Aiken Standard, 07/04/2014, <http://www.aikenstandard.com/article/20140407/AIK0101/140409582>

Buenos Aires Travel, http://www.buenosaires.travel/Golf_Buenos_Aires.aspx

Confederación Argentina de Deporte, www.cad.org.ar

Euroresidentes. Diccionario de Golf. <http://www.euroresidentes.com/golf/diccionario/c/diccionario-golf-c.htm>

Fernández, E. (2010). *Breve historia del deporte argentino* (pp. 199, 258). Claves del Bicentenario, Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

Fresco, J. (2011). *Administración de Entidades Deportivas*. Editorial Bugetti. Buenos Aires, Argentina.

Gibbons y Prescott (1996). Inteligencia Competitiva. Del sitio web <http://www.barcelonaschoolofmanagement.upf.edu/curso-en-inteligencia-competitiva-y-vigilancia-tecnologica/>

Gobierno de la Nación, <http://www.argentina.gob.ar/informacion/turismo/181-productos-tur%C3%ADsticos.php>

Guía sobre el Golf en Buenos Aires. Golf en Buenos Aires. http://www.buenosaires.travel/Golf_Buenos_Aires.aspx

Held, D. and McGrew A. (2000). The Global Transformations Reader. *An Introduction to the Globalization Debate* (pp. 3). Eds. Great Britain: Polity Press.

Kotler, P. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos del Marketing* (pp. 254) 6ta Edición.

Levy, A. (2009, 19 de agosto) <http://www.albertolevyblog.com/general/el-marketing-politico-es-amoral/>

Ministerio de Turismo de la Nación,
<http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>

PGA- Professional Golfers Association, <http://www.pga.com/> (25-04-2014)

PGA Tour, <http://www.pgatour.com/>

Porter, M. (1982), *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México D.F., CECSA, 2000.

Porter, M. Ideas for Change: Creating Shared Value (2013). Disponible en video en <https://www.youtube.com/watch?v=CvSpWj0A2Zg>

Stanton, Etzel y Walker (2007). *Fundamentos del Marketing* (pp. 167, 168). Editorial Mc Graw Hill, 13va. Edición.

Real Academia Española. Diccionario, definición de "Elitista". Disponible en <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=elitista>

Regas, L., "El golf pierde un 6,9% de federados en tres años", en: *Diario Gol*, 15/03/2013, http://www.diariogol.com/es/notices/2013/03/el_golf_pierde_un_6_9_de_federados_en_tres_anos_31423.php

Stratta, I., "Los turistas del golf descubren la Argentina", en: *Clarín*, 08/10/2006, <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/10/08/n-00701.htm>

Wikipedia, Deporte en Argentina,
http://es.wikipedia.org/wiki/Deporte_en_Argentina

VII. ANEXOS

Resultados de las Encuestas

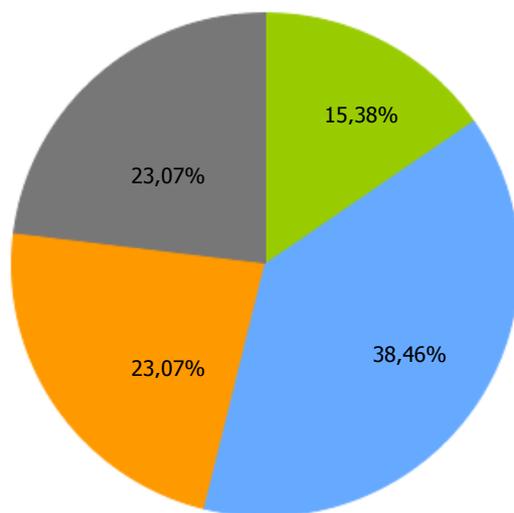
Total de encuestas respondidas: 26

1. Información Personal

Sexo:

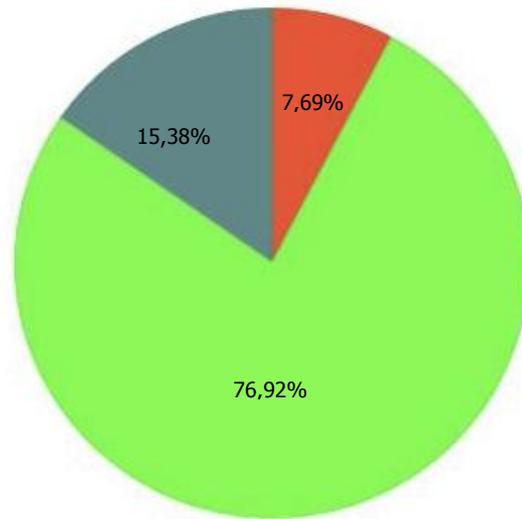
Hombres	25	96,15%
Mujeres	1	3,85%

Edad:



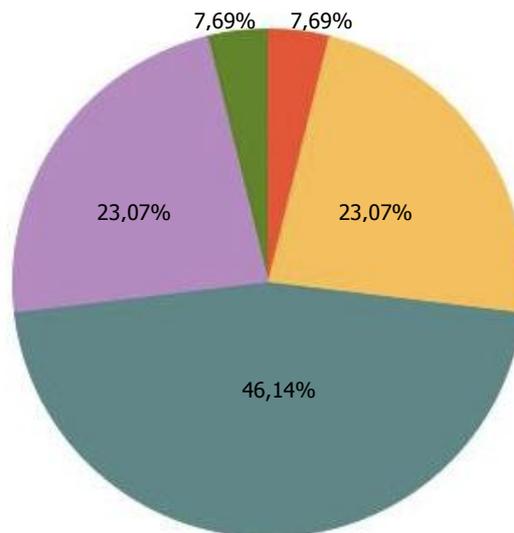
De 25 a 35 años	4	15,38%
De 36 a 45 años	10	38,46%
De 46 a 55 años	6	23,07%
De 56 a 65 años	6	23,07%

Estado Civil:



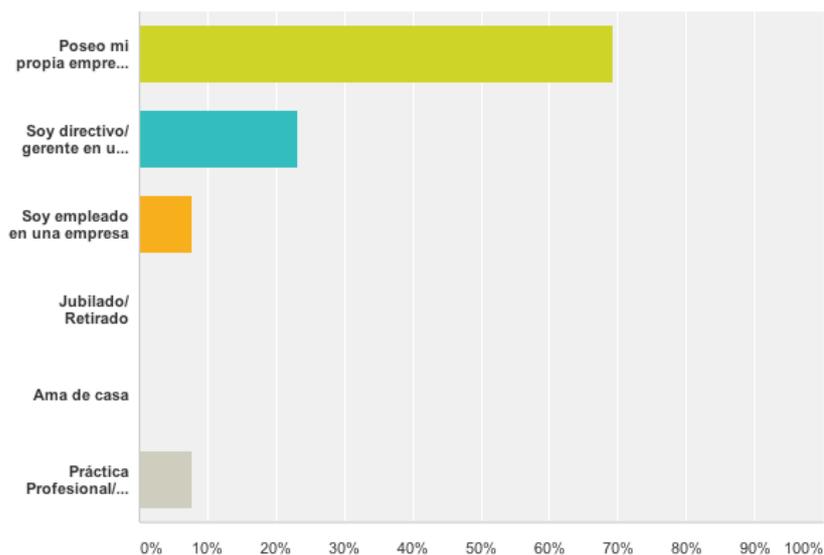
Casado	20	76,92%
Soltero	2	7,69%
Divorciado	4	15,38%

Número de Hijos:



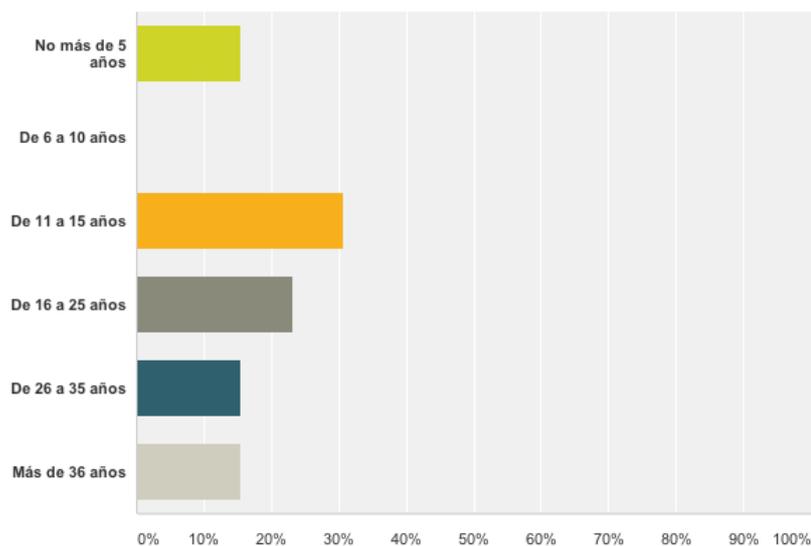
0 Hijos	1	7,69%
1 Hijo	6	23,07%
2 Hijos	12	46,14%
3 Hijos	6	23,07%
4 Hijos	1	7,69%

2. Información laboral (puede seleccionar más de una opción)



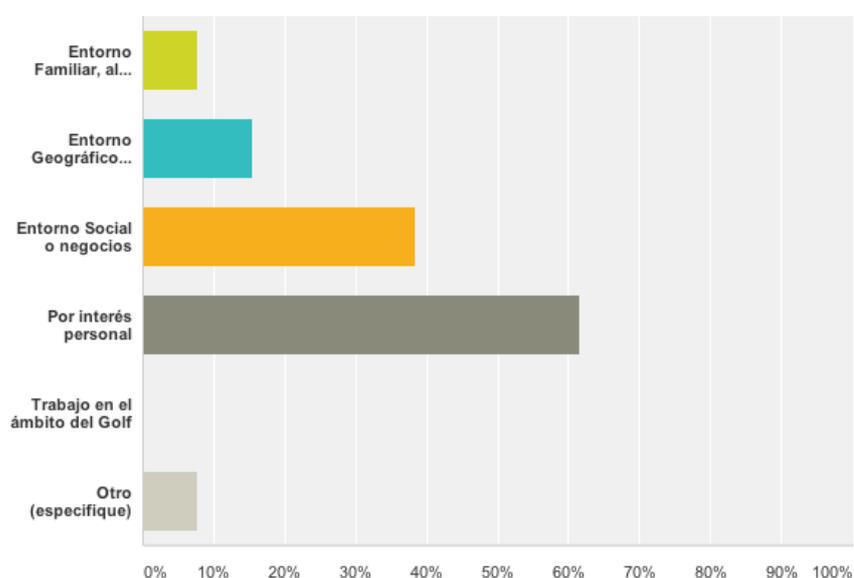
Opciones de respuesta	Respuestas
— Poseo mi propia empresa (socio o dueño)	69,23% 16
— Soy directivo/ gerente en una empresa de un tercero	23,08% 6
— Soy empleado en una empresa	7,69% 2
— Jubilado/ Retirado	0,00% 0
— Ama de casa	0,00% 0
— Práctica Profesional/independiente (especificar profesión/ ocupación): Lic. En Administración	7,69% 2

3. ¿Cuántos años llevas conociendo este deporte?



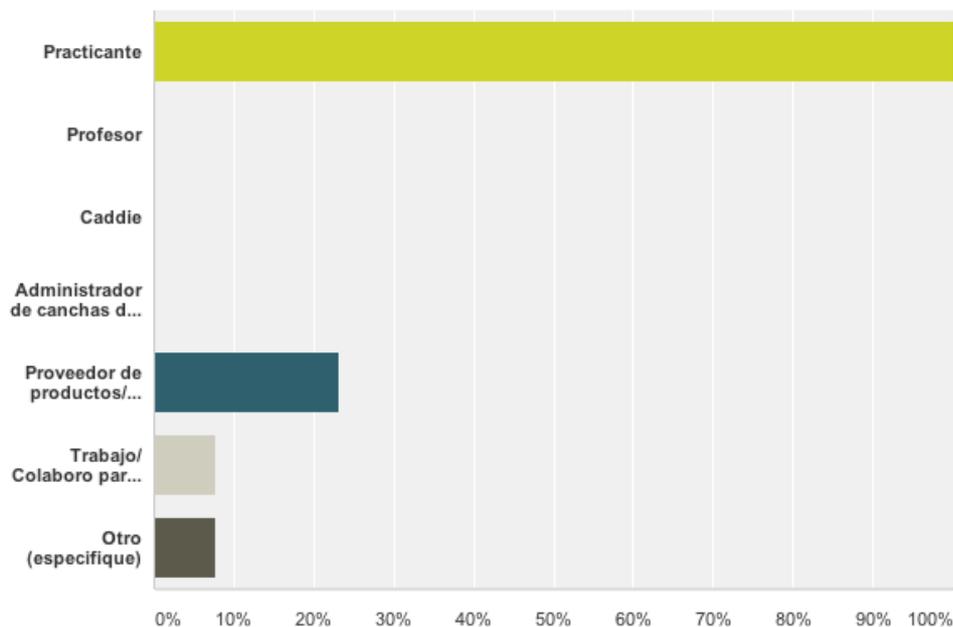
Opciones de respuesta	Respuestas
— No más de 5 años	15,38% 4
— De 6 a 10 años	0,00% 0
— De 11 a 15 años	30,77% 8
— De 16 a 25 años	23,08% 6
— De 26 a 35 años	15,38% 4
— Más de 36 años	15,38% 4

4. Su relación con la práctica del golf podría deberse a (puede seleccionar más de una opción):



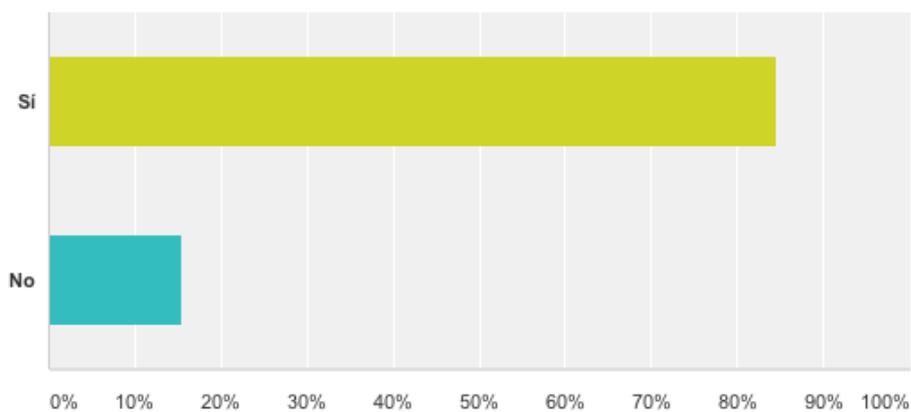
Opciones de respuesta	Respuestas
—	7,69%
Entorno Familiar, algún familiar directo me introdujo en la práctica	2
—	15,38%
Entorno Geográfico (posee acceso a canchas, por ejemplo)	4
—	38,46%
Entorno Social o negocios	10
—	61,54%
Por interés personal	16
—	0,00%
Trabajo en el ámbito del Golf	0
—	7,69%
Otro (especifique): por amigos	2

5. Qué rol(es) ha ocupado en este deporte? Puede seleccionar más de una opción



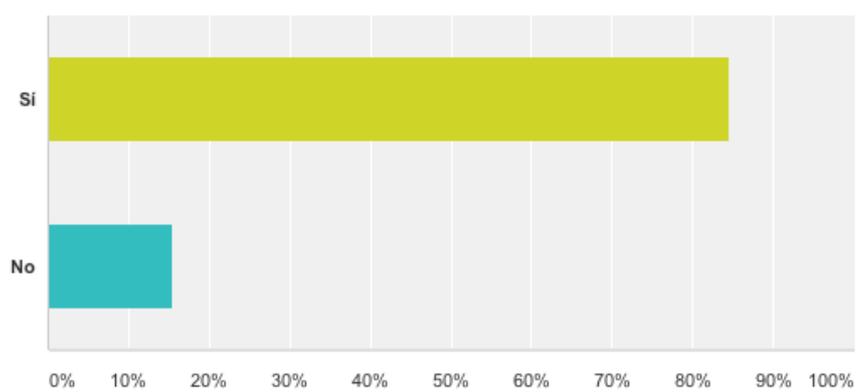
Opciones de respuesta	Respuestas
— Practicante	100,00% 26
— Profesor	0,00% 0
— Caddie	0,00% 0
— Administrador de canchas de Golf	0,00% 0
— Proveedor de productos/ servicios para el Golf	23,08% 6
— Trabajo/ Colaboro para una organización relacionada con Golf	7,69% 2
— Otro (especifique): Trabajo para el programa de Golf del Gobierno/ Escribo sobre Golf	7,69% 2

6. ¿Está actualmente federado en la AAG? (Asociación Argentina de Golf)



Opciones de respuesta	Respuestas
Sí	84,62% 22
No	15,38% 4

7. ¿Ha participado en el último año en algún Campeonato de Golf?



Opciones de respuesta	Respuestas
Sí	84,62% 22
No	15,38% 4

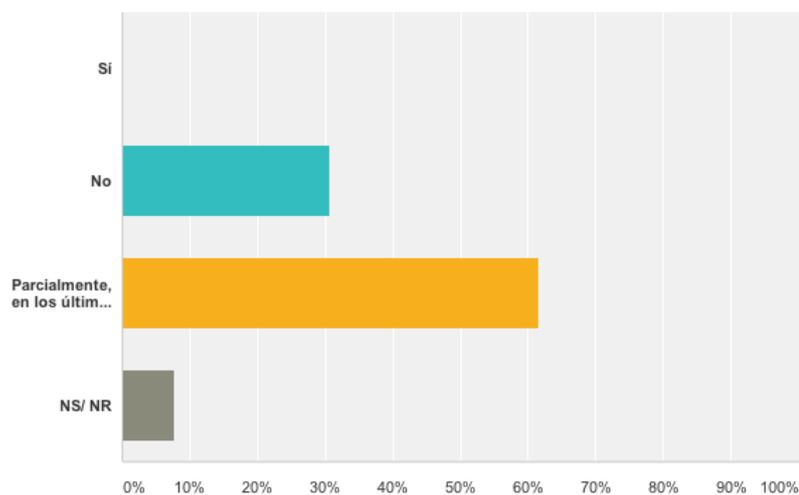
8. ¿Usted posee alguno de estos medios de transporte? (Marque con una "x" la(s) opción(es) que considere o complete con el texto correspondiente)

Opciones de respuesta	Respuestas
— Posee Auto	100,00% 26
— AUTO(S) de Alta Gama: predomina BMW	38,46% 10
— Moto	23,07% 6
— Lancha/ Yate	3,84% 1
— Helicóptero/ Avioneta	0% 0
— No poseo/ Ninguna de las anteriores	0% 0

9. Preferencias y gustos

Opciones de respuesta—(abiertas) se calcula la respuesta predominante	Respuestas
— Marca de reloj favorito	61,53% ALTA GAMA 16 ROLEX 8
— Marca de auto favorito	53,84% ALTA GAMA 14 BMW 8
— Destino de vacaciones favorito (puede o no haber viajado)	53,84% USA 14

10. ¿Crees que el golf es un deporte elitista?



Opciones de respuesta	Respuestas
— Sí	0,00% 0
— No	30,77% 8
— Parcialmente, en los últimos años está cambiando	61,54% 16
— NS/ NR	7,69% 2



UBA
Universidad de Buenos Aires



Carta de aceptación del tutor

Buenos Aires, mayo de 2012

Atención: Dr. Jorge E. Stern
Profesor Titular del Trabajo Final de Carrera
Especialización: Dirección y Gestión en Marketing y Estrategia Competitiva

P r e s e n t e.

Por este medio le informo que he aceptado asesorar a la alumna DALEY CAROLINA MEDINA CONTRERAS, DNI 94.441.267, inscrita en el Plan de Estudios de la Especialización: *Dirección y Gestión en Marketing y Estrategia Competitiva* en su trabajo escrito profesional titulado: **Marketing Deportivo- GOLF, Análisis del mercado y oportunidades de negocio en la Argentina** como requisito final de carrera para optar al título de la especialización mencionada.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e

Dr. Juan Carlos Fresco
Aclaración y Firma



UBA
Universidad de Buenos Aires



Carta de aprobación del tutor

Buenos Aires, 24 de junio de 2014

Atención: Dr. Jorge E. Stern

Profesor Titular del Trabajo Final de Carrera

Especialización: Dirección y Gestión en Marketing y Estrategia Competitiva

P r e s e n t e.

Por este medio le informo que he revisado el contenido del Trabajo Final de Carrera: **Marketing Deportivo- GOLF, Análisis del mercado y oportunidades de negocio en la Argentina** realizado por la alumna DALEY CAROLINA MEDINA CONTRERAS, DNI 94.441.267.

Doy fe de haber realizado varias reuniones de asesoría para orientar el desarrollo del presente trabajo, verificando los puntos de interés manifestados por la alumna y le he realizado las recomendaciones pertinentes para que pueda contar con herramientas metodológicas y de contenido durante el proceso de elaboración del trabajo. En la revisión final del mismo pude evidenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos, dominio y claridad en el tema, así como creatividad en el enfoque del análisis y la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Por lo cual, de mi parte doy por **APROBADO** el presente trabajo final para optar al título de la especialización en cuestión.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e

Dr. Juan Carlos Fresco
Aclaración y Firma

Comentarios finales: