



Secretaría General para el Deporte
Instituto Andaluz del Deporte

Departamento de Formación
formacion.iad.ctcd@juntadeandalucia.es

DOCUMENTACIÓN

2008**20401**

EL COMERCIO EXTERIOR DEL NEGOCIO DEL GOLF: PLANES DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

La vision del tour operador en el mercado del golf.

JOSÉ E. NAVAS CARDONA.

Jefe de Operaciones. La Cala Golf Club.

Sevilla
12, 13 y 14 de junio de 2008

SEMINARIO

**EL COMERCIO EXTERIOR DEL NEGOCIO DEL
GOLF
PLANES DE COMERCIALIZACION Y MARKETING**

11 al 14 Junio 2008

PONENCIA

**LA VISION DEL TOUR OPERADOR EN EL
MERCADO DEL GOLF**

PONENTE

JOSE E. NAVAS CARDONA

Sábado, 14 de Junio 2008. 9.00 a 11.00

1.- INTRODUCCION

La intermediación turística, entendiéndose por tal principalmente a Tour operadores y Agentes de viajes, se ha convertido, con el paso del tiempo, en uno de los principales canales para la promoción de los diferentes destinos, ayudando al crecimiento y consolidación de los mismos.

La industria del golf no es ajena a ello, y para los campos de golf comerciales, constituyen una de las principales alternativas para atraer jugadores

Su aportación principal la podríamos resumir en la capacidad que tiene para acercar la oferta a la demanda proporcionando una vía rápida y eficaz para dar a conocer los campos en los diferentes mercados demandantes, a la vez que proporcionan información relevante de los hábitos y perspectivas de consumo de los golfistas. Es tal su grado de especialización y conocimiento, tanto de los diferentes tipos de paquetes y productos relacionados con el turismo de golf como del propio demandante, que difícilmente está al alcance de los campos, permitiendo a éstos agilizar el proceso de venta y reducir de manera considerable los costes de comercialización

No podemos olvidar que el golf se ha convertido en uno de los principales factores de desestacionalización de la industria turística, tradicionalmente concentrada en los llamados períodos vacacionales (período estival), lo que ha propiciado la aparición de Tour Operadores especializados en el segmento del golf que colaboran activamente en la llegadas de golfistas durante todo el año, cubriendo en parte el vacío de ocupación de la planta hotelera durante las tradicionales temporadas bajas. A sensu contrario hemos de reconocer también que el golf, junto con otras modalidades de turismo emergentes como puedan ser el cultural, el rural o incluso el de negocios se ha convertido también en una alternativa para estos canales de comercialización que han encontrado en ellos un factor de minoración del riesgo a la vez que unas mayores posibilidades de mantener y complementar su actividad comercializadora.

Para los campos de golf constituyen una de las principales vías de aproximación a un volumen elevado de clientes potenciales, permitiéndoles acceder a un mayor número de mercados de una manera rápida y eficaz.

A su vez, el Tour Operador de Golf permite a los turistas acceder a la más variada oferta tanto de destinos como de modalidades de estancia y juego, incluyendo en su portafolio de productos una gran variada de servicios que van desde la simple reserva del green fee hasta los paquetes más completos incluyendo desplazamiento, estancia hotelera, posibilidad de juego en diferentes campos, alimentación y bebidas y una multitud de servicios complementarios en

los que cada día se agudiza más la imaginación a fin de contemplar todas las posibilidades recreacionales en las que pueda estar pensando el futuro adquirente de paquetes vacacionales.

En cuanto a la comercialización de los campos de golf andaluces en los diferentes destinos europeos, hemos de destacar el volumen tanto de número de viajeros como en intermediarios, de la tour operación británica, seguido del mercado centro europeo. Capítulo aparte habrá que dedicar a los conocidos como “brokers” locales (no olvidemos la importancia creciente del número de jugadores locales, ya sean nacionales o extranjeros residentes, en nuestra comunidad). Al amparo de sus deseos de juego en diferentes campos y de la facilidad de hacer reservas a precios incluso más económicos que si contactaran directamente con los clubes, han surgido numerosas empresas que viene a satisfacer estas necesidades y que, a día de hoy representan un volumen creciente de operaciones de intermediación en nuestros campos de golf.

También analizaremos también la estrategia y función que realizan Tour operadores que actúan como receptivos o DMC de tour operadores y agencias Extranjeras.

Por último, y no por ello menos importante, es necesario hacer una mención especial a los nuevos canales surgidos al amparo de la nueva era de los servicios de información. Internet se ha convertido en una manera rápida, eficaz y económica de acercarse al cliente. ¿ En qué medida han aparecidos nuevos Tour Operadores especializados en este canal? ¿Cómo se han adaptado los Tour Operadores tradicionales a esta nueva forma de comercialización y comercialización?

Si tenemos en cuenta que se estima que, a nivel mundial, el turismo del golf mueve en torno a los 12 billones de Euros, comprenderemos, la necesidad de analizar el papel que desempeñan los Tour operadores de Golf y su visión del mercado de golf es fundamental para tratar de entender el proceso comercializador y sus repercusiones en la gestión comercial de los campos de golf.

2.- LA TOUR OPERACIÓN Y LA INDUSTRIA DEL GOLF. DEL TOUR OPERADOR TRADICIONAL AL TOUR OPERADOR DE GOLF

Un elevado número de los turistas que visitan los campos de golf de Andalucía lo hacen a través de los Tour Operadores y Agencias de Viajes.

Con el paso del tiempo, la industria del golf ha aportado un valor añadido a los paquetes vacacionales ofertados, hasta tal punto en que se ha convertido, como hemos mencionado anteriormente, en uno de los principales factores de desestacionalización del turismo en nuestra comunidad autónoma.

Históricamente, eran los grandes operadores vacacionales los que empezaron ofreciendo alternativas de ocio diferentes al turismo de playa, entre ellas, la práctica del golf.

Sin embargo, el creciente protagonismo de este sector, enfatizado por el rápido auge de este deporte, principalmente en el mercado británico, y el incremento del número de campos disponibles, hizo que diera lugar a la aparición de Tour Operadores especializados en la comercialización de paquetes de viaje centrados en la combinación de alojamiento y práctica del golf.

De hecho, hoy en día existe una organización, a nivel mundial, conocida con IAGTO (International Association of Golf Tour Operators), de la que posteriormente hablaremos, que se encarga de representar y defender los intereses de este tipo de agencias especializadas.

Asimismo, la creciente oferta de campos y salidas, ha hecho que los campos de golf no puedan mantener sus niveles de ocupación durante todo el año a través de los diferentes modelos de socios y miembros, teniendo que recurrir, cada vez con mayor relevancia, a la captación de clientes de otras zonas y países.

Es aquí donde la Tour Operación especializada en el segmento de golf viene a aportar rapidez y eficacia a este tipo de comercialización, a la vez que permite a los campos y clubes concentrar su esfuerzos en otras facetas de la gestión de los mismos, como son la calidad del servicio y el mantenimiento de los campos, ambos, componentes fundamentales de un producto al que cada vez se le exige mayor calidad debido a la aparición de nuevos destinos o ya consolidados destinos competidores, entre los que podemos destacar Reino Unido, Francia, Italia, Turquía o Portugal en Europa, o Estados Unidos, Caribe Marruecos y el mercado asiático, a nivel internacional.

3.- LA TOUR OPERACIÓN ESPECIALIZADA EN GOLF. SU EVOLUCION

Pero, tras el análisis anterior, deberíamos preguntarnos : ¿cuáles son las características principales de un Tour Operador de Golf? ¿ Qué lo diferencia del resto de Tour Operadores?

Parece claro, en principio, que la principal característica que diferencia al del Tour operador de Golf del genérico o vacacional es, sin duda, el producto a comercializar pero, ¿es eso todo?, o ¿podemos encontrarnos con otras diferencias remarcables?. ¿Tienen comportamientos y estrategias diferentes?

Para resolver estas cuestiones es necesario hacer un breve repaso a la evolución que ha experimentado el proceso de comercialización de los campos de golf, desde sus orígenes hasta nuestros días.

La Tour Operación de golf ha evolucionado mucho en los últimos años. En sus inicios, cuándo la oferta de campos y la demanda eran limitadas, principalmente por la escasez tanto de campos cómo de jugadores, las diferencias entre un Tour Operador “general” y uno de golf eran más acentuadas ya que éste último se limitaba a la contratación de salidas sin ofrecer mayores servicios añadidos a sus clientes.

Con el paso del tiempo, y debido al incremento tanto de la oferta como de la demanda, la intermediación en la industria del golf ha evolucionado hasta situarse hoy en día a la vanguardia de la comercialización de productos y paquetes en origen, aportando servicios y valores añadidos que van desde el alojamiento hasta la propia organización de paquetes basados en torneos y competiciones. Algo mucho más complejo que la simple contratación de un hotel en verano con Media Pensión incluida.

Acentuada por la madurez del mercado, la demanda de golf ha evolucionado hasta lo que hoy en día conocemos como demanda de paquetes turísticos “ a la carta”, en la que el cliente solicita viajes personalizados y puede llegar a componer un paquete vacacional único y personalizado.

Es aquí donde la flexibilidad, tanto del destino, como de la propia operativa de trabajo entre campo de golf y Tour operador, juega un papel primordial a fin de poder dar cumplida y rápida satisfacción a esta nueva tendencia en la demanda.

Paralelamente, y a veces, dependiendo el país o la región en la que el Tour operador comercializa sus productos, se puede producir ciertas especializaciones

PONENCIA: LA MISION DEL TOUR OPERADOR EN EL MERCADO DEL GOLF

que tiene como objetivo cubrir ciertos nichos u oportunidades de mercado. Un ejemplo de esto lo encontramos en la comercialización de paquetes específicos de pro, muy atractivos para el mercado centro europeo. O los paquetes para grupos de golfistas de un mismo club, muy típicos del mercado británico.

Finalmente, es necesario destacar que la aparición de nuevas formas más asequibles de viaje como son las “low cost” y la posibilidad que esto brinda a los turistas de poder organizar por su cuenta el desplazamiento al destino han obligado a estos Tour Operadores a diversificar su demanda e incluir servicios que vengan a suplir la merma de margen e ingresos que en el pasado obtenían con la contratación aérea. En cierta medida, podemos decir que tanto hotleros como campos están sufriendo cada vez mayores presiones por parte de los intermediarios que pretenden mantener sus márgenes a cambio de que el destino sea el que los sacrifique. En este sentido se hace cada vez más necesario que los Tour Operadores busquen nuevas alternativas complementarias al “puro paquete de golf” que bien pueden incluir productos y servicios innovadores.

3.1.- TIPOLOGIA DE LOS TOUR OPERADORES

Quizás la manera más ilustrativa de clasificar a los Tour Operadores de golf sea en función al tipo de producto que comercializa. No obstante también podrías recurrir a una clasificación en base a las regiones, y por tanto, tipologías de clientes entre los que promociona sus productos. Finalmente, también podrías realizar una clasificación en función de la manera en que comercializa el producto y los canales que utiliza.

En base a estos tres criterios, vamos a intentar establecer diferentes clasificaciones que permitan conocer un poco mejor las características e idiosincrasia de la intermediación de golf.

3.1.1.- Atendiendo a los Productos comercializados

Una clasificación básica de los Tour Operadores de golf en base al tipo de producto que comercializa, y desde la perspectiva de los campos de golf, nos permitiría distinguir entre:

- Tour operadores “sólo golf”. Son aquellos exclusivamente dedicados a la comercialización de salidas, sin ningún tipo de servicio complementario. En este apartado podríamos encuadrar a la totalidad de los Tour operadores locales, cuya principal misión es la de ofrecer un abanico de campos entre los que elegir al cliente local o residente. Su principal baza comercializadora es la posibilidad de poder gestionar salidas para el cliente en diferentes

campos sin que éste tenga que ponerse en contacto con cada uno de ellos.

- Tour Operadores “golf & hotel”. Como fácilmente se puede deducir, son intermediarios que ofrecen a sus clientes la posibilidad de organizar paquetes que incluyan, como mínimo estancia y golf. Obviamente, y a fin de maximizar la acción de venta, estos intermediarios comercializan servicios complementarios y en muchas ocasiones llegan a altos grados de especialización, ofreciendo paquetes específicos para grupos, parejas...

En este tipo de Tour Operador, y con el incipiente desarrollo de los conocidos como Golf resorts, complejos que incluyen entre su oferta de servicios campos de golf y alojamiento, se puede dar la situación de que actúe como Tour Operador de sólo golf (cuando adquiere salida para clientes que no estén alojados en el Resort, o bien como Tour Operador de “Golf & Hotel”, cuando adquiera salidas par clientes que alojará en el Resort.

A fin de incentivar la estancia de los clientes en el propio Golf Resort, éstos tienden a ofrecer condiciones más ventajosas (mejores precios o añadidos como el buggy, etc..) al Tour Operador si este se decide finalmente por alojar a los clientes en el mismo Resort. Caso contrario, los precios de las salidas pueden ser hasta un 25% superior.

3.1.2.- Atendiendo a los Mercados y/o clientes

Antes que clasificar a los Tour operadores por las regiones en que comercializan sus productos, consideramos más interesantes clasificarlos en base al grado de madurez de los mercados emisores, algo muy directamente relacionado con la tipología del cliente. En este sentido nos podemos encontrar con :

- **Tour Operadores que operan en Mercados Maduros**

Entendemos por mercados maduros aquellos en los que el golf tiene un gran arraigo y tradición y no es considerado deporte minoritario. Básicamente estamos hablando zonas como el Reino Unido o los países escandinavos. En estos casos, y basados en el gran conocimiento de producto por parte del cliente, los Tour operadores ven la oportunidad de comercializar sus paquetes de manera directa, evitando así la intermediación de las agencias de viajes como canal de distribución. La promoción la suelen realizar a través de revistas especializadas o bien mediante la comunicación directa con los clientes vía e-mails o newsletters. Cada vez más y más, los típicos catálogos que eran distribuidos en agencias y demás puntos de distribución tienden a desaparecer, siendo

sustituidos por bases de datos de clientes fieles o potenciales a los que comunicar con frecuencia las ofertas disponibles en cada momento.

Los Tour Operadores de Golf que operan en mercados maduras tienen ciertas ventajas como son el ahorro de comisiones a las agencias y la posibilidad de establecer un canal de comunicación directa con el cliente, lo que le posibilita tener un feed back de primera mano y así poder diseñar paquetes u ofertas específicas que le permitan mantener su posición en el mercado.

Los clientes de este tipo de Tour Operadores suelen ser en su mayoría grupos unisex y su motivación a la hora de adquirir su viaje suele ser la de aprovechar las malas condiciones climatológicas y de juego de sus países de origen para pasar una estancia en un país extranjero que les permita asegurar el juego. Suele viajar en otoño e invierno y dado que son unas vacaciones basadas en la práctica del juego, su capacidad de gasto suele ser elevada. Dado que suelen viajar en grupos, exigirán al Tour Operador el mejor precio posible. Éste, a cambio, verá en ellos la oportunidad de cerrar una venta con mayor número de servicios complementarios que en una reserva normal.

La proliferación, en estos mercados, de Tour Operadores específicos de golf, que no comercializan otros paquetes que no incluyan el juego, es algo común en estos mercados.

- **Tour Operadores que operan en Mercado en proceso de maduración.**

Mención aparte requeriría el mercado centro europeo. Países como Alemania, Holanda, Bélgica, quizás no puedan definirse todavía como mercados maduros pero, sin duda, lo serán al corto-medio plazo.

El perfil del jugador de estos mercados se puede definir como más elitista, con lo que el precio no será determinante a la hora de contratar. Bien es cierto que su nivel de exigencias será también mucho mayor que el del comprador en un mercado maduro y consolidado.

El uso de las agencias de viajes para la contratación será mucho mas intensivo que en los mercados maduros lo que implica un mayor grado de fidelización del cliente a la agencia, que no al Tour operador. Dado que no son mercados todavía maduros, suele pasar que las agencias distribuidoras no estén demasiado familiarizadas con el segmento de golf. Este fenómeno, unido al de que, por las mismas razones, tampoco existe un elevado número de mayoristas especializados, ha hecho que grandes Tour

Operadores vacacionales como Tui, Airtours, Dertour, hayan optad por ocupar ese hueco de mercado, aunque

Al contrario que el perfil tipo de cliente en el mercado maduro, en estos mercados, los jugadores suelen viajar en pareja y suelen ser más selectivos a la hora de elegir dónde alojarse, requiriendo servicios adicionales que, aunque no los contrate en origen, puedan estar disponibles en destino, tales como turismo de salud o cultural. De hecho, en un gran número de ocasiones, será más selectivo a la hora de elegir el hotel dónde alojarse, que el campo dónde jugar.

Debido a todo lo anterior, los Tour Operadores que comercializan el turismo de golf en este mercado no suelen contratar con Campos u Hoteles hasta no haber realizado una visita de inspección que les garantice la calidad del producto. Además, la gestión de la queja o insatisfacción del cliente cobra una importancia fundamental a la hora de entablar relaciones comerciales con los campos.

- **Tour Operadores que operan en Mercado emergentes**

La práctica del golf comienza a ser no considerada como elitista en muchos países, en los que el número de jugadores, aun sin alcanzar todavía las cantidades de los mercados maduras, empieza a crecer de manera considerable. Se suele dar la circunstancia de que en estos países no hay un diferencial entre el crecimiento de la demanda y el de la oferta. El número de campos suele ser muy limitado.

Es por ello que los golfistas de estos países suelen optar por opciones en otros países o regiones en donde encontrar una variedad de oferta que para ellos es, a veces, inimaginable. Andalucía, cómo no, es una de estas regiones.

En estos mercados emergentes, el proceso de comercialización y contratación de la estancia y juego suele contar con las agencias de viajes como canal distribuidor que permite acercar una oferta muy especializada a unos clientes no demasiado "expertos" en este tipo de viajes. El papel de la agencia es, en este caso acercar y, sobre todo, aconsejar al cliente final sobre los factores a tener en cuenta a la hora de realizar la reserva. El precio no suele ser determinante, pero sí lo ser la garantía de poder obtener salidas en cierto tipo de campos (algunos emblemáticos), así como la gestión del desplazamiento desde el origen al destino, dado que suele darse la circunstancia de que la frecuencia de conexiones con estos países es mucho menor.

Dado que en este tipo de mercados, los Tour Operadores han de contar con las agencias, bien sean independientes o no, su estrategia comercial va a estar más focalizada en colocar sus catálogos con ofertas en el mayor número de establecimientos, además de tener que pagar comisiones. No obstante, y dada la “inmadurez” del comprador, valorarán mucho las posibilidades de asesoramiento que la agencia pueda prestar al cliente final. El segundo paso de su estrategia es la fidelidad del comprado basada en el principio del “cliente satisfecho”. Su portafolio de productos suele ser más restringido

3.1.3.- Atendiendo a las formas de comercialización. El fenómeno internet

Otra forma de clasificar a los Tour operadores de golf, es en función a la forma en que comercializan y los canales de distribución usados.

En los últimos años, la aparición y evolución de las nuevas tecnologías en comunicaciones a contribuido a acercar de manera significativa la oferta y la demanda, independientemente del lugar geográfico en que cada una de ellas se encuentre.

No es nuestra misión analizar todo lo que ha venido a aportar Internet y la red a la sociedad de la información, pero tampoco podemos ser ajenos al efecto e impacto causado en los procesos de comercialización de productos turísticos en general, y en los servicios de golf en particular.

Cuando el boom de las punto como empezó surgieron grandes interrogantes en el mercado acerca de la capacidad de los grandes Tour operadores para adaptarse a las nuevas tecnologías, no tanto en cuanto a los recursos tecnológicos disponibles sino en cuanto a su flexibilidad a la hora de adaptarse a nuevo sistema de comercialización que, en principio iba a estar al alcance de casi todo el mundo a un coste mínimo, con lo que todas las teorías acerca del proteccionismo y la posición dominante en los mercados eran cuestionadas.

Además, los Operadores ya establecidos, no sólo se iban a encontrar con nuevos competidores que podrían alcanzar un alto grado de especialización y eficacia en su zona de influencia o mercado, sino que las nuevas tecnologías iban a permitir a Operadores de otras zonas, atacar a sus clientes de manera directa, sin necesidad de recursos ni presencia física. Es más, algunos campos podrían incluso convertirse en propios competidores de los Tour operadores en origen si su ambición comercial le llevara a eso.

4.- LA TOUROPERACIÓN LOCAL. MENCIÓN ESPECIAL A LOS DMC

Mención especial merecen los conocidos como Tour operadores locales. En este sentido nos podemos encontrar con un nuevo tipo de Tour Operador que viene a tener una doble misión. Por un lado se encarga de gestionar reservas de golf para jugadores locales y/o residentes tal y como comentamos anteriormente. Además, aprovechando la relación comercial que por este motivo han de mantener con la gran mayoría de campos de una zona, aprovechan esa infraestructura y know-how para ponerlo al servicio de Tour Operadores extranjeros, realizando para ello las gestiones de reservas de salidas para los clientes, agilizado, por tanto los trámites a los Tour operadores de Golf en origen.

Entre ambos tipos de Tour Operadores se establece una especie de relación de joint venture que satisface a ambos. Los locales, a pesar de obtener menor margen con este tipo de operaciones, se garantizan un volumen de gestiones al año que incluso les permite negociar especiales condiciones por volumen con algunos campos, mientras que los de origen, a cambio de compartir margen, ahorran tiempo al agilizarse las gestiones y costes de contratación.

5.- LOS HOTELES COMO SUMINISTRADORES DE CLIENTES VERSUS LOS CAMPOS COMO SUMINISTRADORES DE PRODUCTO QUE PERMITE LA DESESTACIONALIZACIÓN DE LA OCUPACION HOTELERA.

6.- ¿QUE DEMANDAN LOS TOUR OPERADORES DE LOS CAMPOS?

7.- LA CONTRATACIÓN Y EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

8.- IAGTO y la IGTM

Con el ánimo de de representar a los diferentes actores de la comercialización del golf, nació en 1997 la Asociación Internacional de Tour Operadores de Golf (IAGTO).

En sólo tres años, esta asociación consiguió consolidarse como la principal asociación global de comercializadores del turismo de golf, contando en la actualidad con más 1000 miembros asociados incluyendo, no sólo la parte demandante de servicios como son los Tour Operadores y Agencias, sino también a los ofertantes, tales como campos de golf, Hoteles y resorts, e incluso líneas aéreas y entidades públicas de promoción como son los Patronatos de Turismo, repartidos por más de 73 países

PONENCIA: LA MISION DEL TOUR OPERADOR EN EL MERCADO DEL GOLF

Los principales cometidos de la asociación son establecer un net work entre sus asociados que permita el fomento del negocio entre las partes, a la vez que servir de canal informativo de lo que acontece en la industria del golf desde la perspectiva de los adquirentes de servicios

9.- EL INTRUSISMO EN EL SECTOR

10.- EL FUTURO DE LA TOUR OPERACIÓN. EL RETO DE LOS NUEVOS CANALES. CATÁLOGOS VERSUS E-MAILINGS

11.- ¿PUEDE UN CAMPO COMPETIR CON UN TTOO, Y VICEVERSA? ¿ESTAN CONDENADOS A ENTENDERSE?

12.- CONSIDERACIONES FINALES



Nombre del curso
