PLAN DE MARKETING DE TURISMO DE

GOLF

Mijas

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN DE INTELIGENCIA E INNOVACIÓN TURÍSTICA

Ficha técnica

PROMOTOR

Área de Turismo del Excmo. Ayuntamiento de Mijas

EQUIPO REDACTOR

Instituto Universitario de investigación de Inteligencia e Innovación Turística de la Universidad de Málaga:

Antonio Guevara Plaza (Dirección)

María Jesús Carrasco Santos (Coordinación técnica)

Alfonso Cerezo Medina (Coordinación técnica)

Josefa García Mestanza

Marco Antonio Cruz Morato

Ana Rosa Toboso García

Carlos García Márquez

AGRADECIMIENTOS

Área de turismo del Ayuntamiento de Mijas

Campos de golf de Mijas

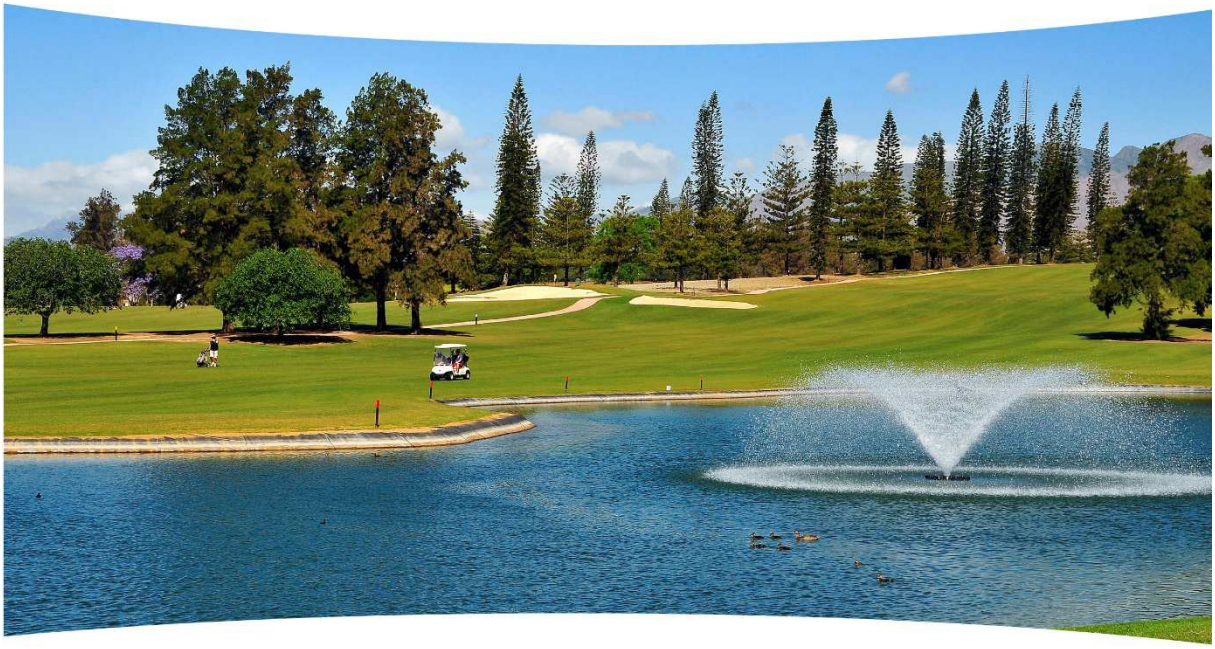
Real Federación Andaluza de Golf

Concejalía de Deportes

ÍNDICE

1. Introducción 4
2. Misión, Visión y Valores 11
3. Análisis Estratégico 14
4. Análisis Interno 29
5. Resultados de la Investigación: Entrevistas y Encuestas 63
6. Matriz DAFO y Validación por los actores del sector 78
7. Análisis CAME 83
8. Diagnóstico de la situación 85
10. Planteamiento de Estrategias y Acciones 91
11. Plan de Acción: priorización 98
12. Plan de Seguimiento: indicadores 102
13. Presupuesto / Financiación 108
14. Bibliografía 114
15. ANEXO 1 – MEMORIA DE PARTICIPACIÓN 121
16. ANEXO 2 – ANÁLISIS DE SITIOS WEB 124

1 Introducción



1. Introducción

El presente “PLAN DE MARKETING DE TURISMO DE GOLF EN MIJAS” surge con la finalidad de poner en valor la importancia del segmento golf para Mijas, analizando sus ventajas competitivas y las oportunidades que ofrece para los visitantes con motivación deportiva y de golf en particular.

El golf es uno de los productos turísticos más relevantes tanto para el municipio de Mijas como para la Costa del Sol. De hecho, el turismo de golf forma parte de las estrategias que se contemplan en el Plan de Marketing Turístico 2020 – 2023 de la Costa del Sol (Turismo y Planificación Costa del Sol, 2020c), así como en el propio Plan Estratégico de Turismo de Mijas 2018 – 2022 (Ayuntamiento de Mijas, 2018).

La Costa del Sol fue nombrada en 2018, por parte de la Asociación Internacional de Operadores de Golf (IAGTO), como mejor destino europeo de golf, manteniéndose en el ranking de los 15 mejores destinos de cara al año 2020 (Porras, 2019a).

El turismo de golf genera un alto impacto económico (directo e indirecto) en el territorio, gracias al desarrollo de un turismo de calidad ya que el turista de golf realiza un mayor gasto turístico frente a otros segmentos. Además, permite diversificar la oferta turística y contribuye a la desestacionalización al presentar su temporada alta entre los meses de octubre y abril.

1.1 Importancia del golf en el mundo

El golf, como deporte, moviliza en torno a 60 millones de jugadores en todo el mundo, con Estados Unidos como país con mayor número de golfistas, y un total superior a los 5 millones de jugadores en el continente europeo. Además, existe alrededor de unos 35.000 campos de golf en el mundo, liderando el segmento los países angloparlantes (EE.UU. e Inglaterra), con un papel muy destacado de los países europeos (principalmente Alemania y Suecia), según la Real Federación Española de Golf (2011a).

En cuanto al turismo de golf se refiere, cabe mencionar que su mercado europeo (el más representativo para Mijas y la Costa del Sol) representa alrededor de 1,2 millones de viajes al año.

Existen cuatro grandes torneos de golf internacionales que se juegan anualmente, llamados “The Majors”, que son: The Masters, US Open, The Open Championship, y el PGA Championship. A éstos, localizados en campos de golf de EE.UU. e Inglaterra, se debe sumar la Ryder Cup que es un campeonato intercontinental en el que se enfrentan dos equipos: EE.UU. frente a Europa.

La Asociación Internacional de Operadores de Golf (IAGTO) convoca 3 convenciones anuales: una en Asia, otra en Norteamérica, y una tercera internacional, celebrada en Marruecos en 2019. También son relevantes la Experiencia PGA, así como el IBTM World (celebrada el pasado año en Barcelona), así las principales ferias especializadas de Dinamarca (Danish Golf Show), Finlandia (Go Expo) y Suecia (Nordea Masters).

1.2 Importancia del golf en España

España, como destaca la Real Federación Española de Golf (2011b), es el principal destino turístico en Europa para los turistas que tienen como motivación principal jugar al golf, sólo por detrás de EE.UU.

La cuota de mercado española en el continente europeo se sitúa en el 35%, tal y como indica Aguirre (2011), superando ampliamente a su mayor competidor en Europa, el país vecino de Portugal, y a los emergentes Marruecos, Túnez, Turquía o Tailandia.

Según los últimos datos de la Encuesta de Gasto Turístico de 2019, más de diez millones de turistas internacionales visitaron España por motivos deportivos, lo que generó más de 11 mil millones de euros. También cabe destacar los 30.000 empleados (directos e indirectos) que se generan en el alrededor del golf gracias a este tipo de turismo, como indica Madueño (2020).

El 85% de los viajeros de golf son internacionales, siendo los más activos los británicos, alemanes y escandinavos. Con una estancia y gasto medio superior a las propias del viajero general, el turista de golf suele hospedarse en hoteles de 4* - 5*, y en menor medida en apartamentos (Real Federación Española de Golf, 2011b).

El perfil de este turista, según el estudio desarrollado por la Real Federación Española de Golf (2011b), es el siguiente: hombre (78% del total), de 45 a 65 años, con estudios universitarios (40%) y que viaja con su pareja o amigos. Además, suelen repetir su visita al destino, con una alta fidelidad y satisfacción (9’2/10).

La imagen del golf español en todo el mundo se vio fomentada en su día por jugadores como Severiano Ballesteros (nº 1 mundial en el año 1989), José María Cañizares, José María Olazábal, o Miguel Ángel Jiménez. En los últimos años, Sergio García, Jon Rahm (nº 1 del mundo en 2020) y la malagueña Azahara Muñoz, son los máximos exponentes nacionales de un deporte que sigue al alza y que ha servido para contribuir al conocimiento del golf en España.

El golf se mantiene en España como el 3er deporte en nº de federados, sin embargo, se observa un ligero descenso en los datos más recientes, con un descenso de un 0,5% en 2018 (golfindustria.es, 2018). A junio de 2020, la cifra alcanzaba un total de 263.361 (Real Federación Española de Golf, 2020b).

En las últimas dos décadas se han construido alrededor de 200 nuevos campos de golf en España, hasta llegar a un total de 446 campos en la actualidad, según se recoge en el portal estadístico Statista (2020).

Las competiciones más destacadas en España son el Campeonato Nacional de la PGA, la Copa Ibérica, el Campeonato Femenino o el Circuito Gambito (un conjunto de 8 torneos en toda España, con importante representación de la Costa del Sol).

En cuanto a las ferias, resaltan la Unigolf Feria de Golf (en Madrid) y l IBTM World de Barcelona.

1.3 Importancia del golf en Andalucía, en la Costa del Sol y en Mijas

La comunidad andaluza es líder nacional en cuanto al número de campos se refiere, albergando 106 campos del total de 446 en España (Statista, 2020), superando ampliamente a Castilla y León (45 campos) y Cataluña (41 campos), situadas como segunda y tercera CC.AA. con más campos en el país. Andalucía es la segunda comunidad por número de jugadores, solamente superada por la capital, Madrid.

En Andalucía, la federación de golf representa un papel muy destacado, siendo el número de licencias 43.369 (Real Federación Española de Golf, 2020b), solo por detrás de Madrid.

En cuanto al turismo, la “Costa del Sol - Costa del Golf” representa uno de los mayores núcleos de golf de España y Europa, concentrando el 66% de los campos de golf de Andalucía (70 de los 106 campos) y teniendo un gran prestigio en este mercado.

Algunos datos proporcionados por la Real Federación Andaluza de Golf (2020), destacan que la industria autonómica del golf tiene un impacto económico directo superior a los 1.400M€, anualmente, generando 16.000 empleos, y con más de 630.000 turistas de golf en toda Andalucía. Por todo, se posiciona como la comunidad preferida para estos turistas por delante de los dos archipiélagos (Canarias y Baleares), así como la Comunidad Valenciana (Aguirre, 2011).

El mercado emisor principal para la provincia de Málaga es el turista británico, seguido de alemanes, nórdicos y la comunidad de Madrid como emisor nacional (Aguirre, 2011). Se destaca el buen clima del destino, así como las instalaciones deportivas como factores de atracción. Dado que su ubicación junto al mar Mediterráneo hace disfrutar de una temperatura media de 20º C y más de 320 días de sol al año.

Por todo ello, la Costa del Sol concentra numerosos torneos de golf, destacando los que se mencionan a continuación:

- Interclub Costa del Sol.
- AUDI Quattro Cup TEAM 2020.
- Campeonato de Andalucía Sénior.
- Torneo Sénior Costa del Sol.

Igualmente, la empresa pública de Turismo y Planificación de la Costa del Sol participa en el IAGTO Trophy, al mismo tiempo que organiza la Mesa del Segmento Golf (con 2 reuniones anuales) y un Pro-Am anual para los campos miembros del foro de golf.

En la ilustración 1 se recogen los efectos del golf en Andalucía en relación al empleo, a la riqueza que genera, a las/os federadas/os con que cuenta, a los turistas que visitan nuestra tierra para practicar este deporte, al número y superficie que ocupan sus campos, el agua que consumen y el oxígeno que generan, así como la rentabilidad que aportan.

Ilustración 1. Las cifras del golf en Andalucía

Fuente: Real Federación Andaluza de Golf (2020)

1.4 Impacto del Covid-19 en el turismo y su incidencia en el golf

La reciente pandemia, causada por el virus del Covid-19, ha provocado una de las mayores crisis a las que se ha enfrentado la industria turística a nivel mundial, al

producirse una parálisis total de cualquier desplazamiento internacional ante el cierre de fronteras. De esta forma, instituciones del ámbito turístico, como la Organización Mundial del Turismo (2020), ha estimado reducciones de entre el 20% y el 30% de los viajes internacionales, lo que se traduciría en una pérdida total estimada de 300 a 450 billones de dólares en el sector turístico mundial.

En España, estas pérdidas se estiman alrededor de los 54.733M€, y a pesar de los esfuerzos higiénico-sanitarios que están realizando los negocios del sector turístico, no se conocen los datos finales tras la pandemia.

Debido a la pandemia y a las restricciones producidas, el pasado verano se ha visto que el mercado principal ha sido el nacional, con preferencia por los desplazamientos de corta distancia, en la misma comunidad autónoma, así como las regiones próximas, y en menor medida al resto de España, priorizando las localidades costeras.

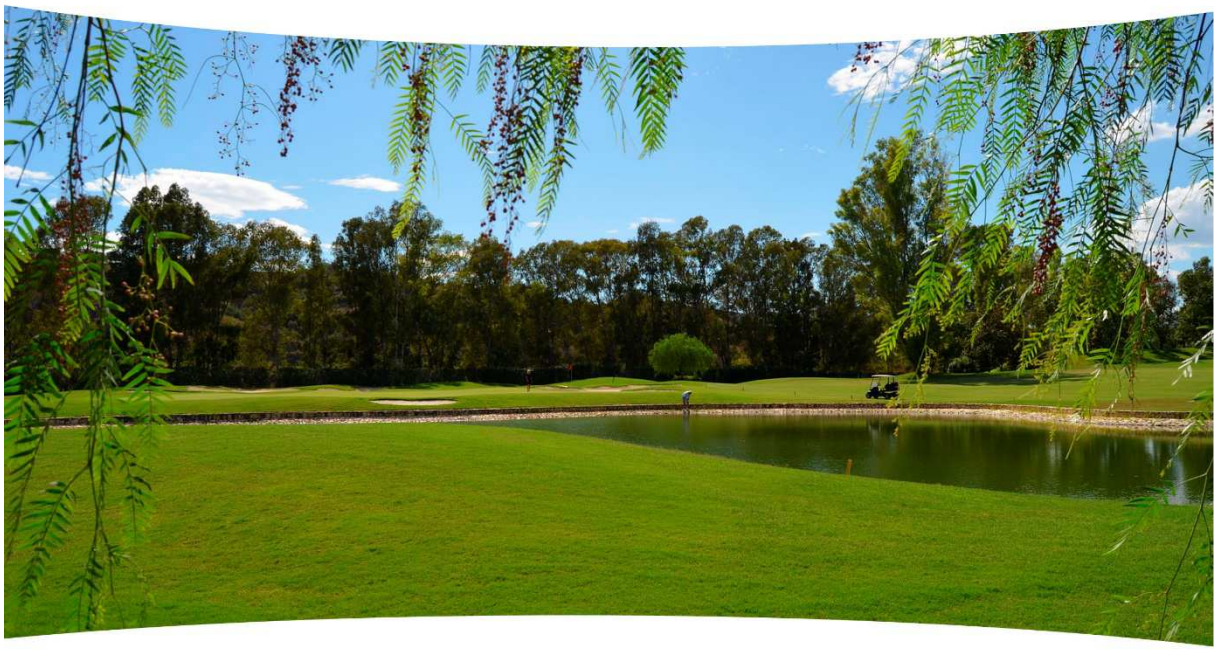
La pandemia, de igual forma, ha paralizado casi toda actividad deportiva a nivel nacional e internacional. Numerosos eventos han sido cancelados o pospuestos a causa del riesgo sanitario generado por la concentración de aficionados y la dificultad para el desplazamiento de los mismos.

Entre estos deportes, por supuesto, se encuentra el golf, una situación agravada por encontrarse en fechas de temporada alta (los meses de febrero, marzo y abril, principalmente).

En este sentido, y para reducir el contagio en los campos de golf españoles, el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), en colaboración con las federaciones y asociaciones de golf tanto nacionales como autonómicas, ha elaborado una guía con medidas a implementar en dichas instalaciones. Estas recomendaciones, referidas tanto al jugador como a la realización de los propios servicios, vienen a ratificar la relevancia de la industria del golf para el turismo nacional (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020)

Por su parte, la Real Federación Española de Golf (2020c) ha emitido su respectivo protocolo, con medidas similares al anterior, para la apertura segura de los campos.

2 Misión, Visión y Valores



2. Misión, Visión y Valores

El presente plan tiene como finalidad el dar respuesta a la necesidad de mejorar la posición competitiva del destino turístico en el segmento del golf, detectada por el Ayuntamiento de Mijas y los responsables de los campos de golf del municipio, Al objeto de lograr un desarrollo eficiente del turismo de golf en Mijas, se comienza por la realización de un análisis externo e interno (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), que permita, con la participación directa de los grupos de interés, plantear unos objetivos consensuados.

- Misión: Desarrollar un marco sistemático de posibles estrategias y actuaciones de Marketing, al objeto de lograr un eficiente desarrollo del turismo de golf en Mijas.
- Visión: Convertir a Mijas en un referente nacional, europeo e internacional, en el ámbito del turismo de golf.
- Valores: Los valores de este proyecto emanan de los establecidos en el Plan Estratégico de Turismo de Mijas, que esbozan las líneas de acción hasta 2022, en su gestión turística adaptada a la complejidad urbana y turística de los destinos en el siglo XXI, que aproveche el capital relacional interno y externo y sea el núcleo para la respuesta eficaz y eficiente ante los cambios en la demanda, la oferta y el territorio-destino. Se trata de una gestión turística coordinada en lo público, basada en la corresponsabilidad y colaboración entre agentes públicos y privados y que utiliza los avances tecnológicos disponibles como instrumento para mejorar de manera continua el conocimiento y la gobernanza.

Los valores marcos del proyecto son:

<u>Sostenibilidad</u>

Un desarrollo turístico orientado a un mayor retorno socio-económico para la población local y respetuoso con el patrimonio natural y cultural. La sostenibilidad es un proceso que implica el trabajo conjunto de todos los agentes del destino.

Se trata de apostar por un empleo digno en el sector turístico, por una mejor redistribución de flujos de demanda espacial y temporalmente, con el fin de controlar la presión desmesurada o excesiva sobre recursos, servicios e infraestructuras, y por mejorar la calidad de vida de los residentes y la calidad de la experiencia

turística (una mayor cantidad de turistas no siempre se traduce en mayor rentabilidad socio-económica, pero sí en mayor presión sobre el destino). Supone también trabajar estrechamente con la ordenación y actuaciones urbanísticas, para apostar por nuevas soluciones de intervención urbana y soluciones en la edificación basadas en la naturaleza, que mejoren la eficiencia energética y la movilidad sostenible, que adecúen los espacios públicos para el encuentro social y que contribuyan a mitigar los efectos del cambio climático.

Calidad de vida

Un lugar que permite el desarrollo profesional y una calidad de vida, atractivo para la retención y captación de capital humano. Se trata también de aprovechar las sinergias del entorno y del desarrollo turístico internacional, es decir, una sociedad tolerante e infraestructuras de transporte globales, con los elementos de su entorno.

Identidad e imagen de futuro compartida

Un destino que integra la participación de los agentes del sector y a la ciudadanía. La identidad y la imagen de un destino no es un elemento estático, se trata de mantener la coherencia actual en la identidad construida mediante mecanismos de participación que permitan trabajar en su evolución en el tiempo de manera conjunta y compartida.

Investigación e innovación para la adaptación a los cambios

Una gobernanza turística basada en el conocimiento, que incorpore mecanismos de información, seguimiento, investigación e innovación para cubrir carencias de información vitales sobre demanda y oferta, que facilite la previsión de cambios y dote de una mejor capacidad de adaptación al destino. A su vez, incorporar instrumentos que permita a Mijas posicionarse a la vanguardia en la incorporación de innovaciones en gestión y sostenibilidad.

3 Análisis Estratégico

3. Análisis Estratégico

3.1. Análisis Externo (Macro Entorno y Micro Entorno)

3.1.1. Análisis PESTEL

Situación política:

En la actualidad, existe una situación política compleja en España debido a la situación de crisis sanitaria de la Covid-19. Se ha planteado algunos planes de reactivación económica.

El primero de ellos, con el acuerdo de la Comisión Europea para movilizar más de 750.000M€, de los cuales 140.000M€ se destinarán a la recuperación de la economía española (Comisión Europea, 2020b).

El Plan de Impulso del Sector Turístico se dota con más de 4.000M€, favoreciendo a trabajadores y empresas de una de las actividades económicas más importantes de la producción nacional, y que se ha visto ampliamente afectada por la crisis sanitaria, el turismo.

Además, a nivel autonómico, la Junta de Andalucía (2020b) ha presentado un Plan de Choque para la reactivación del turismo en la comunidad, con capacidad para movilizar más de 300M€. Algunas de las medidas más destacadas de este plan serían la rebaja del IVA turístico (del 10% al 4%) o la bonificación del IRPF a través de bonos turísticos, todo ello con el objetivo de reducir el impacto de la crisis sanitaria en el turismo andaluz y remarcar la posición de la comunidad autónoma como un destino turístico preferente y seguro.

Desafortunadamente, la efectividad del conjunto de las medidas mencionadas se ha visto condicionada por la reciente aparición de rebrotes, aumentando así los contagios, y por este motivo, se han vuelto a limitar los movimientos turísticos.

Situación socioeconómica:

Las previsiones macroeconómicas, a raíz de la crisis mundial generada por la pandemia sanitaria, no son nada alentadoras. Así, el informe realizado por el Banco de España (2020) estima una pérdida de entre el 10% y el 15% del PIB en este 2020, con perspectivas de mejora a partir del año 2021-2022. También, se avanza un aumento del déficit público generalizado en todas las administraciones (desde las europeas a las locales), con el fin de sufragar los inesperados gastos sanitarios entorno al Covid-19.

Ante esta crisis sanitaria se ha fomentado el teletrabajo entre los sectores que así lo pueden ejecutar, con el fin de evitar la paralización total de su actividad económica, aunque esto no ha evitado el cierre de muchos negocios.

Esto representa una difícil situación el sector turístico, pues afecta directamente al desplazamiento de los turistas hacia los destinos, a su nivel de ingresos y a sus perspectivas de futuro. De hecho, se han llevado a cabo numerosas campañas de marketing online (principalmente a través de las Redes Sociales), con el objetivo de mantener un estrecho contacto con los clientes, aportándoles tanto tranquilidad como confianza. Esta brusca parada de la economía ha afectado de una forma más profunda al sector turístico, incidiendo en la hotelería y hostelería, agencias de viajes, etc…

Los campos de golf se presentan como un revulsivo turístico, con la voluntad de ser claves en la recuperación económica, tanto local como nacional, siendo fuente de riqueza. Para ello, algunos gerentes de campos de golf reclaman ser declarados parte del sector turístico (y no sólo deportivo), lo que implicaría una bajada del IVA al 10%, y sería un gran incentivo para atraer a más clientes, sobre todo europeos.

Todas las instituciones resaltan la facilidad para mantener las medidas de seguridad en esta etapa post-Covid, al tratarse de una actividad al aire libre y con grandes espacios para ocupar. De hecho, la Real Federación Española de Golf (2020c) ha generado un protocolo con todas las medidas a cumplir como por ejemplo: restricción de ir sólo una persona por buggy; eliminación de eventos sociales previos o posteriores al juego (expositores, entregas de premios, cocteles de bienvenida o despedida); equipo propio por jugador y desinfección de palos para alquilar; prepago de estancias y juegos, etc…

La alcaldía y corporación municipal presentaba el pasado mes de abril el Plan Mijas 20-21 (Europa Press, 2020), que pretende paliar los efectos de la crisis socio-sanitaria, y la recuperación económica y social del municipio

En materia turística, dicho plan establece 3 líneas de actuación principales:

- Realización de una campaña promocional para atraer al visitante nacional.
- Convocatoria de la Mesa Sectorial del Turismo, para establecer un “Plan del Turismo Seguro” con las medidas de seguridad necesarias para el sector.

- Reducción de la presión fiscal y supresión del pago de tasas locales: quioscos, burros-taxis, o terrazas de locales, entre otros, beneficiando a más de 1.500 familias del municipio de Mijas.

Situación tecnológica:

El avance de las nuevas tecnologías en el campo de la comunicación y la información ha dado lugar a nuevas formas de comercializar los viajes turísticos, mejorando la promoción y distribución de los productos y servicios.

Actualmente, los consumidores pueden acceder a una mayor información, de manera fácil e inmediata, dándoles la oportunidad de conocer mejor el destino: alojamientos, lugares de interés, gastronomía, ocio… de forma que puedan organizar de manera específica y "a la carta" sus vacaciones.

Esta reciente irrupción tecnológica en el ámbito turístico no ha sido ajena, tampoco, para el golf. En este sentido, tanto las Administraciones Públicas como la oferta de golf han apostado por la implantación tecnológica en sus vertientes deportiva y turística.

Sin embargo, son dos las actuaciones tecnológicas más destacadas en cuanto al golf se refieren:

1) Potenciar las TIC's para permitir una amplia conexión y comunicación de los clientes y turistas con sus lugares de residencia, desde todos los puntos del complejo de golf.
2) El uso de la realidad virtual y las tecnologías de simulación para mejorar la experiencia de los jugadores, y aumentar la competitividad del deporte y del destino turístico.

Asimismo, otras acciones reseñables se destinan a la geolocalización de los jugadores en el recorrido (a través de sistemas GPS), el control telemático de las instalaciones (especialmente en materia de seguridad), o el mayor uso de los portales web y redes sociales, permitiendo una comunicación fluida y permanente con el usuario del campo de golf.

Situación medioambiental:

Actualmente, la demanda turística mundial se caracteriza, en gran medida, por su amplia concienciación medioambiental, y el sector del golf se esfuerza por crear espacios más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. En este sentido, la

utilización de las nuevas tecnologías en los campos de golf se dirige a investigar la optimización del riego, la reducción en el uso de productos químicos, o el uso de especies de césped de menor consumo hídrico, entre otras actuaciones.

Andalucía presenta una riqueza ambiental envidiable, con más de 2,6 millones de hectáreas protegidas, que abarcan alrededor de 200 espacios de especial protección e interés, según la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio. Destacan, entre ellos, el Parque Nacional de Doñana, el Parque Natural Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas, o el Parque Natural Montes de Málaga.

El verdadero pulmón verde de la Costa del Sol se encuentra en la Sierra de Mijas, un cordón montañoso que discurre paralelo a la costa, y que acoge una amplia biodiversidad: acebuches, algarrobos u orquídeas, en el reino vegetal; cabras montesas, petirrojos y ginetas, en el reino animal (Turismo de Mijas, 2020b).

Asimismo, el área de turismo de Mijas fomenta el turismo de naturaleza a través de diversas rutas de senderismo en dicha sierra, así como el avistamiento de aves en enclaves ornitológicos, generando una oferta complementaria de calidad para el turista de golf, muy proclive a realizar otro tipo de actividades deportivas.

También se pretende aprovechar los campos de golf como reservas naturales, poniendo en valor la riqueza autóctona del destino y, especialmente, la flora y la fauna propias de la zona que pueden observarse en los campos de golf.

Algunos de los aspectos destacados por la Real Federación Andaluza de Golf (2020) en materia medioambiental son los siguientes:

- Cada hectárea de golf libera más de 5.000 metros cúbicos de oxígeno al año, actuando como auténticos pulmones naturales.
- Más de la mitad de los campos andaluces se riegan con agua reciclada, consumiendo tan sólo el 0,1% del agua convencional no potable usada para el regadío productivo andaluz.

Situación legal:

Las competencias deportivas y turísticas, relativas a la práctica del golf, son exclusivamente autonómicas. De esta forma, la comunidad andaluza ha legislado a través de las siguientes normas:

- Ley 13/2011 del Turismo de Andalucía, modificada a junio de 2020.
- Ley 1/1994 de Ordenación del Territorio de la CC.AA. de Andalucía.
- Ley 7/2002 de Ordenación Urbanística de Andalucía.
- Decreto 309/2010, por el que se modifica el Decreto 43/2008, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía (que incluye la legislación sobre los Campos de Golf de Interés Turístico – CGIT).
- Orden de 13 de marzo de 2012, por la que se desarrolla el procedimiento para obtener la declaración de CGIT en Andalucía.

Otras normas complementarias serían aquellas de tipo medioambiental, así como las relativas a la calidad y seguridad, siendo algunos ejemplos las siguientes:

- Ley 2/1995, sobre modificación de la Ley 2/1989, por la que se aprueba el inventario de espacios naturales protegidos de Andalucía y se establecen medidas adicionales para su protección.
- Ley 7/1994, de Protección Ambiental.
- Ley 7/2007, de Gestión Integrada de la Calidad Ambiental.

Esta normativa autonómica afectará, en gran medida, al sector del golf en general, y a los campos de golf de Mijas en particular, debido a la imposición de restricciones en materia urbanística y ambiental, principalmente.

3.1.2. Análisis PORTER

Competidores:

Los competidores principales de los campos de golf de Mijas no son tanto los campos de golf de otros municipios cercanos (Marbella, Málaga, San Roque…) como los de otros destinos rivales nacionales (Cataluña, Islas Canarias, costa de la

Comunidad Valenciana) e internacionales (Portugal, Turquía, Marruecos, Túnez, Tailandia…).

Los destinos rivales más destacados, Portugal y Turquía, presentan las siguientes características principales:

- Portugal

Cuenta con 72 campos y recibe el 17% del turismo de golf europeo. Su área más demandada es el Algarve, con 40 campos de golf, y destacada por sus excelentes características climatológicas (similares a las de la Costa del Sol), sus paisajes, sus precios competitivos y la excelente oferta de ocio, restauración y compras.

Esta zona portuguesa recibe numerosos turistas británicos y alemanes, los cuales destacan su buena relación calidad-precio, y su oferta en resorts con "todo incluido", que se adapta a la perfección a las necesidades de muchos jugadores, especialmente a partir de la pasada crisis económica de 2008 – 2013 (en nuestro país 2008 – 2015).

La proximidad geográfica a la costa andaluza (Huelva, Cádiz y la Costa del Sol), sumada a las características anteriores, hacen que sea un destino a tener muy en cuenta a la hora de realizar ofertas de paquetes de golf a los jugadores europeos, especialmente con los mercados alemán e inglés.

- Turquía

Es un destino emergente, que está absorbiendo en buena medida a turistas que tradicionalmente se habían posicionado en Andalucía, sobre todo alemanes.

Este país cuenta con 26 campos, los cuales se ubican cerca de los centros turísticos, recibiendo en torno al 6% del turismo de golf europeo, y con una oferta basada en precios muy asequibles, en resort de lujo y "todo incluido", a fin de que el jugador encuentre en el complejo todo lo que necesita para pasar sus vacaciones.

Turquía es una zona de especial belleza, por su peculiar exotismo y su cultura, y sus gobernantes, actualmente, favorecen este tipo de turismo por los altos ingresos que aportan a su economía nacional.

Dentro de España, Andalucía presenta tanto el mayor número de campos, con 106 de los 446 del total nacional (Statista, 2020), como las instalaciones de golf turístico preferidas por los turistas, por delante de regiones como Murcia, Cataluña o ambos archipiélagos (en especial la zona de Tenerife), además de ser la comunidad que mayor número de turistas de golf recibe.

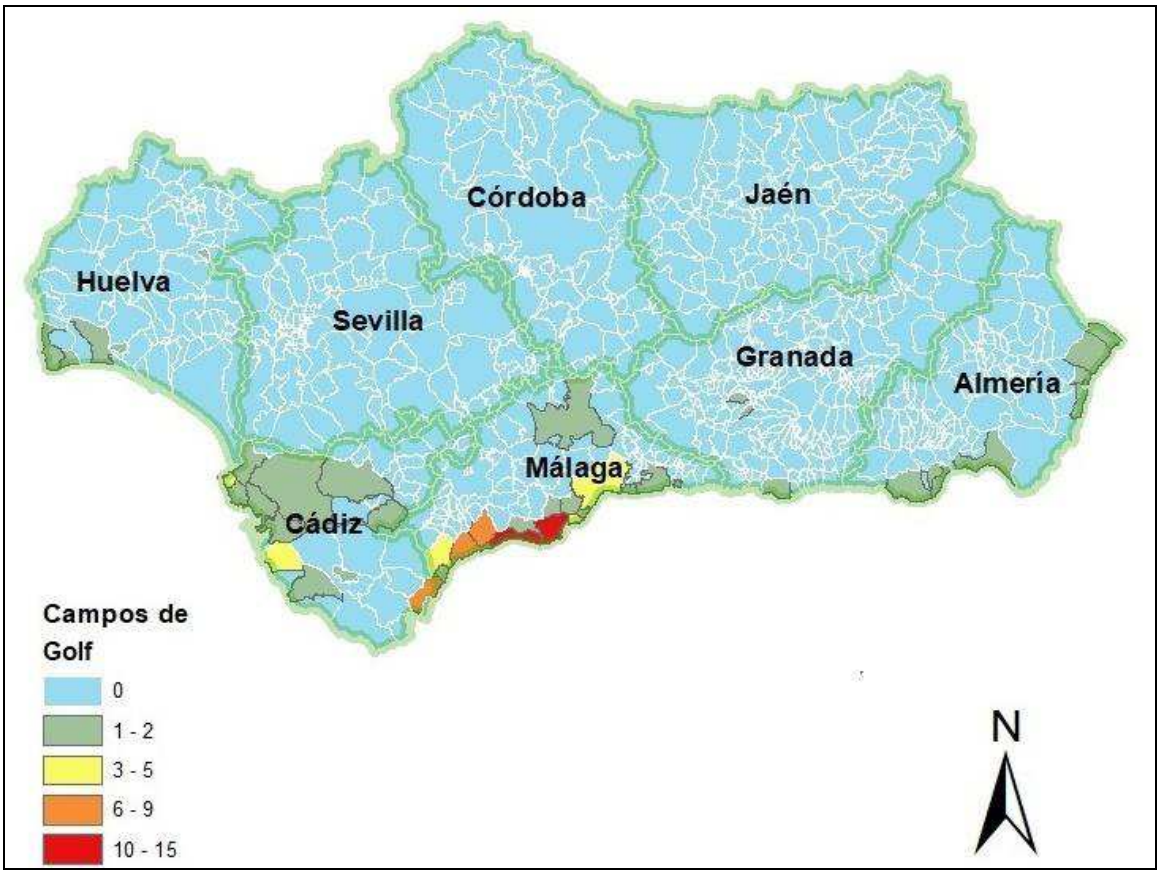
Las características de estas zonas competidoras son:

- Costa Brava, Costa Dorada y Barcelona. El clima mediterráneo de la costa catalana, sumada a sus variados paisajes (mar, montaña, llanuras) y las excelentes comunicaciones aéreas y terrestres con las capitales europeas y españolas, conforman un entorno propicio para la práctica del golf. Aquí se ubican modernas instalaciones de golf, complementadas por una amplia oferta turística de ocio y gastronomía.
- Canarias. Al igual que Cataluña y la Costa del Sol, posee un clima privilegiado por su cercanía al Ecuador, aunque su característica principal es el paisaje volcánico típico del archipiélago canario. De esta forma, las instalaciones de golf presentan diferentes recorridos, con obstáculos únicos y dificultades variadas, propias tanto para jugadores expertos como para amateurs.

Cabe destacar que la mayor parte de los campos de golf catalanes y canarios, así como los de la Costa del Sol, han sido diseñados por grandes arquitectos, reconocidos internacionalmente.

La concentración de campos de golf por municipios, en las provincias litorales de la comunidad autónoma de Andalucía, se representa en la ilustración 2.

Ilustración 2. Concentración de los Campos de Golf en el litoral de Andalucía



Fuente: Elaboración propia a partir de IECA – DERA (2020)

En este sentido, la Costa del Sol, renombrada como la "Costa del Golf", conforma uno de los mayores complejos de golf en Europa, con un gran prestigio en el mercado europeo e internacional. Los municipios más destacados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Nº de Campos de Golf en los municipios de la Costa del Sol – Costa del Golf

Municipio	Nº de Campos	Campos de Golf

Marbella	16	El Soto Club de Golf Cabopino Golf Marbella Santa María Golf & Country Club Greenlife Golf Santa Clara Golf Marbella Marbella Golf Country Club Río Real Golf Monte Paraíso Golf Golf La Dama de Noche Magna Marbella Golf Aloha Golf Club R.C.G. Las Brisas Los Naranjos Golf Club R.C.G. Guadalmina – Norte R.C.G. Guadalmina – Sur La Quinta Golf & Country Club
Mijas	12	Mijas Golf – Los Lagos Mijas Golf – Los Olivos La Cala Resort – Campo América La Cala Resort – Campo Asia La Cala Resort – Campo Europa Santana Golf Cerrado del Águila Golf Calanova Golf Club El Chaparral Golf Club Miraflores Golf La Noria Golf Resort La Siesta Golf
San Roque	9	Club de Golf La Cañada Real Club Valderrama R.C.G. Sotogrande Almenara Golf Club La Reserva Golf Club The San Roque Club Old Course The San Roque Club New Course Alcaidesa Heathland Alcaidesa Links
Estepona	8	Atalaya Golf New Course Atalaya Golf Old Course El Paraíso Golf Club El Campanario Golf Club La Resina Golf & Country Club Club de Golf El Coto Estepona Golf Valle Romano Golf Resort

Benahavís	8	Club de Golf El Higueral Marbella Club Golf Resort C.C. La Zagaleta C.C. La Zagaleta – Los Barrancos Los Arqueros Golf & C.C. Alferini Golf Flamingos Golf Tramores Golf
Málaga	3	Club de Golf El Candado Guadalhorce Club de Golf Parador de Málaga Golf
Benalmádena	3	Benalmádena Golf Bil Bil Golf Torrequebrada Golf
Casares	3	Casares Costa Golf Finca Cortesín Doña Julia Golf
Rincón de la Victoria	1	Añoreta Golf
Antequera	1	Antequera Golf
Torremolinos	1	Miguel Ángel Jiménez Golf Academy
Manilva	1	La Duquesa Golf & Country Club
Vélez-Málaga	1	Baviera Golf
Alhaurín de la Torre	1	Lauro Golf
Alhaurín el Grande	1	Alhaurín Golf

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Como se observa en esta tabla 1, Marbella es la localidad con mayor número de campos de golf en la Costa del Sol, seguida de Mijas.

Si bien es cierto que en los últimos años Marbella ha apostado de forma decidida por el turismo deportivo profesional a partir de Marbella Football Center, el deporte por excelencia sigue siendo el golf. Este es el motivo por el que Marbella cuenta con una fama internacional gracias a sus campos de gran nivel y las lujosas instalaciones anexas a los mismos, con grandes hoteles y spas.

En este sentido, el golf se ha convertido en tradición para la ciudad de Marbella (Los Naranjos, La Quinta Golf, Marbella Club, Aloha, Río Real, Santa Clara, Las

Brisas…), y sus proximidades, destacando el Real Club de Golf Guadalmina (en San Pedro de Alcántara). Este campo de golf es el segundo más antiguo de toda la Costa del Sol, tan sólo por detrás del Parador Málaga Golf, en la capital. Así, estos campos, junto a otros situados en los municipios de Benahavís o Casares (Finca Cortesín, Villapadierna o La Quinta Golf), se han convertido en sede de algunos de los torneos de golf más importantes de España, como el Open de España Femenino o el Open de Andalucía, y también del mundo, como el Volvo World Match Play Championship.

Por su parte, las promotoras inmobiliarias han apostado por el mundo del golf, construyendo grandes complejos hoteleros y apartamentos, con el fin de aprovechar el gran poder de atracción de turistas de alto poder adquisitivo.

Clientes de golf:

Internacional - Nacional

Los jugadores de golf internacionales suponen más de 60 millones en todo el mundo, con EE.UU. como país con mayor número de golfistas, y una importante representación del mercado europeo (el principal emisor de los campos de golf en Mijas y la Costa del Sol, contando con un total superior a los 5 millones de jugadores (Real Federación Española de Golf, 2011a). Asimismo, se contabilizan más de 35.000 campos de golf, liderando el segmento los países angloparlantes (EE.UU. y el Reino Unido), pero con un papel muy destacado del resto de países europeos (especialmente los centroeuropeos y nórdicos).

El número total de golfistas registrados en 2018 en Europa ascendió hasta los más de 4 millones cien mil jugadores, de los cuales el 68% son hombre, el 25% mujeres y un 7% son juniors (KMPG, 2019).

En cuanto al turismo de golf se refiere, cabe mencionar que el mercado europeo (el más representativo para Mijas y la Costa del Sol, al igual que para el conjunto del país. Atendiendo al número de turistas británicos, franceses y alemanes que visitan España cada año y aplicando las tasas de participación en el golf en estos mercados de origen, parece haber una demanda estimada en España de casi medio millón de turistas de golf (KMPG, 2018).

De esta forma, el deporte del golf, reconvertido en segmento turístico de gran relevancia, se encuentra al alza en nuestro país. En cuanto al número de federados nacionales, el golf se destaca como la 3ª federación deportiva con mayor número de federados, si bien se observan ligeros descensos en los años anteriores (-0,5% en

2018). A junio de 2020, la cifra de federados alcanzaba un total de 263.361 (Real Federación Española de Golf, 2020b). A esta cifra de jugadores nacionales federados habría que añadir los turistas que tienen como motivación principal de su visita a España el golf: alrededor de un millón de turistas, anualmente.

En las últimas dos décadas, se han construido alrededor de 200 nuevos campos de golf en el territorio nacional, hasta llegar a un total de 446 campos en la actualidad (Statista, 2020).

Su distribución territorial se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Nº de Campos de Golf por Comunidades Autónomas en España

CC.AA.	Nº de Campos	% sobre el total
Andalucía	106	23,77%
Castilla y León	45	10,09%
Cataluña	41	9,19%
C. Valenciana	38	8,52%
C. de Madrid	37	8,30%
Islas Canarias	24	5,38%
Islas Baleares	22	4,93%
Galicia	21	4,71%
Castilla-La Mancha	20	4,48%
Región de Murcia	19	4,26%
País Vasco	17	3,81%
Asturias	16	3,59%
Aragón	14	3,14%
Cantabria	10	2,24%
Extremadura	8	1,79%
Navarra	4	0,90%
La Rioja	3	0,67%
Melilla	1	0,22%
Ceuta	0	0,00%
Total de Campos	446	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2020)

Andalucía, Costa del Sol y Mijas

Andalucía es la región española con mayor número de campos de golf, como se puede observar en la tabla anterior, albergando casi el 24% del total nacional. El 16,4% del total de federados en España (263.361) son andaluces, sólo superados por los jugadores madrileños (que representan el 30,7% del total nacional), según la Real Federación Española de Golf (2020b).

Para comprobar la representatividad e importancia del deporte del golf en Andalucía, cabe recordar que es el 3º deporte con mayor número de federados totales en la comunidad (por detrás del fútbol y la caza).

Por otro lado, se encuentra un total de 140 clubes de golf federados en la comunidad andaluza (Real Federación Española de Golf, 2020a), si bien es cierto que algunos de ellos no presentan en sus instalaciones campo de golf.

Málaga es la provincia con un mayor número de campos (69 campos de golf en la Costa del Sol – Costa del Golf, como se refleja en la tabla 1), y también de clubes (66 de los 140 autonómicos), destacándose, por tanto, como un complejo de golf de gran relevancia.

En la Costa del Sol es Marbella la localidad con más campos, un total de 16, seguida de Mijas (12 campos) y San Roque (9 campos), que, aunque pertenece a la provincia de Cádiz, se suele incluir por proximidad e importancia al conjunto de la Costa del Golf.

<u>Proveedores e intermediarios de los campos de Mijas</u>:

El papel de las plataformas de comercialización en el sector del golf es muy destacable. En este sentido, el portal líder en el mercado del golf nacional es Golfspain, primera compañía tecnológica que logró extenderse como software de gestión de campos de golf en España, y con más de 15 años ofreciendo experiencias de este deporte tanto a profesionales como a amateurs. Para ello, son especialistas en la venta de greenfees (online y offline), y cuentan con agencias de viajes mayorista/minorista especializadas en el sector del golf, como Golfspain Tours y Club Golfspain.

Golfspain también desarrolla herramientas tecnológicas que facilitan la reserva de los productos de golf. Es el caso de Open Direct, para la gestión de reservas online, y en tiempo real, de greenfees en los clubs de golf españoles, y que permite a 47 agencias de viajes y hoteles de toda España interaccionar de forma rápida y segura con los campos de golf, diversificando así sus métodos de captación de clientes.

También se encuentra iMaster Golf, el sistema de venta de greenfees online de Golfspain, conectado al sistema de gestión de RepWin, una aplicación de gestión interna de los campos de golf.

Entre los hoteles presentes en la plataforma de Golfspain se hallan la La Cala Resort o al Eurostars Mijas Golf & Spa, así como los campos de Santana Golf, La Noria o Cerrado del Águila, entre otros.

Asimismo, una de las aplicaciones de referencia en la venta de greenfees y la gestión de los clientes y jugadores, Greenfee365, comienza a operar también, siendo algunas de las ventajas ofrecidas por esta plataforma la venta online, rápida, fácil y segura, con acceso a millones de jugadores en todo el mundo.

4 Análisis Interno

4. Análisis Interno

4.1. Oferta de Golf en Mijas

4.1.1. Campos de golf en Mijas

Mijas es el segundo municipio de la Costa del Sol con más campos de golf situados en su término municipal, con un total de 12, sólo por detrás de Marbella.

En la tabla 3 se muestran las características principales de estos 12 campos.

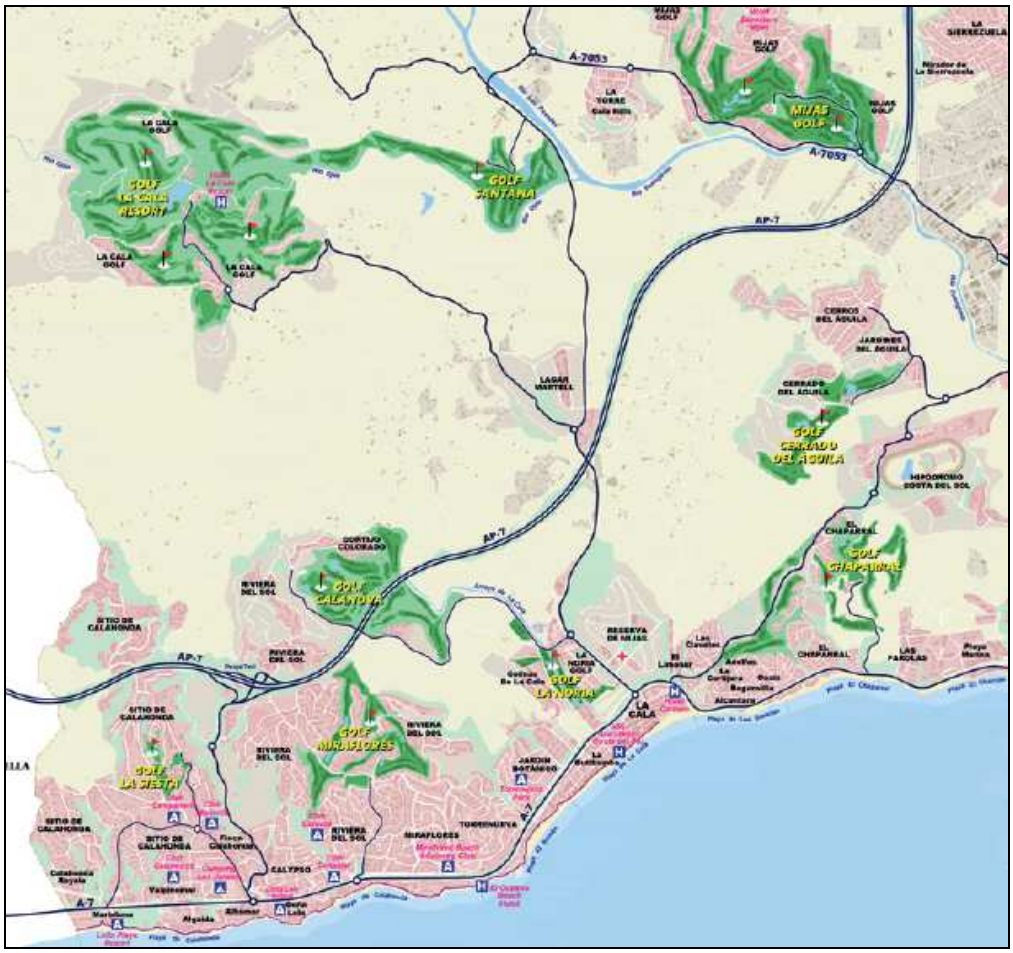
Tabla 3. Campos de Golf de Mijas

Nombre del Campo	Nº Hoyos	Academia	Casa Club	Hoteles
Calanova Golf Club	18	Sí	Sí	
Cerrado del Águila Golf	9	Sí	Sí	
El Chaparral Golf Club	18	Sí	Sí	
La Cala Resort – Campo América	18	Sí	Sí	4*
La Cala Resort – Campo Asia	18	Sí	Sí	4*
La Cala Resort – Campo Europa	18	Sí	Sí	4*
La Noria Golf Resort	9	Sí	Sí	
La Siesta Golf	9	Sí	Sí	
Mijas Golf – Los Lagos	18		Sí	
Mijas Golf – Los Olivos	18		Sí	
Miraflores Golf	18	Sí	Sí	
Santana Golf	18		Sí	

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Se localizan geográficamente con el mapa ilustrativo de su situación en el municipio de Mijas, a continuación

Ilustración 3. Localización de los Campos de Golf en Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Mijas (2020b)

Se presenta un resumen de las características más relevantes de cada uno de los campos de golf del área de estudio, ordenados según su aparición en el catálogo ofrecido por Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a).

Tabla 4. Campos de Golf de Mijas: Los Lagos

Nombre del Campo Mijas Golf – Los Lagos	Los Lagos Mijas Golf
Año de Apertura	1976
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Robert Trent Jones

Tipo de Recorrido	Este campo, el más largo del complejo de Mijas Golf, presenta un recorrido bastante plano y sin grandes desniveles, si bien deben ser tenidos en cuenta sus bunkers y obstáculos de agua. Con calles espaciosas, fue totalmente reformado en 2012.
Reconocimientos	Certificado de excelencia de Tripadvisor en 2015, 2017 y 2018. Recomendación Golfers' Choice 2018 de Leading Courses.
Servicios Complementarios	• Alquiler y reparación de palos • Alquiler de vehículos • Carritos eléctricos y de mano • Campo de prácticas • Restaurante y tienda • Vestuarios y duchas
Web de Contacto	https://mijasgolf.org/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 5. Campos de Golf de Mijas: Los Olivos

Nombre del Campo Mijas Golf – Los Olivos	Los Olivos Mijas Golf
Año de Apertura	1984
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Robert Trent Jones
Tipo de Recorrido	Los Olivos representa la antítesis de Los Lagos: más joven, más corto, con menos agua y calles más estrechas. El terreno es ondulado y ciertos greenes se disponen en una posición elevada, lo que conlleva mayor dificultad.
Reconocimientos	Certificado de excelencia de Tripadvisor en 2015, 2017 y 2018. Recomendación Golfers' Choice 2018 de Leading Courses.

Servicios Complementarios	• Alquiler y reparación de palos • Alquiler de vehículos • Carritos eléctricos y de mano • Campo de prácticas • Restaurante y tienda • Vestuarios y duchas
Web de Contacto	https://mijasgolf.org/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 6. Campos de Golf de Mijas: Campo América

Nombre del Campo La Cala Resort – Campo América	La Cala GOLF HOTEL SPA MIJAS SPAIN
Año de Apertura	1992
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Cabell Robinson
Tipo de Recorrido	De fácil recorrido, con pocos bunkers y sólo dos obstáculos de agua, la mayor exigencia de este campo radica en su trazado montañoso, con pendientes y greenes elevados, ofreciendo unas maravillosas vistas de la Sierra de Ojén y el mar.
Reconocimientos	Travellers' Choice 2020 de Tripadvisor.
Servicios Complementarios	• Alquiler de palos • Buggies • Transfer y alquiler de coches • Campo de prácticas • Restaurante y tienda
Web de Contacto	https://www.lacala.com/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 7. Campos de Golf de Mijas: Campo Asia

Nombre del Campo La Cala Resort – Campo Asia	La Cala GOLF HOTEL SPA MIJAS SPAIN
Año de Apertura	1991
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Cabell Robinson
Tipo de Recorrido	Es el campo más antiguo de La Cala Resort y el más desafiante, propicio para los profesionales del golf. Sus calles estrechas y cortas, así como la presencia de numerosos obstáculos, exigirán la mejor versión del jugador.
Reconocimientos	Travellers' Choice 2020 de Tripadvisor.
Servicios Complementarios	• Alquiler de palos • Buggies • Transfer y alquiler de coches • Campo de prácticas • Restaurante y tienda
Web de Contacto	https://www.lacala.com/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 8. Campos de Golf de Mijas: Campo Europa

Nombre del Campo La Cala Resort – Campo Europa	La Cala GOLF HOTEL SPA MIJAS SPAIN
Año de Apertura	2005
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Cabell Robinson

Tipo de Recorrido	Este campo es el más amplio de La Cala Resort, siendo ideal para los jugadores menos entrenados: calles anchas y trazado más llano. Destacan los cinco puentes que salvan el río Ojén a lo largo del recorrido.
Reconocimientos	Travellers' Choice 2020 de Tripadvisor.
Servicios Complementarios	• Alquiler de palos • Buggies • Transfer y alquiler de coches • Campo de prácticas • Restaurante y tienda
Web de Contacto	https://www.lacala.com/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 9. Campos de Golf de Mijas: Santana Golf

Nombre del Campo Santana Golf	SANTANA GOLF MIJAS - COSTA DEL SOL
Año de Apertura	2004
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Cabell Robinson
Tipo de Recorrido	El campo de Santana Golf se encuentra en un entorno natural, entre dos ríos. Destaca por su ubicación, en una antigua finca de aguacates, aunque su trazado plano, con calles anchas, no presenta una gran dificultad.
Reconocimientos	Travellers' Choice 2020 de Tripadvisor.
Servicios Complementarios	• Buggies y carritos • Menú especial para jugadores • Restaurante
Web de Contacto	https://santanagolf.com/es/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 10. Campos de Golf de Mijas: Cerrado del Águila Golf

Nombre del Campo Cerrado del Águila Golf	Cerrado del Águila Golf & Resort
Año de Apertura	2007
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	9
Diseñador	Francisco Navarro
Tipo de Recorrido	El diseño de este campo combina hoyos de calles planas y anchas, de baja dificultad, con otros trazados más técnicos para el jugador. Presenta unas vistas inmejorables al mar.
Servicios Complementarios	• Buggies • Gimnasio • Restaurante
Web de Contacto	https://www.cerradodelaguila.com/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 11. Campos de Golf de Mijas: Calanova Golf

Nombre del Campo Calanova Golf Club	CALANOVA GOLF CLUB
Año de Apertura	2006
Localización	La Cala de Mijas
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Julián García Mayoral
Tipo de Recorrido	De trazado amplio y sin obstáculos ocultos, es un campo ideal para el golfista de nivel medio. Su ubicación le confiere unas buenas vistas de la Sierra de Mijas y el mar.
Reconocimientos	Certificado de excelencia de Tripadvisor en 2018.

	Recomendación Golfers' Choice 2018 de Leading Courses. Travellers' Choice 2020 de Tripadvisor.
Servicios Complementarios	• Campo de prácticas • Buggies • Menú especial para jugadores • Restaurante y tienda
Web de Contacto	https://www.calanovagolf.es/web/es/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 12. Campos de Golf de Mijas: El Chaparral Golf

Nombre del Campo El Chaparral Golf Club	Chaparral Golf Club
Año de Apertura	2006
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Pepe Gancedo
Tipo de Recorrido	La ondulación del terreno y la presencia de vegetación en el recorrido destacan en este campo de El Chaparral, con seis pares 3, seis pares 4 y seis pares 5.
Reconocimientos	Compromiso de Calidad Turística 2019-2020. Spain Top 100 Destination Golf Travel 2019-2020.
Servicios Complementarios	• Buggies • Menú especial para jugadores • Restaurante y tienda
Web de Contacto	https://golfelchaparral.com/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 13. Campos de Golf de Mijas: Miraflores Golf

Nombre del Campo Miraflores Golf	
Año de Apertura	1990
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	18
Diseñador	Falco Fardi
Tipo de Recorrido	Se trata de uno de los campos más interesantes para el jugador, por su terreno accidentado y los obstáculos de agua a lo largo del recorrido, lo que atrae a diversas especies de aves.
Servicios Complementarios	• Alquiler de palos • Buggies • Campo de prácticas • Menú especial para jugadores • Restaurante
Web de Contacto	https://www.mirafloresgolf.es/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 14. Campos de Golf de Mijas: La Noria Golf

Nombre del Campo La Noria Golf Resort	
Año de Apertura	2003
Localización	Mijas
Nº de Hoyos	9
Diseñador	Francisco Navarro Collado

Tipo de Recorrido	Con un trazado llano, pero marcado por los obstáculos de agua y un arroyo central, el campo de La Noria resulta un verdadero reto para el golfista.
Servicios Complementarios	• Alquiler de palos • Buggies • Campo de prácticas • Restaurante
Web de Contacto	https://www.lanoriagolf.net/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

Tabla 15. Campos de Golf de Mijas: La Siesta Golf

Nombre del Campo La Siesta Golf	La Siesta Club de Golf
Año de Apertura	1990
Localización	Mijas Costa
Nº de Hoyos	9
Diseñador	Enrique Canales
Tipo de Recorrido	El campo de La Siesta presenta un recorrido variado, gracias a los diferentes trazados entre hoyos y las distancias a salvar en ellos. Las vistas al mar son uno de sus mayores atractivos.
Servicios Complementarios	• Alquiler de palos, carros y bolsas • Duchas • Campo de prácticas • Restaurante y tienda
Web de Contacto	https://www.clubdegolflasiesta.com/

Fuente: Elaboración propia a partir de Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a)

4.1.2. Producto de golf de Mijas

El producto de golf en Mijas cuenta con la que ventaja que ofrece la excelente renta de situación del municipio, que se traduce en:

- La gran extensión territorial del término municipal de Mijas, con Mijas Pueblo situado en plena sierra y un amplio margen litoral en Mijas Costa.
- Unas condiciones climáticas propias del Mediterráneo, pero a su vez afectadas por la ya mencionada extensión: sierra, valle y costa, que crean un microclima único.
- La pertenencia a la Costa del Sol – Costa del Golf, obteniendo una imagen turística global de calidad, consolidada internacionalmente.
- Cercanía con las principales infraestructuras de transporte de la provincia: aeropuerto, puerto de cruceros de Málaga, o estación de AVE, presentando una buena red de carreteras para su conexión.
- Integración en los circuitos culturales ofrecidos por los grandes turoperadores internacionales, que suelen unir las ciudades de Ronda, Sevilla y Granada.
- Proximidad con municipios costeros de gran atracción turística (Marbella, Fuengirola, Benalmádena, Torremolinos, Málaga…), permitiendo la generación de sinergias para colaborar en el fortalecimiento y complementariedad de sus productos turísticos, en este caso, el de golf.

En la ilustración 4 se observa la ubicación estratégica del municipio de Mijas en pleno corazón de la Costa del Sol – Costa del Golf.

Ilustración 4. Localización de Mijas Pueblo en la Costa del Sol

Fuente: Google Maps (2020)

Todas estas ventajas, surgidas a raíz de una situación privilegiada, permite que Mijas, destaque en la Costa de Sol como un destino atractivo para el turista de golf.

4.2. Marca Turismo de Golf Mijas

4.2.1. Análisis de la marca Mijas

La marca es una herramienta activa de marketing y comunicación, utilizada como herramienta estratégica. La marca reside, ante todo, en la mente de las personas (Costa, 1992). La marca, como elemento esencial en cuanto a posicionamiento se refiere, permite al individuo, cliente o potencial cliente, identificar al destino golf Mijas frente a otros competidores. La diferenciación es una cualidad intrínseca de la idea de marca turística, en la búsqueda de potenciar la identidad y los valores propios de un destino determinado, y aportando un valor añadido específico al potencial cliente.

En las percepciones que sobre una marca concreta tenga un individuo determinado, influirá tanto lo que haya visto, escuchado o leído de ésta en medios propios, pagados, generados y sociales (online u offline), como el nivel de calidad del contacto con su personal y la satisfacción con lo adquirido. De esta manera, se construye la experiencia de cliente o experiencia de marca para el cliente.

El logotipo del municipio de Mijas, analizado en el Plan Estratégico de Turismo de Mijas (Ayuntamiento de Mijas, 2018), establece una identidad corporativa propia, basada en colores y tipografías llamativas:

Ilustración 5. Logotipo de la marca Mijas

Fuente: Ayuntamiento de Mijas (2018)

Este logotipo, utilizado en todos los soportes turísticos locales (folletos, prensa, redes sociales, medios audiovisuales…), se define como toponímico, haciendo referencia a la denominación del municipio “Mijas”. La tipografía, de trazado

espontáneo, refleja fantasía y alegría, mientras que los colores diferenciados expresan los puntos fuertes de la localidad:

- Verde: naturaleza, sierra, esperanza.
- Azul: cielo, aire puro, horizonte, armonía.
- Rojo: pasión, emoción, acción.
- Naranja: sol, fiesta, clima.
- Turquesa: océano, playas, evolución.

El logotipo se complementa con degradados y ondas, aportando la sensación de tridimensionalidad y movimiento a la imagen, y transmitiendo una idea de ciudad viva y abierta.

Este logotipo se complementa con distintos eslóganes, como “Vive Mijas”, “Mijas Inmensa” o “Mijas, sensaciones todo el año”. Actualmente, el consistorio local ha lanzado una nueva campaña turística, con ánimo de reactivar la industria en el municipio, bajo el lema “Mijas, volver a vivir”.

Sin embargo, en cuanto al turismo de golf se refiere, y a pesar de la importancia del sector en la economía local, Mijas no cuenta, en la actualidad, con una marca específica que le haga visible y diferencie ante el cliente frente a los competidores directos.

4.2.2. Promoción y comunicación de los campos de golf en Mijas

A pesar la ausencia de una marca común para el sector del golf en Mijas, gracias a determinadas acciones del Ayuntamiento de Mijas y otros organismos supramunicipales, como la RFAG, o Turismo y Planificación Costa del Sol (2020b), el turismo de golf ha sido promocionado.

En la tabla 16 se presenta un cuadro resumen con algunas de las acciones más destacadas que han sido llevadas a cabo, a lo largo de los últimos años, por las diferentes administraciones y organizaciones públicas, así como por los propios campos de golf situados en el municipio de Mijas, para la promoción y comunicación del segmento del golf en la localidad.

Tabla 16. Acciones de Promoción del Segmento Golf

Acciones realizadas por el Ayuntamiento de Mijas

- Promoción del segmento del golf en las Ferias de Turismo: World Travel Market, ITB Berlín (Alemania), FITUR Madrid (España), ferias asiáticas…
- Edición de una guía especializada de los campos de golf de Mijas.
- Colaboración y subvención para la organización de torneos benéficos (Manu Sarabia Trophy, Torneo de Golf del Club de Leones de Mijas).
- Participación en la Feria de Golf IGTM 2019, en Marrakech (Marruecos).

Acciones realizadas por la Real Federación Andaluza de Golf

Asistencia a Ferias y Eventos de promoción del segmento del golf, con la presencia de agentes de los campos mijeño realizadas en el año 2018:

- FESPO, Zúrich (Suiza): atención al público en el stand por parte de Mª Jesús Prados, de La Cala Golf & Resort.
- Dinamarca.
- GO – EXPO, Helsinki (Finlandia): asistencia de Cecilia Löwenhielm, de El Chaparral Golf Club.
- Francia.
- Eslovenia (IGTM).

Acciones realizadas por el Patronato Turismo y Planificación Costa del Sol

Algunas de las acciones desarrolladas en el 2018 son:

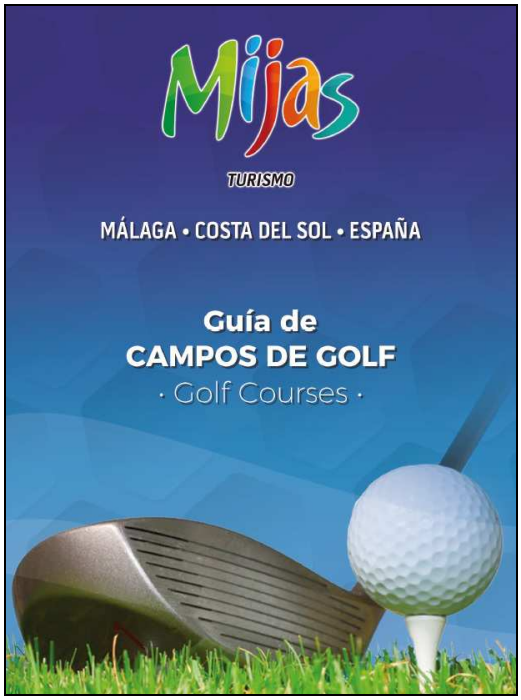
- Campañas de promoción online y offline en medios nacionales e internacionales: emisora Radio Marca, revista especializada “Destination Golf”, cadena de televisión Movistar Golf, Comunidad Online de Golf B2C…
- Torneo de Golf de Ruta21, en Mijas.
- Organización de un fam trip en La Cala Golf & Spa Resort para 12 agentes de viaje y periodistas alemanes.

Acciones realizadas por los distintos campos de golf de Mijas
Participación en Ferias y Jornadas Profesionales: • IGTM • IAGTO • Expo Finlandia • París • ITB Berlín • WTM • Madrid Golf • FITUR • Open Británico Promoción a través de Redes Sociales, portales web, turoperadores, buscadores especializados, y revistas especializadas, entre otros medios. Campañas de promoción en origen mediante turoperadores.

Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de los Actores

Para la promoción del segmento, el consistorio ha desarrollado una guía de golf en la que aparece la información más relevante de cada uno de los campos de golf. Esta guía se ofrece en las Oficinas de Turismo del municipio, así como en la web de turismo local. Su portada se presenta a continuación:

Ilustración 6. Portada de la Guía de Golf de Mijas



Fuente: Ayuntamiento de Mijas (2020b)

Junto a las acciones promovidas desde el sector público, cada uno de los campos realiza su propia promoción individual. Con el impulso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, la mayoría de los campos se muestran activos en las redes sociales (principalmente Facebook, y en menor medida, Instagram y Twitter), así como en sus propios sitios webs.

Finalmente, a esto se suma la presencia de los campos en las plataformas de venta de greenfees, como los mencionados Golfspain o Greenfee365, y que tienen una doble función: tanto la comercialización como la promoción y comunicación de sus servicios.

4.2.3. Imagen emitida y percibida del destino Mijas en portales webs

Se examina cuál es la imagen emitida sobre el destino de Mijas en los diferentes portales web oficiales de las principales OMD's (Organizaciones de Marketing de Destino) nacional, autonómico y local (Ayuntamiento de Mijas, 2018):

- Spain.info
- Andalucia.org
- Visitacostadelsol.com

<u>Imagen emitida:</u>

La imagen emitida es aquella que, tanto la administración pública como las organizaciones del destino, quieren transmitir al turista a través de una serie de acciones de marketing dirigidas y controladas.

Del análisis del contenido de estos tres sitios web, se deduce que los aspectos más destacados del destino son

- La localización
- Las playas y calas de su litoral
- El patrimonio histórico y monumental
- Los burros-taxis
- La gastronomía
- El senderismo

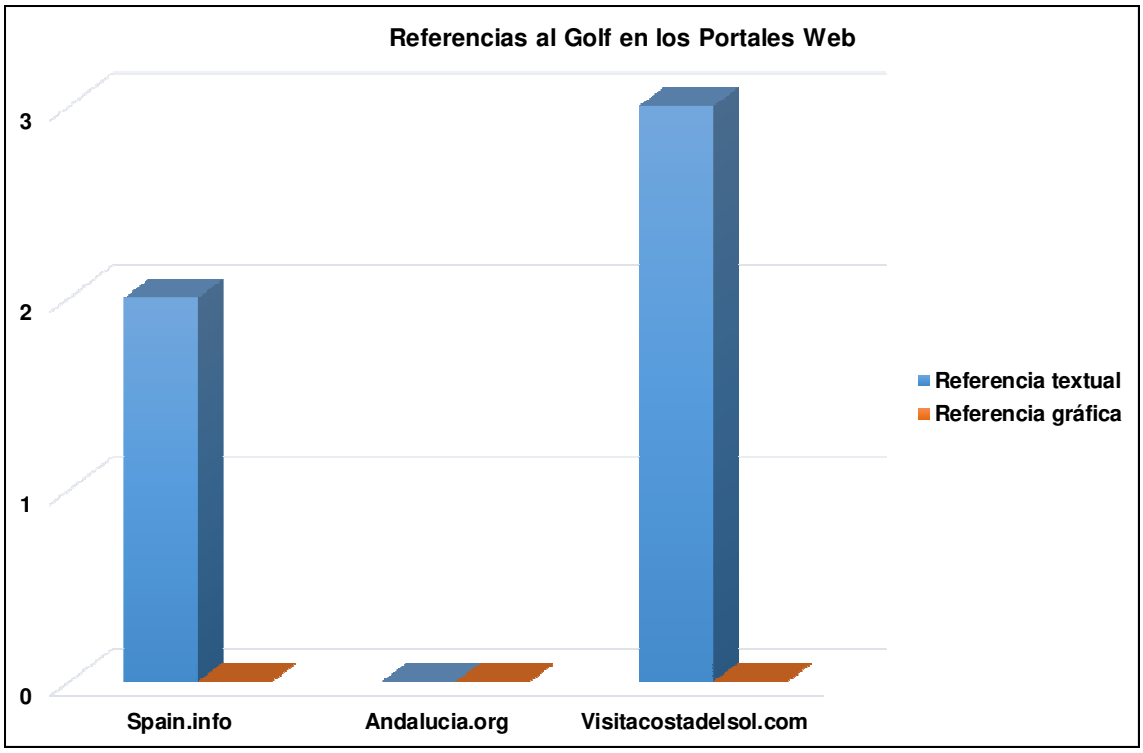
- Los campos de golf: aparecen más relacionados al destino “Costa del Sol” que al destino “Mijas”

Así mismo, destaca la escasa presencia de elementos emocionales, uno de los aspectos más actuales en el contexto turístico, y es aquí donde se encuentra una potencial mejora de comunicación y promoción.

En cuanto a las fotografías utilizadas en estos canales, cabe decir que, en su mayoría, reflejan los elementos arquitectónicos y urbanos de Mijas, así como de la sierra o paisaje costero del municipio, siendo poco usual la presencia humana.

Para conocer cuántas referencias se hacen sobre el golf, en los mencionados portales web, se ha analizado tanto el texto descriptivo como las imágenes incluidas, obteniendo los resultados que se presentan en la ilustración 7:

Ilustración 7. Gráfica de Referencias al Golf en Mijas en las OMD’s



Fuente. Elaboración propia a partir del Análisis de las OMD’s

Como se observa, no se ofrece ninguna imagen relacionada con el golf en Mijas en estos tres portales, centrándose todos los archivos multimedia (tanto fotografía como vídeo) en los elementos urbanos: arquitectura y casco histórico, así como en el paisaje natural. En cuanto a las referencias textuales, y pese a ser el golf un segmento atractivo y destacado por las diferentes administraciones para su potenciación, éstas son escasas. Tan sólo se observan 2 en Spain.info, y 3 en Visitacostadelsol.com, sin referencia alguna en Andalucia.org.

Dichas referencias están realizadas en un marco general de descripción del destino, incluyéndolo como una actividad más a poder realizar en el municipio de Mijas, y sin ofrecer información destacada alguna de su relevancia, magnitud o potencialidad para el turista. Se trata de una simple mención.

Imagen percibida:

La imagen percibida, por su parte, es la visión e impresión que el turista potencial puede tener del destino en cuestión, previamente a realizar el viaje, tras consultar las distintas fuentes y canales de promoción que encuentre a su disposición, teniendo en cuenta que la selección de las mismas influirá en la imagen final percibida del destino Mijas, y más concretamente del segmento del golf en Mijas.

De esta forma, resulta de vital importancia que la imagen percibida por el turista coincida con las expectativas que tenía el turista antes de ir al destino. Sólo a partir de un profundo análisis de la imagen percibida por el turista, se podrá realizar un fiel seguimiento de la imagen emitida por el destino, siendo un método muy habitual de medición de la eficiencia de las acciones de promoción y comunicación desde el ámbito público.

Desde el punto de vista global del destino Mijas, se destacan dos aspectos: racionales y emocionales.

- Los principales atributos racionales corresponden a la arquitectura urbana, característica de un pueblo blanco típico andaluz, las vistas, el patrimonio religioso, las playas, y el golf.
- Los aspectos emocionales recaen sobre la sensación de tranquilidad, en un entorno multicultural, y la hospitalidad de los residentes.

En el siguiente epígrafe se profundiza sobre la imagen percibida de Mijas como destino de turismo de golf a partir de la opinión de usuarios de los campos de golf.

4.2.4. Reputación Online: Tripadvisor, Google y 1golf.eu

Atendiendo a la valoración que el turista y/o usuario hace de los campos de golf, y del sector del golf en Mijas en general, puede apreciarse en la tabla 17 que la mayoría de opiniones son muy positivas.

En Tripadvisor, la puntuación media de la mayoría de los campos y hoteles de golf de Mijas es igual o superior a 4 estrellas, obteniendo, principalmente, opiniones muy buenas o excelentes. Cabe destacar que, en este portal, la gran mayoría de los

comentarios reflejados se realizan en inglés, lo que indica la alta importancia del turista británico e irlandés en el destino.

A continuación, se presentan una serie de tablas y gráficos que segmentan las opiniones extraídas de Tripadvisor sobre los campos de golf de Mijas, según: la puntuación recibida, el tipo de viajero que la realiza, la época del año de la visita, y el idioma del comentario.

Tabla 17. Valoraciones totales en Tripadvisor a los Campos de Golf de Mijas

Tripadvisor	Puntuación					
Nombre del Campo	**Excelente**	**Muy bueno**	**Normal**	**Malo**	**Pésimo**	**Total**
Calanova Golf Club	202	118	56	24	10	410
Cerrado del Águila Golf	1	1	1			3
El Chaparral Golf Club	187	93	53	28	52	413
La Cala Resort	678	300	81	27	20	1.106
La Noria Golf Resort	No presenta perfil					
La Siesta Golf	No presenta perfil					
Mijas Golf	96	94	20	8	13	231
Miraflores Golf	20	25	12	3	1	61
Santana Golf	165	75	11	4	8	263
Total	1.349	706	234	94	104	2.487
Media	54,24%	28,39%	9,41%	3,78%	4,18%	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de Tripadvisor (2020)

La tabla 18 recoge los principales aspectos positivos y negativos de los campos de golf de Mijas según las opiniones de Tripadvisor.

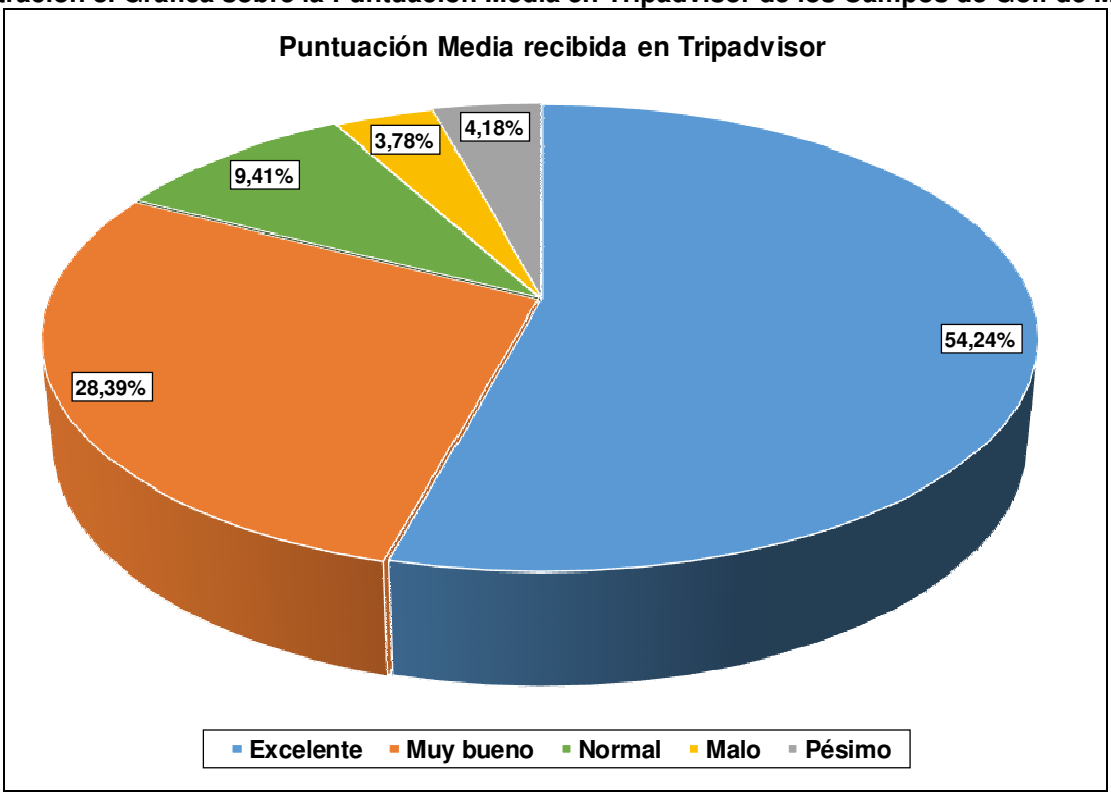
Tabla 18. Aspectos positivos y negativos en Tripadvisor sobre los Campos de Golf de Mijas

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Localización de los campos	Mantenimiento de greenes en determinadas épocas
Paisaje y vistas	Carritos de golf o buggies
Calidad de los restaurantes	Ritmo de juego lento
Atención al cliente	Inseguridad: robos
Profesionalidad del personal	
Calidad – precio	
Sensación de seguridad en la etapa post-confinamiento	

Fuente. Elaboración propia a partir de Tripadvisor (2020)

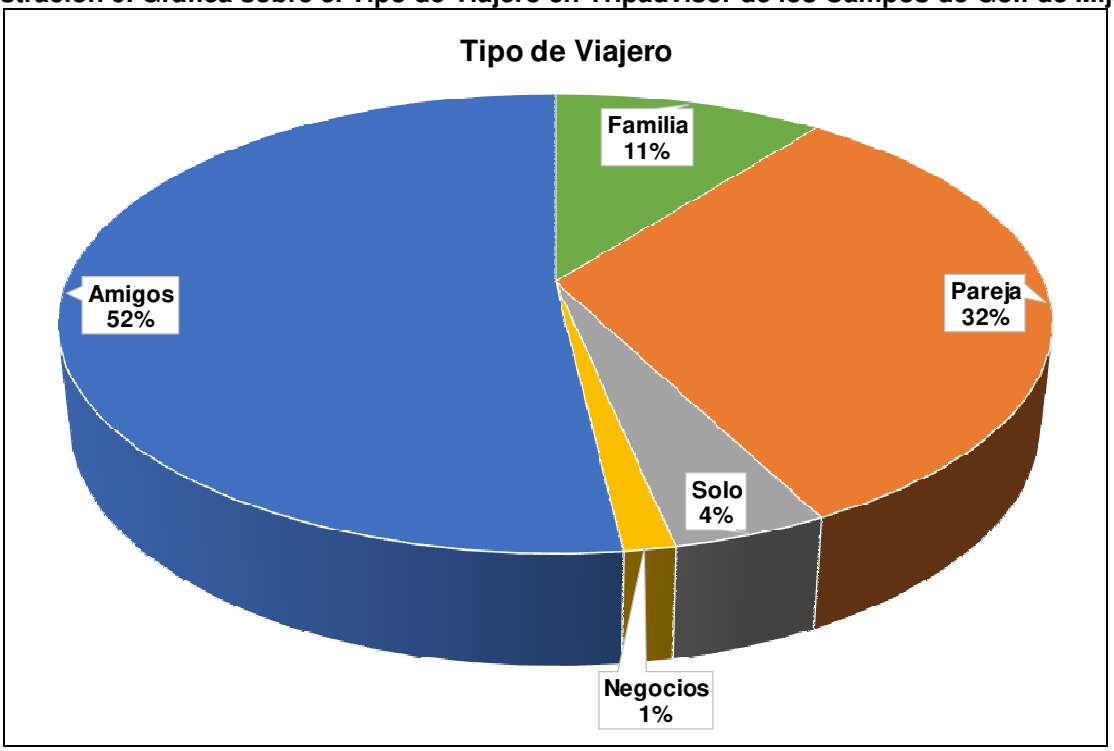
Cabe destacar que el mantenimiento de los greenes y calles del campo, valorado negativamente por los usuarios, es uno de los aspectos mejor valorados, según se extrae de las entrevistas, a juicio de los directores de los campos.

Ilustración 8. Gráfica sobre la Puntuación Media en Tripadvisor de los Campos de Golf de Mijas



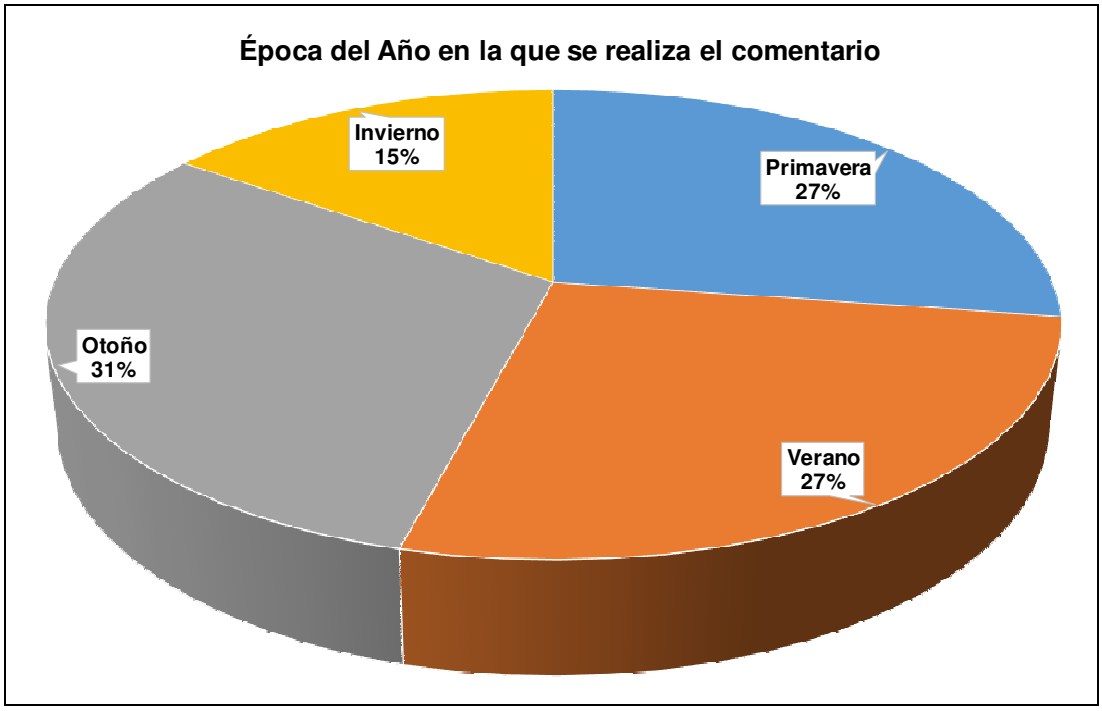
Fuente. Elaboración propia a partir de Tripadvisor (2020)

Ilustración 9. Gráfica sobre el Tipo de Viajero en Tripadvisor de los Campos de Golf de Mijas



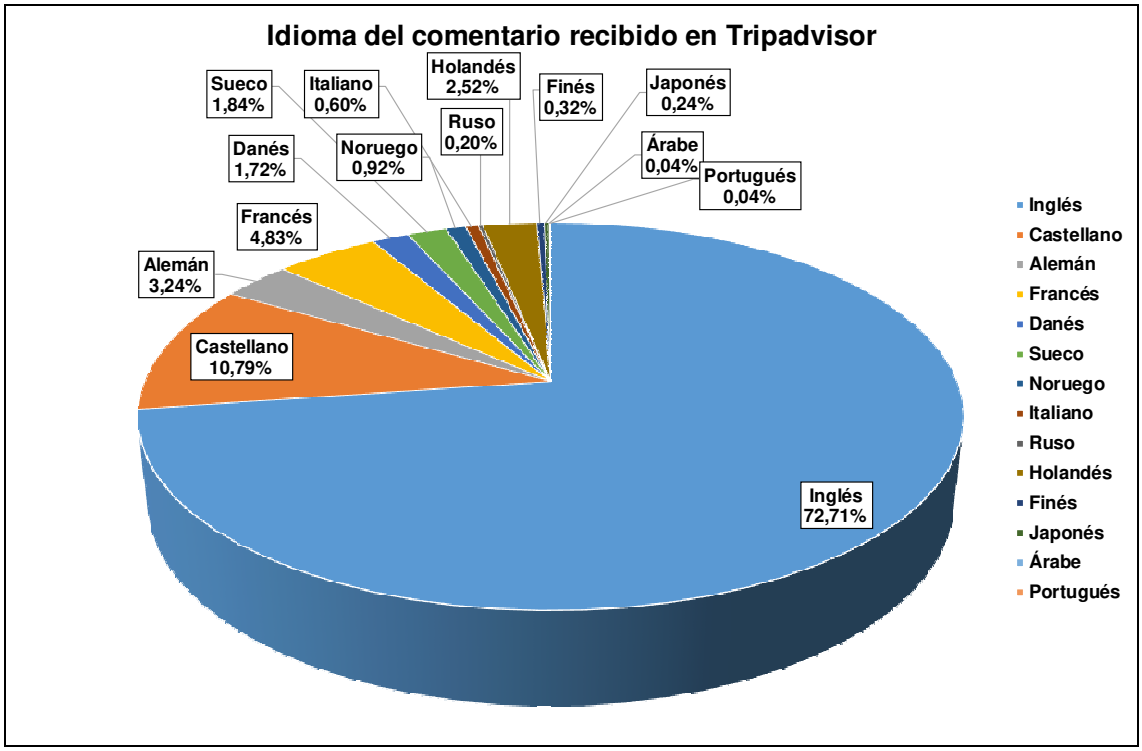
Fuente. Elaboración propia a partir de Tripadvisor (2020)

Ilustración 10. Gráfica sobre la Época del Año en Tripadvisor de los Campos De Golf de Mijas



Fuente. Elaboración propia a partir de Tripadvisor (2020)

Ilustración 11. Gráfica sobre el Idioma del comentario en Tripadvisor de los Campos de Golf de Mijas



Fuente. Elaboración propia a partir de Tripadvisor (2020)

Como se observa en los gráficos precedentes, las características mayoritarias serían las siguientes:

- El 54% de los usuarios valoran su experiencia como “excelente”, seguido por “muy bueno”, con el 28%.
- El 52% de los viajeros disfruta de su estancia con “amigos”. Le sigue la categoría de “en pareja”, con el 32%.
- El 31% viaja durante los meses de “otoño”, seguido por aquellos que se desplazan durante la “primavera” y el “verano” (27% en ambos).
- La gran mayoría de los comentarios, el 72,7%, se realizan en “inglés”. El segundo idioma más usado es el “castellano”, con un 10,79% de las opiniones.

Asimismo, en la tabla 19 se muestran los datos extraídos de las reseñas de los campos de golf en Facebook y Google.

Tabla 19. Análisis de las reseñas en Google y Facebook de los Campos de Golf de Mijas

	Reseñas de Google		Facebook	
Nombre del Campo	**Valoración**	**Nº de Reseñas**	**Valoración**	**Nº de votos**
Calanova Golf Club	4,5	636	4,7	217
Cerrado del Águila Golf	4,4	291	4,5	15
El Chaparral Golf Club	4,2	610	4,6	168
La Cala Resort (3 campos)	4,5	739	4,8	225
La Noria Golf Resort	4,0	91	4,7	44
La Siesta Golf	4,3	176	4,5	15
Mijas Golf (2 campos)	4,3	488	4,6	206
Miraflores Golf	4,3	80	5	5
Santana Golf	4,6	483	4,7	174

Fuente. Elaboración propia a partir de Google y Facebook

De igual forma, en el portal 1golf.eu, especializado en el sector del golf, encontramos una media similar a las anteriores, de 4 estrellas, para los campos de golf mijeños, con opiniones muy positivas para todos ellos.

4.2.5. Análisis de los portales web de los campos de golf de Mijas

También resulta de vital importancia el análisis de los sitios web de los campos de golf, puesto que es su primera vía de comunicación con el cliente y una de las principales fuentes de información para el turista a la hora de viajar.

Para el análisis de los diferentes portales web de los campos de golf, se ha revisado cada uno de ellos, de forma individual, chequeando la presencia o ausencia de una serie de características dadas.

Tabla 20. Principales Variables Analizadas en el Análisis Web

Principales Variables del Análisis Web
URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web
Posicionamiento (SEO – SEM)
Tiempo de respuesta web – velocidad
Idiomas de la web
Sitio web accesible y dinámico (layout)
Menú, enlaces y mapa del sitio
Elementos multimedia y web 2.0
Datos de contacto
Geolocalización y personalización (perfil de usuario)
Descripción del destino
Opción de reservar
Medidas de sostenibilidad-medioambiente
Responsabilidad Social Corporativa

Fuente. Elaboración propia

En el anexo 2 se recogen las fichas detalladas (con la información sobre los aspectos a observar y su resultado) de cada uno de los sitios web analizados.

A modo de resumen, se pueden destacar las siguientes apreciaciones:

- La URL del portal web, así como la marca del campo de golf, son claras y fáciles de recordar, acordes al destino y al segmento del golf.
- La gran mayoría de los campos presentan información tanto en castellano como en inglés, si bien es verdad que se trata de una simple traducción. El texto no se adapta a las características del usuario extranjero.

- La accesibilidad es óptima: la mayoría de las páginas web se adaptan al navegador y dispositivo usados para su visualización.
- Las páginas visitadas presentan un layout visual, con información actualizada, y claridad en su contenido (tipografías y colores adecuados).
- En su mayoría, los portales web presentan una serie de carencias. No suelen ofrecer blogs, foros o chats, donde los jugadores puedan compartir sus experiencias, ni tampoco un apartado específico donde se comenten aspectos de sostenibilidad medioambiental o responsabilidad social corporativa (RSC), muy valorados actualmente por el turista.
- El conjunto de los campos de golf ofrece la opción de realizar las reservas a través de sus portales web.

4.2.6. Análisis de las Redes Sociales

Dada la relevancia que poseen las redes sociales y el crecimiento continuado que han experimentado en los últimos años en el número de usuarios y en el tiempo que éstos les dedican diariamente, se ha investigado la presencia y actividad de los campos de golf en las redes sociales. Estos canales de comunicación ejercen un papel fundamental en todas las fases del consumo turísticos (inspiración, decisión de compra, disfrute del viaje, post-viaje) y pueden contribuir en gran medida al posicionamiento del destino en el entorno digital.

El análisis se ha centrado en las tres principales redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. Tras revisar individualmente los perfiles de los campos de golf del destino en Facebook, se extraen una serie de datos, que se muestran en la tabla 21.

Tabla 21. Análisis de los Perfiles de Facebook de los Campos de Golf de Mijas

Nombre del Campo	Nº de Seguidores	Periodicidad de contenido	Idiomas	Otras variables
Calanova Golf Club	2.510	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés	Datos de contacto, información del sitio, horario, chatbot, reservas
Cerrado del Águila Golf	404	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés	Datos de contacto, información del sitio, horario, chatbot
El Chaparral Golf Club	4.517	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés	Datos de contacto, información del sitio, horario, reservas
La Cala Resort (3 campos)	31.646	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés	Datos de contacto, información del sitio, horario, chatbot, reservas
La Noria Golf Resort	641	De 1 a 4 al mes	Castellano e inglés	Datos de contacto, información del sitio, chatbot
La Siesta Golf	331	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés	Datos de contacto, información del sitio
Mijas Golf (2 campos)	7.474	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés	Datos de contacto, información del sitio, horario
Miraflores Golf	215	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés	Datos de contacto, información del sitio, horario
Santana Golf	5.156	De 1 a 3 por semana	Castellano, inglés y alemán	Datos de contacto, información del sitio, horario

Fuente: Elaboración propia a partir de los Perfiles de los Campos de Golf en Facebook

A modo de resumen, se podría concluir que la presencia de los campos en la red social Facebook es activa, y para ello realizan varias publicaciones semanales en los principales idiomas de su cliente. El alcance es alto en su mayoría, con excelentes valoraciones, si bien el engagement presenta unos resultados mejorables.

El uso principal de la red social Facebook por parte de los campos de golf de Mijas tiene un marcado carácter promocional, tanto de sus servicios como de su localización en un entorno natural y privilegiado, la Costa del Sol, si bien es cierto que, actualmente, también se está utilizando como medio de reserva.

Este hecho contrasta con el uso dado a otras redes sociales, como Twitter e Instagram, tanto por la periodicidad de su actualización (mucho menos que en Facebook) como por la orientación de las publicaciones (con contenido más visual y promocional). En todos ellos, la calidad de las imágenes y vídeos es excelente.

Para completar el análisis de estas redes sociales, a continuación, se presentan las tablas 22 y 23 referentes a los datos extraídos de los perfiles en Twitter e Instagram de los campos de golf de Mijas:

Tabla 22. Análisis de los Perfiles de Twitter de los Campos de Golf de Mijas

Nombre del Campo	Nº de Seguidores	Nº de Tweets	Periodicidad de contenido	Idiomas
Calanova Golf Club	1.528	813	No se usa	Castellano e inglés
Cerrado del Águila Golf	No presenta perfil propio en esta red social			
El Chaparral Golf Club	2.879	5.484	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés
La Cala Resort (3 campos)	4.557	9.727	Diaria	Castellano e inglés
La Noria Golf Resort	No presenta perfil propio en esta red social			
La Siesta Golf	197	21	No se usa	Castellano e inglés
Mijas Golf (2 campos)	3.554	7.981	De 1 a 4 al mes	Castellano e inglés
Miraflores Golf	13	137	No se usa	Inglés
Santana Golf	2.418	10.500	De 1 a 3 por semana	Castellano, inglés y alemán

Fuente: Elaboración propia a partir de los Perfiles de los Campos de Golf en Twitter

Tabla 23. Análisis de los Perfiles de Instagram de los Campos de Golf de Mijas

Nombre del Campo	Nº de Seguidores	Nº de Publicaciones	Periodicidad de contenido	Idiomas
Calanova Golf Club	1.155	161	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés
Cerrado del Águila Golf	No presenta perfil propio en esta red social			
El Chaparral Golf Club	2.184	927	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés
La Cala Resort (3 campos)	5.214	711	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés
La Noria Golf Resort	No presenta perfil propio en esta red social			
La Siesta Golf	No presenta perfil propio en esta red social			
Mijas Golf (2 campos)	1.493	766	De 1 a 3 por semana	Castellano e inglés
Miraflores Golf	247	119	No se usa	Inglés
Santana Golf	1.207	350	De 1 a 3 por semana	Castellano, inglés y alemán

Fuente: Elaboración propia a partir de los Perfiles de los Campos de Golf en Instagram

4.3. Oferta complementaria: Alojamiento y Productos Turísticos

Las características intrínsecas del municipio de Mijas (su situación geográfica, la extensión de su término municipal, su historia…) le permite ofrecer una amplia gama de servicios y productos complementarios a la práctica del golf, muy apreciados por los jugadores de este deporte.

En este apartado se comentan aquellos recursos que el turista de golf, puede valorar como actividad complementaria a su motivación principal a la hora de escoger a Mijas como destino de su viaje.

4.3.1. Alojamiento en Mijas

Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta el turista general, y de golf en particular, a la hora de realizar su reserva para disfrutar de las instalaciones de este deporte presentes en el municipio de Mijas, es el alojamiento.

A pesar de la gran extensión del término municipal, y de la relevancia turística alcanzada en las últimas décadas en el panorama nacional e internacional, Mijas presenta un déficit en cuanto a establecimientos hoteleros se refiere.

La tabla 24 resume la capacidad de alojamiento reglada de Mijas, así como en el resto de las localidades costasoleñas.

Tabla 24. Análisis del Alojamiento en la Costa del Sol

	Tipo de establecimiento hotelero										
	Hoteles						Hoteles-Apartamentos				
	Categorías						Categorías				
Territorio	**1***	**2***	**3***	**4***	**5***	**Total**	**1***	**2***	**3***	**4***	**Total**
Benalmádena	1	3	4	13	1	22	1	0	1	6	8
Estepona	3	3	3	7	4	20	0	0	0	0	0
Fuengirola	2	7	6	12	0	27	0	0	3	2	5
Málaga capital	7	17	23	25	2	74	0	0	0	0	0
Marbella	5	8	13	15	7	48	0	1	4	4	9
Mijas	0	1	0	4	**0**	5	0	0	0	1	1
Torremolinos	4	7	17	26	0	54	0	1	2	1	4
Total Provincia	46	91	96	136	15	384	3	4	13	16	36
Total Andalucía	196	356	341	449	47	1.389	7	13	24	40	84

Fuente: Elaboración propia a partir de SIMA – IECA (2019)

Comparando la oferta hotelera en estos municipios, se observa como Mijas es la localidad con menor número de establecimientos, representando tan sólo un 0,36% del conjunto autonómico y el 1,3% de la provincia de Málaga (en el caso de los hoteles). Estos porcentajes se incrementan mínimamente para los casos de los hoteles-apartamentos (1,19% de toda Andalucía y 2,78% de la provincia) y los hostales (0,48% de Andalucía y 2,44% del total provincial).

En este sentido, el único campo de golf situado en Mijas que ofrece un servicio hotelero es La Cala Resort, con un establecimiento de 4 estrellas.

Atendiendo al mayor perfil gasto que caracteriza a los turistas de golf, debe señalarse que en Mijas no existe ningún hotel de 5*.

4.3.2. Productos Turísticos Complementarios

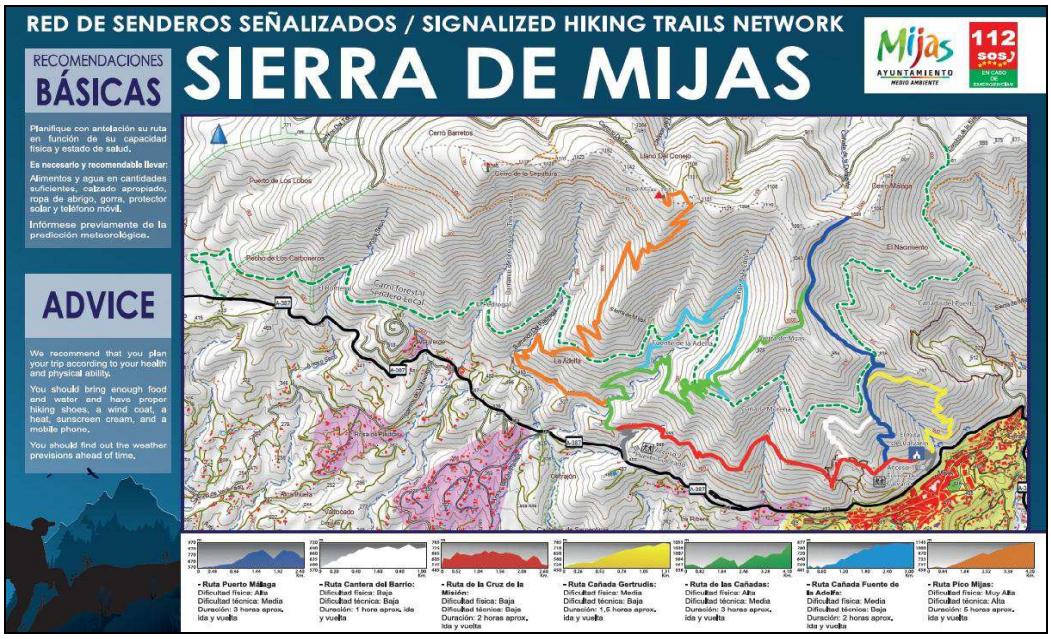
En este epígrafe se destacan algunos de los productos turísticos complementarios que podrían resultar de interés para el turista de golf. Serían los siguientes:

- Naturaleza

La localización del pueblo de Mijas en plena montaña, y la gran extensión costera en la zona de La Cala de Mijas, otorgan al municipio un valor medioambiental muy importante.

Así, el consistorio promociona una serie de productos de naturaleza de alta relevancia, tales como la ornitología (con la existencia de un observatorio de aves), la Senda Litoral (una pasarela que vertebra buena parte de la costa mijeña, y propicia los paseos de turistas y residentes), el cicloturismo, y el senderismo (con una red de siete senderos, ubicados en la Sierra de Mijas, y con un mapa explicativo accesible tanto en la web como en las 2 oficinas de turismo municipales).

Ilustración 12. Red de Senderos en la Sierra de Mijas



Fuente: Ayuntamiento de Mijas (2020f)

- Cultura

Con un legado histórico de más de 2.600 años, Mijas cuenta con una amplia gama de recursos monumentales, etnográficos, arqueológicos, gastronómicos y religiosos, conformando casi el 60% del total de recursos turísticos, siendo la tipología más relevante y heterogénea (Ayuntamiento de Mijas, 2018).

Algunos de los recursos más destacados serían su casco histórico (propio de un tradicional pueblo blanco andaluz, con calles estrechas), la presencia de estructuras marítimas históricas en su litoral (es el caso de las Torres Vigías, en la zona de La Cala), la Ermita de la Virgen de la Peña (en Mijas Pueblo), o los burros-taxi (como medio de transporte turístico para visitar la localidad), los tres museos de Mijas

Pueblo y el Centro de Interpretación de La Cala, destacando el CAC Mijas, con obras de Picasso y Dalí, entre otros artistas.

Tabla 25. Museos en Mijas

Museos	Dirección	Precio
Casa Museo	Plaza de la Libertad, Mijas	1€
Museo de Miniaturas	Avenida del Compás, Mijas	De 1,5€ a 3€
Centro de Arte Contemporáneo (CAC)	Calle Málaga, Mijas	3€
Centro de Interpretación de las Torres Vigía	Calle Torreón, La Cala (Mijas Costa)	1€

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Mijas (2020c)

- Eventos

A lo largo del año, decenas de eventos de diversa índole son llevados a cabo por todo el término municipal. Destacan: las ferias de Mijas Pueblo y La Cala, el Festival de Teatro Villa de Mijas, la concentración de motos clásicas, el triatlón La Cala, la Ruta de la Tapa, o el torneo Cervezas Victoria Mijas Open (del Word Pádel Tour).

Como nuevos nichos de interés, el consistorio también organiza eventos referidos al manga, anime y videojuegos, jornadas ornitológicas, o de carácter profesional y negocios (MICE).

- Compras

El sector de las compras en el municipio se encuentra en auge, y prueba de ello es la presencia de acciones específicas para este segmento en el Plan Estratégico de Turismo de 2018, con el propósito de potenciar, aún más, su actividad. Semanalmente, de esta forma, se desarrollan mercadillos municipales a lo largo de la localidad, algunos tan específicos como el de productos ecológicos. En ellos se pueden encontrar la artesanía y alfarería típicas de Mijas.

- Sol y Playa

La amplia extensión del litoral mijeño ofrece al turista multitud de playas y calas en las que disfrutar de un mar cálido y de poco oleaje, especialmente en el área de La Cala de Mijas. Destaca la calidad de las mismas, tanto por su gestión ambiental y la calidad del agua como por los equipamientos y servicios de socorrismo, certificándose anualmente con Banderas Azules.

De hecho, las playas de Mijas han sido galardonadas con 9 banderas de Q de Calidad Turística, así como 3 Banderas Azules, además de la certificación medioambiental ISO 14.001 en todo el litoral mijeño.

Ilustración 13. Izado de las Banderas de Certificación de Playas

Fuente: Turismo de Mijas (2020a)

- Deporte

Junto al ya mencionado evento deportivo de pádel, y la red de senderos de la Sierra de Mijas, cabe destacar la práctica de deportes náuticos (vela, submarinismo…) y la importancia de la hípica, con la presencia de un hipódromo en la localidad (actualmente cerrado al público).

Tabla 26. Instalaciones Deportivas en Mijas

Nombre de la Instalación
Campo de fútbol Antonio Márquez Alarcón, en Osunillas
Gimnasio de Mijas Pueblo
Pabellón Cubierto de Osunillas
Pista de tenis de Osunillas
Piscina de Osunillas
Campo de fútbol Francisco Santana “Paquirri”, en La Cala
Pabellón Cubierto de La Cala

Centro de Cultura y Deporte de La Cala
Pista de Atletismo – Hipódromo Costa del Sol
Ciudad Deportiva Regino Hernández Martín, en Las Lagunas

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Mijas (2020d)

Ilustración 14. Oferta Complementaria del Destino Mijas

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Mijas (2020a y 2020e), Mijas Web (2019) y World Pádel Tour (2019)

5 Entrevistas y Encuestas

5. Resultados de la Investigación: Entrevistas y Encuestas

5.1. Análisis de entrevistas y encuestas

Para completar el análisis, además de la información secundaria recopilada, es fundamental obtener información primaria a partir de una serie de encuestas y entrevistas realizadas a los campos de golf, que permitirá obtener una visión completa del golf de Mijas.

En este apartado, por tanto, se recogen los resultados más destacados de las mismas, presentándose en torno a los bloques temáticos utilizados para estructurar las mencionadas entrevistas y encuestas.

<u>Bloque I: Perfil del Profesional Responsable</u>

1. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en este cargo u otro similar?
2. En cuanto al personal, ¿cuál es la estructura de personal de su campo de golf?

En primer lugar, y para conocer cuál es el perfil de director de los campos de golf, se pregunta por la experiencia en el sector, obteniendo resultados muy interesantes: la mayoría de los entrevistados lleva más de 10 años ostentando la dirección del campo, lo que les confiere un gran conocimiento tanto de su instalación como del mercado del golf.

Asimismo, se analiza la estructura de personal que estos directivos han implantado en sus respectivos campos, observando que el personal que más trabajadores concentra suele ser el departamento de mantenimiento, con un papel muy destacado de los greenkeepers.

<u>Bloque II: Campo de Golf</u>

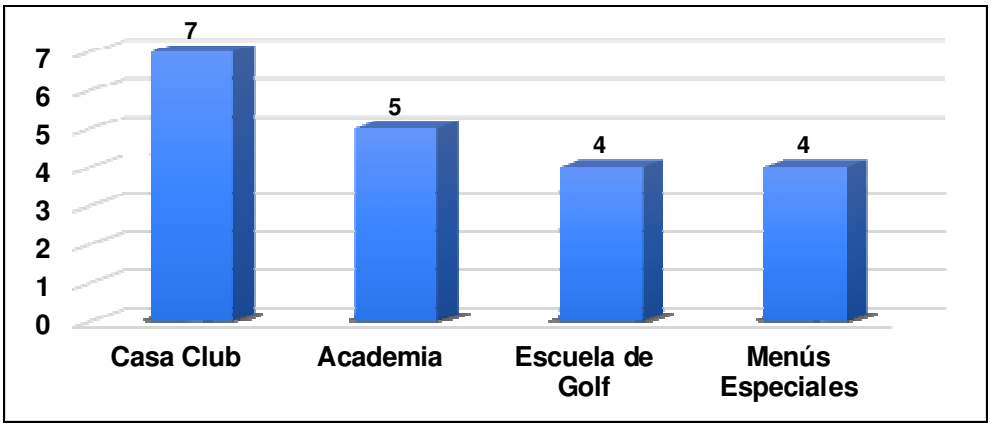
3. En cuanto a la historia de su campo de golf, ¿puede contarnos algún hecho o anécdota peculiar que haya acontecido en el mismo?
4. ¿Por qué no está federado su campo de golf?
5. SOLO SI su campo de golf no cuenta con club de socios, ¿por qué?
6. ¿Cuál es el precio medio pay&play en su campo de golf?
7. ¿Tiene algunos precios especiales/descuentos su campo de golf?

8. ¿Cuántos años hace de la última reforma, remodelación o innovación en su campo?
9. ¿En qué consistieron esas reformas, remodelación o innovación?
10. En su opinión, ¿qué servicios cree que debería ofrecer su campo que aún no ofrece?
11. ¿Tiene previsto ofrecer esos servicios? ¿Cuándo?

En este segundo bloque se realizan cuestiones relativas a las instalaciones del campo, así como a los servicios que se ofrecen en ellas.

De esta forma, encontramos que 7 campos cuentan con casa club, 5 con academia, y 4 con escuela de golf, además de ofrecer menús especiales para jugadores, entre otros servicios destacados. Esto se representa en el siguiente gráfico:

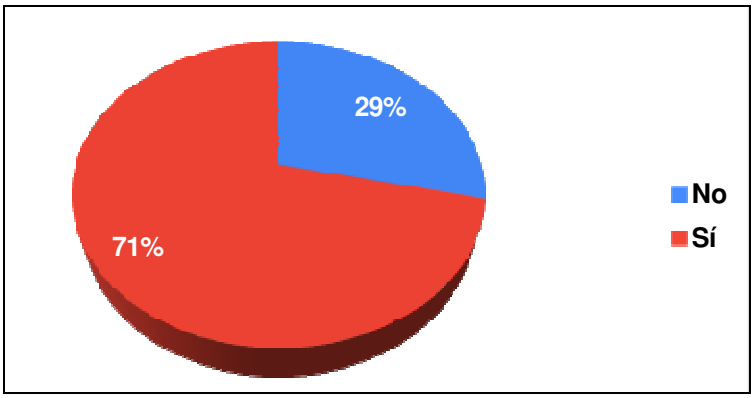
Ilustración 15. Servicios ofrecidos en los Campos de Golf de Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

Asimismo, en la ilustración 16 se observa como el 71% de los campos cuenta con club de socios (5 campos), mientras que el 29% (2 campos) son completamente comerciales, abiertos al público.

Ilustración 16. Existencia de Club de socios en los Campos de Golf de Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

Otras cuestiones relevantes, referidas a este segundo bloque, son:

- La mayoría de los campos de golf realizan reformas y mejoras continuas en sus instalaciones, principalmente en los recorridos y greenes del campo.
- Son numerosos los servicios que, según los propios directores, les gustaría ofrecer y aún no ofrecen, pero en la actualidad tienen barreras económicas y espaciales que les dificulta su puesta en marcha.
- El precio medio del pay&play suele variar según la temporada, y según el campo. Miraflores Golf tiene el precio medio anual más bajo, con 45€, mientras que el más alto alcanza los 110€, en La Cala Resort.

Bloque III: Perfil del Cliente Actual

12. Ordene, según su importancia, la nacionalidad de sus clientes
13. ¿Qué tanto de sus clientes son mujeres?
14. ¿Cuál es el número de salidas al año?
15. ¿Con qué porcentaje de clientes repetidores cuenta su campo de golf?
16. ¿Cuál es, o cuáles son, el/los motivo/s por el/los que sus clientes repiten?
17. ¿Tienen algún programa de gestión de clientes, CRM? ¿Cuál?
18. ¿Qué valoran sus clientes de su campo de golf?
19. ¿Van grupos de pro cuenta a su campo de golf?
20. ¿Invitan a grupos de pro a su campo de golf?
21. ¿Qué % de salidas corresponden a grupos de pro?
22. ¿Cuál es el tiempo de juego medio de sus clientes?
23. ¿Conoce el número de campos de golf distintos que visitan sus clientes durante su estancia?
24. Ordene cuál es su cliente, en función de la importancia en su facturación.
25. ¿Cuál es el gasto medio diario de su cliente en su campo de golf (propios del deporte)?
26. ¿Cuál es el gasto medio diario de su cliente en restaurante y otros servicios?
27. ¿Conoce el porcentaje de sus clientes que se alojan en…?
28. ¿Qué porcentaje de sus clientes son españoles?

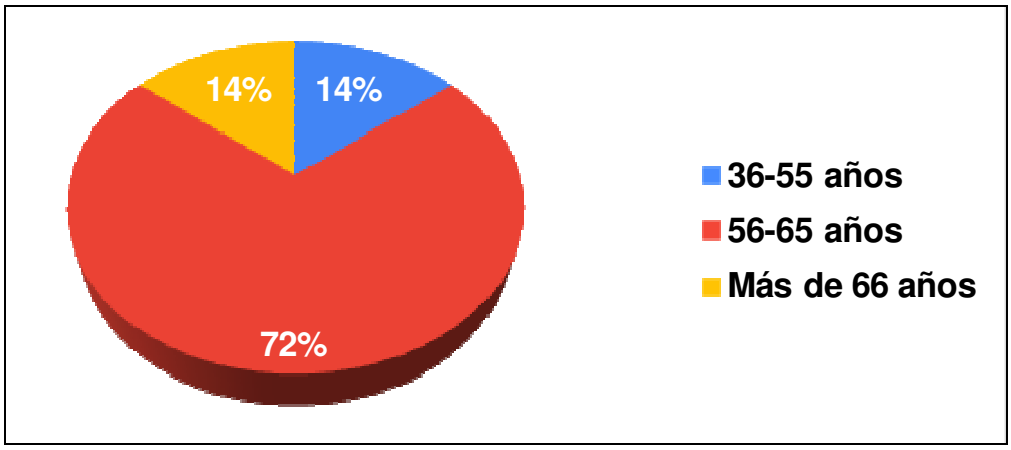
29. ¿Qué porcentaje de clientes son locales?

En este tercer bloque, relativo al perfil del cliente actual de los campos de golf de Mijas, se realizan cuestiones dirigidas a conocer la edad, la profesión, la procedencia o el gasto, entre otros aspectos, de los clientes actuales de los campos.

En este sentido, los directores entrevistados coinciden en señalar al turista británico como el más importante (mayoritariamente ingleses), seguidos de nórdicos y españoles.

La franja de edad que comprende los 56-65 años destaca por ser la más relevante en 5 de los 7 campos encuestados, por delante de los 36-55 años y más de 66 años (ambas franjas con un 14%, es decir, sólo un campo).

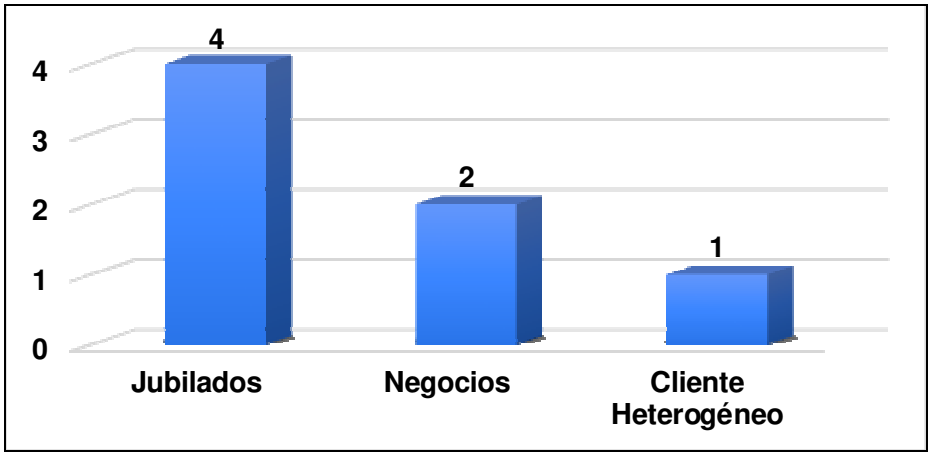
Ilustración 17. Edad media de los clientes de los Campos de Golf de Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

La actividad principal de estos jugadores es la de jubilados, señalados en 4 de los 7 campos, junto al turista de negocios (destacado en 2 campos). Sólo uno de los directivos (La Cala Resort) menciona que la ocupación de su cliente es heterogénea.

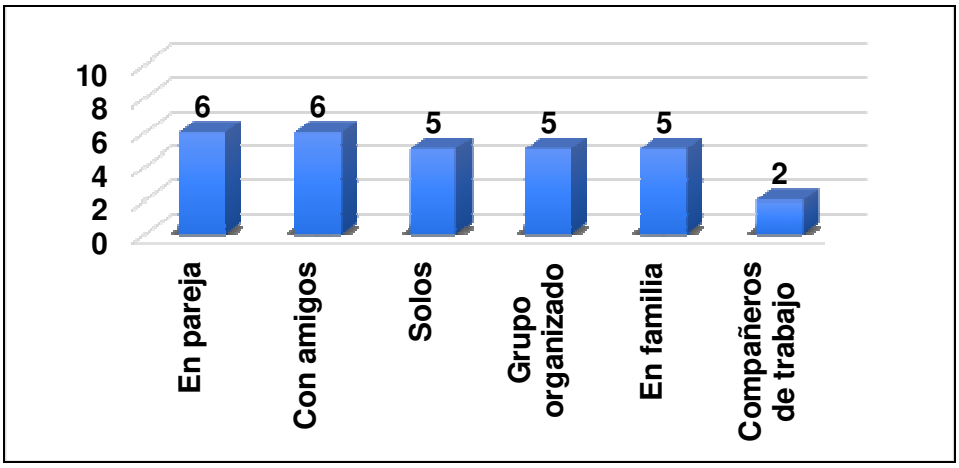
Ilustración 18. Ocupación principal de los clientes de los Campos de Golf de Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

En cuanto a la forma de visitar el campo se refiere, la mayoría suele viajar en pareja o con amigos (destacados por 6 de los 7 directivos), si bien es cierto que otros grupos de unión (en familia, grupos organizados), e incluso solos, son bastante frecuentes (5 de 7). En menor medida, se desplazan en compañía de sus colegas de trabajo (2 de 7).

Ilustración 19. Forma de visitar el Campo de Golf de Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

Para cerrar el bloque III, se destacan estas otras cuestiones:

- La clientela femenina es escasa en los campos mijeños, representando entre el 15% y el 30% del total de usuarios de los campos encuestados.
- El cliente nacional también es reducido (alrededor del 10-15% del total), siendo mayoritariamente residente en el entorno del campo. Los jugadores locales representan un 5% del mismo.
- El cliente de golf que visita los campos mijeños suele repetir su visita, con una fidelidad del 75-80% de media.
- Si bien se suelen invitar a grupos de pro a jugar en los campos de Mijas, ofreciéndoles descuentos, este colectivo no tiene un peso relevante en el total de jugadores (5-10%).
- El gasto medio del cliente es heterogéneo, según el campo y los servicios incluidos en el greenfee de cada uno. Oscila entre los 60€ y los 160€, sumando a ello unos 15-20€ en otros conceptos (restaurante, tienda…).

Bloque IV: Percepción de la Dirección sobre los Factores que Demandan los Jugadores de Golf

30. Ordene, según valoran sus clientes, los siguientes factores de su campo
31. ¿Qué otro/s factor/es cree que valoran más sus clientes?

El cuarto conjunto de preguntas se destina a conocer los factores del campo más valorados por los clientes, a juicio del directivo. Así, encontramos el siguiente ranking de factores:

1. Cuidado y mantenimiento del campo
2. Diseño y recorrido del campo
3. Personal y atención al cliente
4. Calidad – precio
5. Experiencia ofrecida: entorno y accesibilidad

Bloque V: Perfil del Cliente Potencial

32. ¿Cuál es la nacionalidad de los clientes que querría incrementar para su campo? (ordene según su preferencia)
33. ¿Qué tipo(s), de los siguientes clientes, querría incrementar para su campo de golf?
34. En relación a la pregunta anterior, ¿por qué?

En este bloque, los directivos comentan cuál sería el tipo de cliente que les gustaría incrementar en su campo de golf en base a dos características: su nacionalidad y su motivación.

El cliente nacional es el más deseado en la actualidad, por la situación de crisis socio-sanitaria, puesto que las restricciones de movimiento entre fronteras limitan los desplazamientos de los turistas extranjeros, además de la conocida problemática del Brexit, de gran importancia por representar este turista el grupo mayoritario.

Aparte del español, también encontramos el mercado centroeuropeo (franceses, alemanes o belgas, entre otros), como clientes rentables y atractivos para el sector del golf en Mijas.

En cuanto a la motivación, el grupo más deseado es el del turista de golf, seguido de los jugadores locales y los grupos corporativos. Otros mercados de interés serían el femenino y el infantil.

Bloque VI: Acciones de Promoción, Comunicación, Distribución, Producto y Precio

35. ¿Cuál/es es/son su/s cliente/s objetivo?
36. ¿Cuenta su campo de golf con servicio de venta online?
37. ¿Acude su establecimiento a alguna Feria profesional? ¿Cuál?
38. ¿Estaría dispuesto a acudir a una Feria pro con un stand común para todos los campos de Mijas, coordinado por el destino Golf Mijas?
39. ¿Cuáles son las estaciones de temporada de su campo de golf?
40. ¿Han realizado en los últimos 2 años, alguna promoción de su campo de golf en países de origen? ¿Cuáles?
41. Ordene los medios de promoción que utiliza su campo de golf, según su importancia en la facturación de servicios
42. ¿En qué época del año realizan el pinchado de greenes?
43. ¿Cuenta su campo de golf con alguna figura internacional o nacional como persona de referencia?
44. Solo en el caso de tener contratado servicio de posicionamiento online, los resultados ¿cumplen con sus expectativas?
45. ¿Qué software utiliza para promoción y comercialización?
46. Con respecto a los turoperadores, ¿cuáles les proporcionan el mayor número de clientes?
47. ¿Cómo invierte para potenciar la comercialización y promoción directa de sus productos?
48. ¿Utiliza algún motor de comercialización propio?
49. ¿Estaría interesado/a en incrementar la comercialización de su campo de golf a través de su propia web?
50. ¿Cuántos torneos profesionales se han celebrado en su campo de golf? ¿Cuáles?
51. ¿Tienen promociones competitivas en cuanto a menús para jugadores? ¿Puede concretar en qué consisten?
52. ¿En los dos últimos años, ha patrocinado su campo de golf algún torneo? ¿Cuál?

53. ¿Podría explicar brevemente cuál es su estrategia de promoción?

54. ¿Cuál es su estrategia de producto?

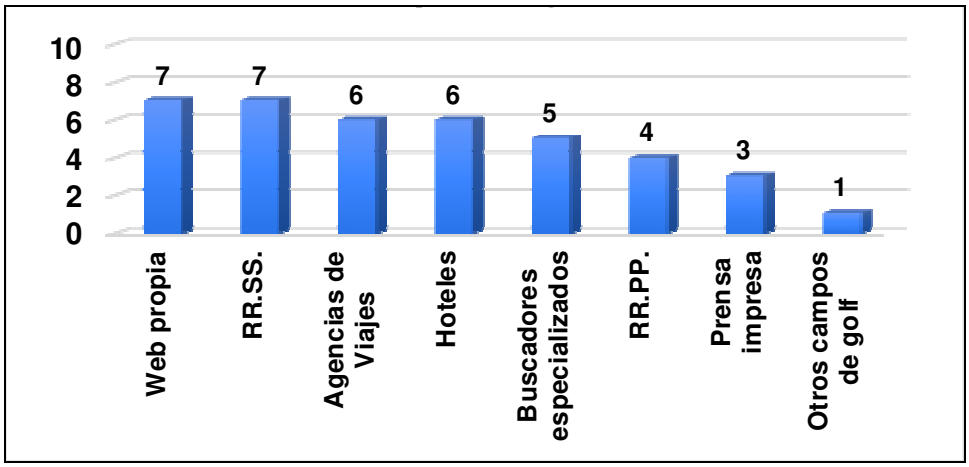
55. ¿Cuál es su estrategia para la fijación de sus precios?

El sexto bloque de las entrevistas y encuestas comprende el grueso de preguntas relativas al área de marketing de los campos de golf, con cuestiones relativas a la comunicación, promoción o precio, entre otros aspectos.

En primer lugar, se pregunta por los medios, tanto online como offline, utilizados para ofrecer los servicios de los diferentes campos de golf. Entre ellos, destacan como principales (y usados por los 7 campos encuestados) la web y las redes sociales.

A continuación, se encuentran las agencias de viajes y los hoteles, los buscadores especializados y las relaciones públicas (principalmente los propios socios del campo de golf), y en menor medida, la prensa impresa y la presencia de folletos en otros campos.

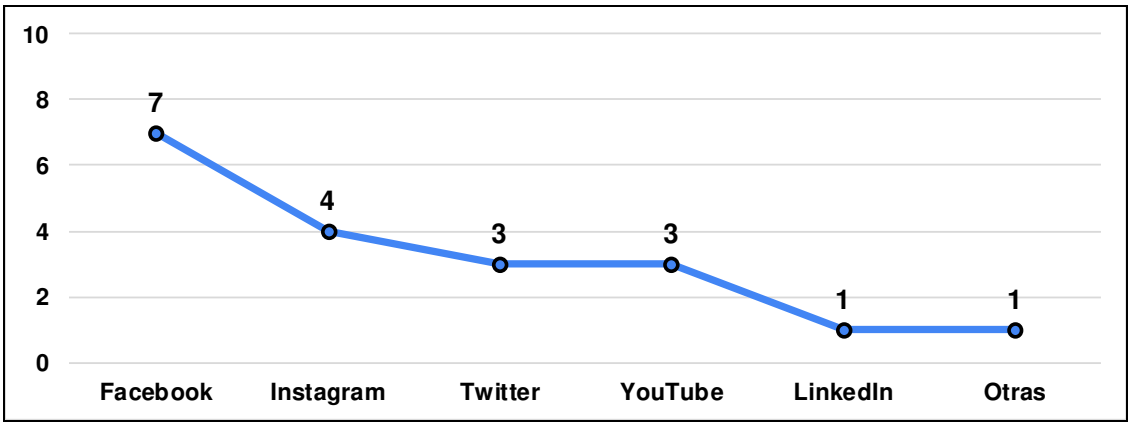
Ilustración 20. Medios usados para ofrecer los servicios de los Campos de Golf de Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

En cuanto a las RR.SS., la más utilizada es Facebook, seguida de Instagram, Twitter y YouTube, con una importancia menor de LinkedIn (sólo reflejada por uno de los siete campos).

Ilustración 21. Nº de Campos de Golf de Mijas que presentan perfil en las RR.SS.



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

También se abordan cuestiones tales como:

- Los representantes de los campos suelen acudir a ferias y eventos de golf para promocionar sus servicios, junto a las organizaciones públicas autonómicas y comarcales.
- No está muy extendida la figura de los embajadores en los campos de Mijas.
- Se intenta fortalecer la venta directa de los servicios, para reducir la dependencia de los turoperadores.
- La estrategia de producto se basa en el ofrecimiento de un servicio completo, con una experiencia de golf única y atractiva.
- Los precios suelen ser definidos en base a dos aspectos: estudios de mercado y la competencia.

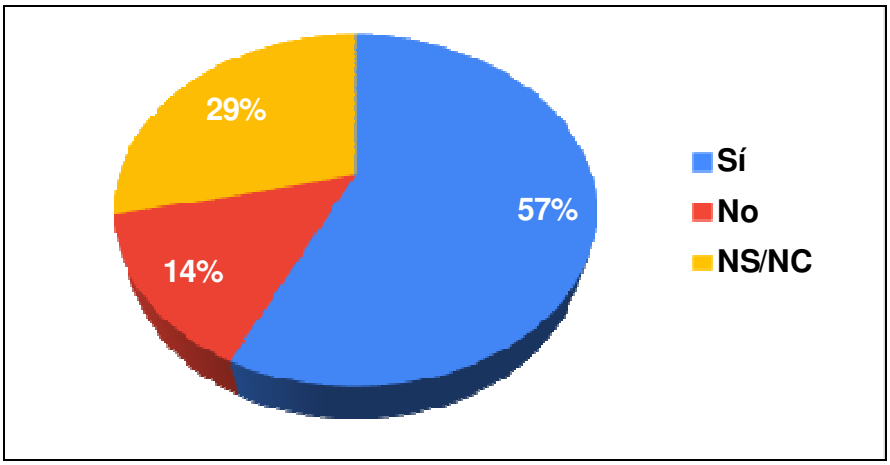
<u>Bloque VII: La Marca – Plan Estratégico y de Marketing</u>

56. En caso que su campo de golf cuente con una marca registrada, ¿por qué?
57. ¿Qué campos de golf conoce que tengan su marca registrada?
58. ¿Conoce alguna marca a nivel municipal o provincial, para los campos de golf de Mijas? ¿Cuál?
59. ¿Le gustaría pertenecer a una marca común de campos de golf de Mijas?
60. ¿Por qué?
61. ¿Cree que el Ayuntamiento de Mijas apoya el turismo de golf y sus campos de golf?
62. ¿Por qué?

63. ¿Ha contado alguna vez con el apoyo del Ayuntamiento de Mijas? Explique en concreto
64. ¿Ha contado alguna vez con el apoyo de alguna otra institución? Explique cuál y en qué circunstancias
65. En cuanto a la promoción del turismo de golf, ¿qué espera del Ayuntamiento de Mijas?
66. La Costa del Sol, es conocida mundialmente como Costa del Golf, ¿Cómo cree que debería denominarse el golf en Mijas?
67. ¿Qué marca elegiría como marca de Golf en Mijas? Y por qué
68. ¿Por qué?

El conjunto de campos de golf encuestados cuenta con una marca registrada, jurídicamente, para proteger su identidad, si bien es cierto que la mayoría de ellos (4 de 7, un 57%) estaría dispuesto a integrarse, además, en una marca común que englobase al total de campos localizados en Mijas, con la predisposición de unir esfuerzos en la promoción y el producto del golf en el destino Mijas.

Ilustración 22. Predisposición para crear una marca común de Campos de Golf de Mijas

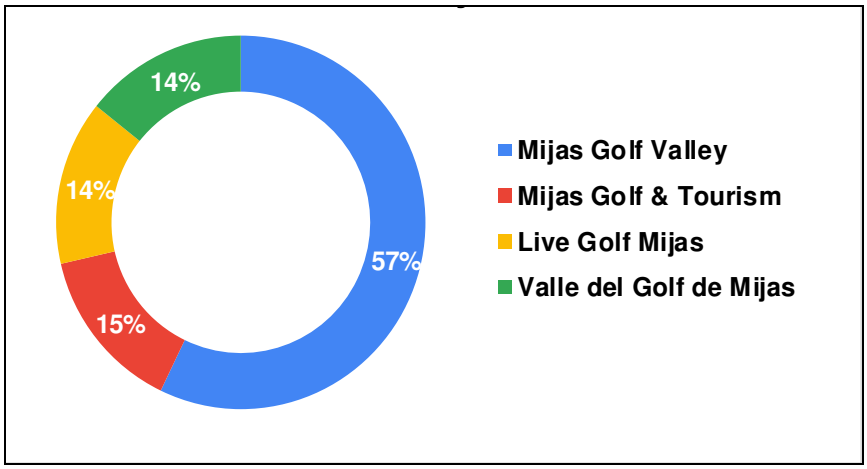


Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

Si bien el destino, décadas atrás, solía usar la marca "Valle del Golf" para promocionar el sector en Mijas, actualmente esta marca se asocia a la localidad vecina de Marbella. En este sentido, en la encuesta realizada a los directores, se ofrecen una serie de denominaciones para la nueva marca, saliendo como la más votada "Mijas Golf Valley", con un 57% (4 de 7). En cualquier caso, debe resaltarse que tras la celebración de la jornada participativa, los directores de los campos de golf decidieron no usar dicha marca, pues se encuentra ya registrada y no representa todas las característica del destino, pues hay campos ubicados en zonas

costeras y otros en la misma montaña Por tanto, la etiqueta “Valley” no es representativa para los 12 campos de golf.

Ilustración 23. Denominación de la nueva marca común de Campos de Golf de Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

Asimismo, el grueso de los directivos opina que el Ayuntamiento de Mijas apoya el turismo de golf, así como los campos localizados en el municipio, si bien es cierto que esperan más acciones por parte del consistorio, en 3 líneas principales:

- Creación de la Mesa de Turismo de Golf, con más comunicación con los responsables de los campos.
- Mayor promoción del sector del golf y del turismo de golf.
- Realización de torneos y eventos de golf comunes a todos los campos, impulsados y organizados por el ayuntamiento.

<u>Bloque VIII: DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades</u>

69. ¿Cuáles son sus competidores directos?
70. ¿Cuál considera que es el mejor campo de golf de la Costa del Sol?
71. ¿En qué se diferencian de sus competidores?
72. ¿Cuál es la ventaja diferencial de su campo de golf?
73. ¿Cuáles son las fortalezas de su campo de golf?
74. ¿Cuáles son las fortalezas de sus competidores?
75. ¿Cuáles son sus debilidades?
76. ¿Cuáles son las debilidades de sus competidores?

77. ¿Qué oportunidades detectan para su campo de golf?
78. En cuanto a sus competidores, entorno, situación actual… ¿detectan alguna amenaza para su campo de golf?

El octavo bloque de preguntas se destina a conocer las características internas y externas (DAFO) principales de los campos de golf de Mijas. Destaca lo siguiente:

- Debilidades: excesiva dependencia del turismo, además de la falta de alojamiento en el destino y suministro de agua para el riego de los campos.

Cabe decir que el único campo de golf situado en Mijas que ofrece un servicio hotelero es La Cala Resort, con un establecimiento 4*. De hecho, los propios directores de los campos, en las entrevistas y encuestas realizadas, remarcan esta falta de alojamiento como uno de los mayores frenos para la expansión del segmento del golf en la localidad mijeña. De esta forma, sería interesante la creación de paquetes u ofertas que incluyan el alojamiento de los turistas en los establecimientos de municipios vecinos, como Fuengirola o Marbella, creando sinergias con ellos y, de alguna forma, minimizar la posible influencia negativa de esta débil planta hotelera en Mijas.

- Amenazas: aparte de la pandemia mundial que se está viviendo actualmente debido al virus Covid-19, la mayor amenaza es la guerra de precios.
- Fortalezas: localización en el destino Costa del Sol – Costa del Golf, cercanía de las infraestructuras, concentración de campos de golf, y excelencia del mantenimiento.
- Oportunidades: en la actual situación, las oportunidades observadas van dirigidas a la captación y fidelización del cliente nacional y local.

<u>Bloque IX: Acciones post-Covid</u>

79. ¿En qué fecha reabre, o reabrió, en esta etapa post Covid, su campo de golf?
80. ¿Se han abierto o se abrirán todos los servicios al mismo tiempo?
81. ¿Qué medidas de prevención y seguridad están adoptando para prevenir el Covid-19?
82. ¿Considera que sus clientes se sienten seguros con estas medidas de prevención contra el Covid-19?
83. ¿Qué le parecería que su campo se integrara en una marca municipal, que fortalezca su imagen y proyecte seguridad para sus clientes?

84. En caso de haber realizado alguna acción de comunicación con sus clientes durante el confinamiento, ¿cuáles ha realizado y por qué?
85. En caso de haber realizado su campo alguna campaña de promoción para esta etapa post-Covid, ¿cuáles ha realizado y por qué?
86. ¿Qué aspectos cree que debería promover el Ayuntamiento de Mijas para impulsar el turismo de golf en la localidad?
87. ¿Qué le parecería que su campo de golf se integrara en una campaña de promoción del turismo de golf en el municipio de Mijas?

Los campos de golf de Mijas, en su mayoría, reabrieron sus instalaciones en el mismo momento en que las autoridades sanitarias así lo permitieron, si bien es verdad que no se ofrecieron el 100% de los servicios desde primera hora (vestuarios, duchas y algunos restaurantes permanecieron cerrados).

Actualmente, se han implantado los protocolos de seguridad dictados por las administraciones y las federaciones de golf, por lo que los clientes pueden practicar este deporte de forma normal y segura.

Asimismo, durante el confinamiento, los campos de golf han seguido manteniendo una comunicación continua y fluida con sus clientes, informándoles en todo momento de cualquier novedad que podía surgir respecto a la pandemia y a su consecuencia para el campo de golf.

De esta forma, se han realizado campañas de promoción para intentar captar al cliente nacional, local y residente, siempre de forma online, a través de la web y las redes sociales.

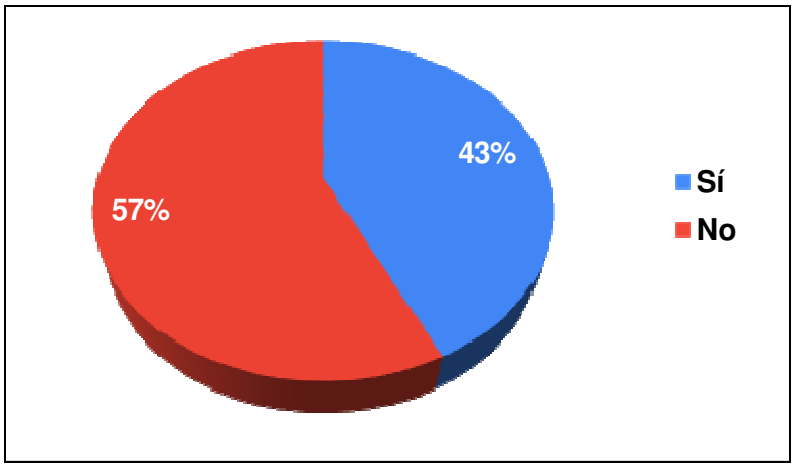
<u>Bloque X: Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</u>

88. En caso de haber tenido algún problema con animales silvestres del entorno, ¿cuáles han sido y cómo lo han solucionado?
89. ¿Celebra su campo de golf eventos benéficos? ¿Cuáles?
90. Ordene los siguientes aspectos, según lo considere prioritario para la mejorar su marca e imagen de su campo de golf

Para concluir la entrevista y encuesta a los directivos, se pregunta sobre las acciones que éstos realizan en cuanto a la sostenibilidad medioambiental y RSC se refiere.

En su mayoría, los campos no presentan un catálogo de la fauna y flora local de los campos, como se refleja en el gráfico siguiente.

Ilustración 24. Catalogación de especies vegetales y animales en los Campos de Golf de Mijas

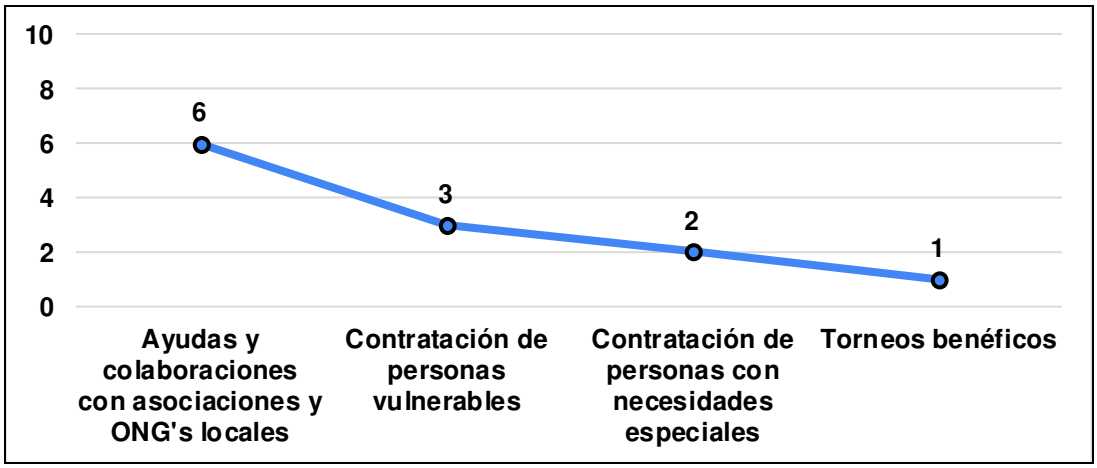


Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

Los campos suelen tener problemas con los jabalíes, una especie que genera numerosos daños en las instalaciones de los campos.

En relación con las acciones de RSC, destaca la colaboración con asociaciones y ONG's locales (llevadas a cabo por 6 de los 7 campos), seguida de la contratación de personas vulnerables y/o con necesidades especiales, además de la organización de torneos benéficos.

Ilustración 25. Acciones de Resp. Social Corporativa en los Campos de Golf de Mijas



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis de Entrevistas y Encuestas

6 Matriz DAFO

6. Matriz DAFO y Validación por los actores del sector

Tras el análisis realizado en torno al turismo de golf en general, y del sector del golf en Mijas en particular, y teniendo en cuenta las entrevistas y encuetas realizadas a los responsables de los campos de golf, se ha generado una matriz DAFO que sintetiza los principales aspectos externos e internos a tener en cuenta.

Tabla 27. Debilidades de la matriz DAFO

Debilidades
Reducida colaboración entre campos de golf
Problemas de financiación para acometer reformas y mejoras
Dependencia de intermediarios
Alta dependencia del cliente británico
Ausencia de marca Mijas en el turismo de golf
Limitada oferta de establecimientos hoteleros
Problemas con jabalíes
Dificultades relacionadas con el suministro de agua
Inexistencia de uniformidad en la oferta de temporadas
No existencia de promoción conjunta
Reducido número de torneos celebrados
Reducido número de escuelas de golf en los campos
Reducido fomento de la cultura del golf para residentes
Reducida interactividad de los sitios webs
Estacionalidad
No existencia de venta cruzada entre los campos
La imagen de Mijas no está asociada al golf
Inexistencia de plataforma de comercialización común
Poca presencia del golf en Mijas en las webs de OMD´s

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Amenazas de la matriz DAFO

Amenazas
Crisis socioeconómica
Imagen de deporte exclusivo y caro
Incremento de oferta de golf en destinos emergentes: Portugal y Turquía
Existencia de oferta de golf en España: Canarias, Baleares, Costa Brava, Costa Dorada, Barcelona, Marbella
Brexit
Cambio climático
Poder de negociación de intermediarios
Percepción de inseguridad en RR.SS.: robos en los campos de golf
Crisis sanitaria por Covid
Reducido número de federados de golf
Escasa señalética para llegar a los campos de golf de Mijas
Crisis turística mundial
Inestabilidad política española

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Fortalezas de la matriz DAFO

Fortalezas
Conocimiento y profesionalidad del personal
Predisposición de los actores a colaborar
Conocimiento del know-how en el sector del golf
Fidelidad del turista
Producto estrella en Mijas el municipio
Existencia de iniciativas de impulso del golf en el Ayto. de Mijas
Renta de situación: Costa del Sol - Golf
Alta concentración de campos con características distintas
Deporte seguro: protocolos Covid-19
Entorno geográfico y riqueza paisajística (mar y montaña)
Cercanía a infraestructuras y medios de transporte
Arquitectos y diseñadores de fama mundial

Calidad del mantenimiento de los campos
Actividad en RR.SS. por parte de los campos
Buena relación calidad-precio
Buen ritmo de juego
Buen ambiente
Calidad de la atención al cliente
Venta online
Clima
Localización
Mejora de la oferta de destino
Oferta complementaria variada
Deporte desestacionalizador para el destino

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Oportunidades de la matriz DAFO

Oportunidades
Nuevas Tecnologías e I+D+i
Mercados emisores emergentes
Mercado nacional
Ayudas públicas al sector turístico
Sinergias con el sector inmobiliario: nuevos proyectos
Existencia de destinos complementarios
Incremento del uso de las Redes Sociales
Existencia de vuelos directos con los principales mercados emisores
Incremento de demanda de deportes al aire libre
Incremento de la preocupación por la sostenibilidad
Incremento de preocupación por estilos de vida saludables
Megatendencias globales y turísticas alineadas con el destino

Fuente: Elaboración propia

El DAFO presentado anteriormente fue validado y completado con las aportaciones realizadas por los actores en la jornada participativa del día 16 de octubre de 2020.

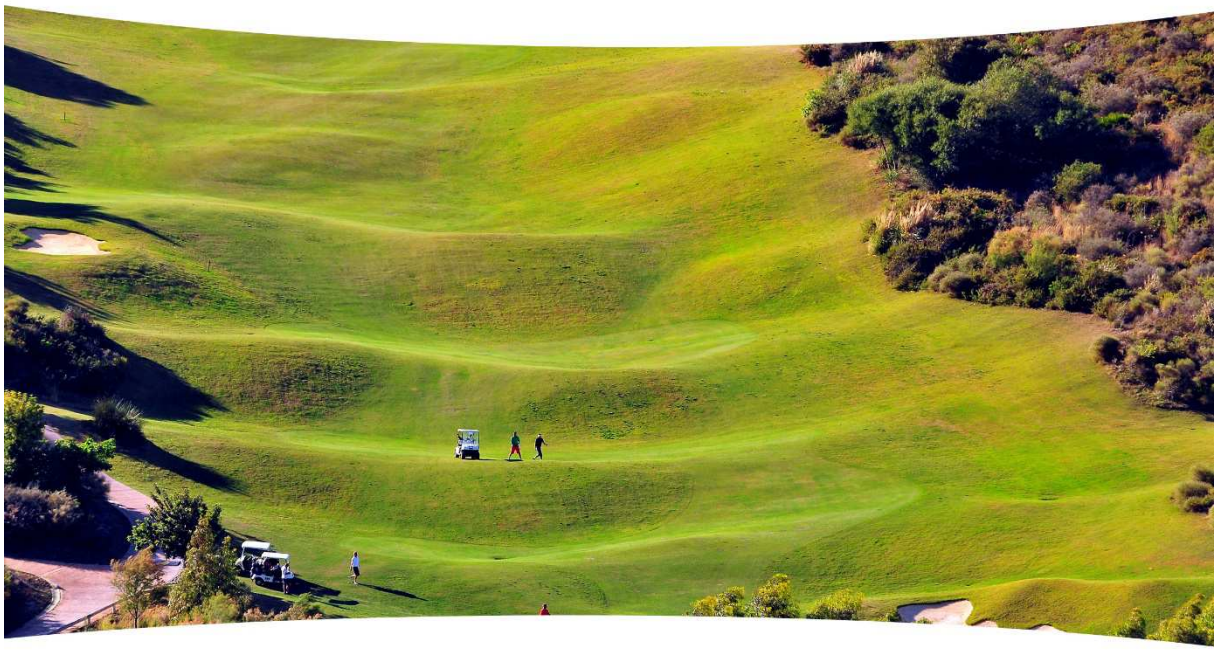
Entre los actores asistentes se encuentran: directores de los campos de golf de Mijas, el Presidente de la RFAG, y representantes políticos del Área de Deporte y del Área de Turismo del Ayto. de Mijas.

Tabla 31. Validación del DAFO

Debilidades
Los actores del golf no presionan a las instituciones públicas del mismo modo que lo hacen otros sectores económicos
La participación de los actores puede mejorar, como así señalan los niveles de participación en la encuesta, entrevista y jornada participativa
Falta de comunicación de los esfuerzos que realiza el sector por seguir generando riqueza en el municipio
Ausencia de jugadores referentes para el municipio y nuevos practicantes
Fortalezas
Resiliencia del sector, especialmente durante la pandemia
El golf, por sí mismo, es una motivación principal que atrae turistas
Menor masificación de los campos de Mijas frente a los campos rivales
Amenazas
IBI desproporcionado, referidos a un valor catastral que no refleja su verdadero valor
Oportunidad
La OMS ha declarado el golf como el deporte más saludable
Aprendizaje a partir de otros campos de golf de la Costa de Sol
El número de federados de golf en Andalucía está creciendo
Realización de torneos benéficos
Creación de una cultura de golf, con jornadas de puertas abiertas y pasaportes turísticos de golf
Fomentar la práctica del golf entre los más jóvenes (Escuela Municipal de Golf)

Fuente: Elaboración propia

7 Análisis CAME



7. Análisis CAME

A partir del análisis DAFO se genera una matriz CAME que, posteriormente, dará pie al planteamiento de acciones específicas que traten de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades identificadas en la fase de diagnóstico.

Tabla 32. Matriz CAME

Corregir las Debilidades
Potenciación de la colaboración entre los campos de golf y la administración pública mediante la creación de una Mesa Técnica de Turismo de Golf
Fomento de la cooperación de los actores a partir del impulso de un Club de Producto o Asociación de Actores
Potenciación de la Imagen de Marca con la creación de una marca propia de golf para el destino Mijas
Actualización de la imagen emitida del destino Mijas a través de la revisión de las plataformas de las principales OMD's
Impulso de la digitalización y comercialización conjunta mediante la creación de una plataforma y plan de medios
Promoción de la colaboración público-privada a partir del establecimiento de acuerdos para la creación de paquetes turísticos y ventas conjuntas
Afrontar las amenazas
Campañas de comunicación destinadas a ofrecer una imagen de deporte seguro: Redes Sociales, portales web, medios offline
Mantener las Fortalezas
Refuerzo de la renta de situación del destino Mijas
Promoción y comunicación de la oferta de golf haciendo hincapié en la alta concentración de campos y su variedad dentro del destino Mijas
Aprovechamiento de la amplia y diversa oferta complementaria para el desarrollo de productos y ventas cruzadas
Explotar las Oportunidades
Creación de una cultura de golf en el destino Mijas mediante la celebración y colaboración en eventos de golf (torneos, jornadas, Escuela Municipal)
Captación de clientes de golf entre los mercados de proximidad: residentes de Mijas y la provincia de Málaga
Impulso del golf en el mercado femenino: creación del "Club Woman Golf Mijas"

Fuente: Elaboración propia

8 Diagnóstico de la situación

8. Diagnóstico de la situación

En una complicada situación actual, provocada por el virus Covid-19, la actividad económica general, pero la industria turística en particular, se ha visto muy afectada.

La prohibición de los desplazamientos transfronterizos ha provocado el cierre de negocios turísticos, tales como hoteles, restaurantes o agencias de viajes, y para intentar reactivar económicamente el sector, las instituciones públicas han planteado planes de choque al respecto: la Comisión Europea (2020b) ha movilizado más de 750.000M€; el Gobierno de España (2020a) más de 4.000M€ en el Plan de Impulso del Sector Turístico; y la Junta de Andalucía (2020b) un total de 300M€. A nivel local, el Ayto. de Mijas presentaba el Plan Mijas 20-21 (Europa Press, 2020).

Sin embargo, la aparición de los recientes rebrotes, ha acabado por mermar la efectividad de los intentos de reactivación.

La crisis sanitaria se presenta para los campos de golf como un arma de doble filo, pues representa una amenaza a la vez que una oportunidad de repensar nuevas opciones para acercar el golf a la población local y a mercados de proximidad.

El sector del golf en Mijas demuestra una gran resiliencia, manteniendo sus instalaciones abiertas en todo momento. El golf se muestra como un deporte seguro, pues se trata de una actividad realizada al aire libre en grandes espacios en los que no se produce contacto entre los practicantes, lo que reduce al mínimo la concentración de personas y el riesgo de contagio, contando, además, con un protocolo de seguridad desarrollado por la Real Federación Española de Golf (2020c). A esto se añade el consenso internacional existente sobre la positiva relación entre la práctica del golf y beneficios para la salud.

Esta fortaleza se ve complementada por la renta de situación de Mijas, localizada en el corazón de la Costa del Sol – Costa del Golf (uno de los mayores complejos de golf del continente europeo), y presentando una variedad natural privilegiada (sierra, valle y costa).

Cabe mencionar que Andalucía es la comunidad autónoma española con más campos de golf (un total de 106, el 23,77% nacional), según Statista (2020), siendo, además, la preferida por los turistas de golf para realizar sus viajes motivados por la práctica de este deporte.

Los campos de golf del área de estudio, atendiendo a sus características, son variados en recorridos, paisajes, niveles de dificultad de juego y complementarios entre sí, presentando un gran número de servicios a sus clientes: academias, casa club, restaurante, tienda, alquiler de palos, buggies…

Además, se realiza una profusa promoción del sector por parte de los propios campos de golf, a través de sus Redes Sociales (esencialmente Facebook) y los sitios web, así como mediante la asistencia a ferias, jornadas y eventos de golf por todo el mundo (ITB Berlín, Go – Expo en Finlandia, Madrid Golf, Open Británico…) de la mano de instituciones como la Real Federación Andaluza de Golf o de Turismo y Planificación Costa del Sol.

En cuanto a la imagen percibida o reputación online de Mijas como destino de turismo de golf, debe resaltarse que en RR.SS. y portales de opiniones los resultados encontrados son muy positivos.

La puntuación media de la mayoría de los campos es igual o superior a 4 estrellas, obteniendo, principalmente, opiniones excelentes (54,24% del total en Tripadvisor), y destacando el uso del inglés, con un 72,7% del total de los comentarios realizados.

El análisis de sitios web junto al análisis de la reputación online permite diagnosticar que los campos de golf en Mijas han sabido afrontar los retos de la digitalización del sector.

En el ámbito de las debilidades, la colaboración conjunta entre los campos de golf y la administración pública en el fomento y promoción del golf en el municipio de Mijas es un aspecto estratégico a reforzar. Así, este destino no cuenta con una marca de golf propia dentro del paraguas de la Costa del Sol – Costa del Golf, ni cuenta con una plataforma de comercialización conjunta que reduzca la dependencia de los grandes intermediarios del sector, y que permita la creación de paquetes turísticos dinámicos y la venta cruzada de servicios de golf con otros productos complementarios: deportes náuticos, naturaleza, cultura, eventos, compras…

La reducida capacidad de plazas hoteleras del destino puede constituir una barrera al impulso del golf, dadas las preferencias del turista de golf por alojarse en este tipo de establecimientos.

Otro aspecto que presenta un relevante margen de mejora es la escasa alusión al golf en la imagen que se emite del destino Mijas en las plataformas de las principales OMD's: Spain.info, Andalucia.org, y Visitacostadelsol.com.

En síntesis, la situación del turismo de golf en Mijas presenta un balance positivo, contando con más fortalezas que debilidades, por lo que la hoja de ruta a seguir es clara: centrar los esfuerzos en mantener todas las ventajas competitivas del destino y en reducir todas las debilidades detectadas. Por su parte, el contexto externo está marcado por una gran incertidumbre derivada de la crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19, lo que representa una oportunidad para que los grupos de interés se movilicen, reflexionen, y diseñen estrategias y acciones que coloquen al destino Mijas en una situación óptima para cuando se recupere el turismo internacional.

9 Objetivos del Plan

9. Objetivos del Plan

Teniendo en cuenta tanto el diagnóstico de la situación del destino y las aportaciones de los grupos de interés del sector realizadas durante la jornada participativa celebrada, así como a través de las encuestas online, se plantean una serie de objetivos que, de forma general, pretenden ser alcanzados.

Estos objetivos condicionan el planteamiento y el cronograma de todo el plan, pues son la meta a alcanzar a partir del establecimiento de unos ejes estratégicos y una serie de acciones programadas en el tiempo.

Los cinco objetivos se han fijado siguiendo criterios como la especificad, que sean medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

10 Estrategias y Acciones

10. Planteamiento de Estrategias y Acciones

Con el fin de alcanzar los objetivos anteriormente descritos, en este apartado se presentan las líneas estratégicas recomendadas para su consecución, además de las acciones principales para llevar a cabo la estrategia dada.

Tabla 33. Línea Estratégica 1

Objetivo 1 – Colaboración Público-Privada
Para conseguir el objetivo número uno, se plantea la necesidad de colaboración entre los agentes del sector del golf en Mijas y el Ayuntamiento, creando sinergias y sumando esfuerzos para la gestión del turismo de golf en la localidad.
ESTRATEGIAS: o Creación de una Mesa Técnica de Turismo de Golf. o Creación de un Club de Producto o una Asociación para la gestión del sector del golf en Mijas.
ACCIONES: 1.1. Creación de una comisión de trabajo en la que estén representados todos los grupos de interés. Será la encargada de la creación de la Mesa Técnica de Turismo de Golf. Componentes: - Ayuntamiento (Concejalía de Turismo, Concejalía de Deportes, y Concejalía de Seguridad Ciudadana). - Turismo y Planificación Costa del Sol. - Un representante por cada campo de golf de Mijas. - Un representante de la Real Federación Española de Golf. - Un representante de la Real Federación Andaluza de Golf. - Líderes de opinión de golf (Spain Golf, IAGT, Revistas especializadas, etc.). - Un representante de instituciones de conocimiento turístico (universidad, institutos de investigación en turismo, etc.) 1.2. Creación de un Club de Producto o una Asociación para la gestión del sector del golf en Mijas. - Campos de golf de Mijas. - Ayuntamiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Línea Estratégica 2

Objetivo 2 – Reforzar la imagen del destino turístico Mijas en el segmento del turismo de golf
Se basa en el desarrollo de una identidad propia como destino de golf para Mijas y la creación y desarrollo de un sitio web, así como la creación de la campaña de comunicación.
ESTRATEGIAS: o Creación de una marca de golf para el destino Mijas. o Creación de un sitio web. o Diseño de un Plan de Medios offline y online. o Realización de un plan de acciones promocionales.

ACCIONES:

2.1.Creación de una marca de golf para el destino Mijas.

- Hacer una búsqueda en el registro de Marcas y Patentes.
- Puesta en común con los campos de golf para la elección de una marca única para el destino Mijas Golf.
- Definición y diseño de la imagen de marca para el destino Mijas Golf.

2.2.Creación de un sitio web.

- Realizar un análisis de sitios web de turismo de golf.

2.3.Diseño de un Plan de Medios offline y online.

- Posicionamiento online (SEO y SEM).
- Selección de medios offline/online especializados en golf.
- Estrategias de comunicación en RR. SS:
  - Lanzamiento de la marca de golf Mijas.
  - Refuerzo de la imagen de destino seguro.
  - Resaltar la variedad de campos de golf dentro del destino Mijas: oportunidad para practicar golf en 12 campos con características totalmente distintas.

2.4.Actualización en las plataformas de las OMD's (Spain.info, Andalucia.org, y Visitacostadelsol.com) de la imagen de Mijas como destino de golf, dando mayor protagonismo al golf en los archivos multimedia (fotografías y vídeos) y las referencias textuales.

2.5.Realización de un plan de acciones: asistencia a ferias, fam trips, press trips, blog trips…

2.6.Colaboración con los 4 grandes:

- Masters de Augusta – segundo fin de semana de abril.
- Campeonato de la PGA – tercer fin de semana de mayo.
- US Open – tercer fin de semana de junio.
- British Open – tercer fin de semana de julio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Línea Estratégica 3

Objetivo 3 – Creación de una plataforma de comercialización conjunta para los campos de golf
Se persigue la integración de los campos de golf en una plataforma de comercialización conjunta para el destino Mijas.
ESTRATEGIA: ○ Análisis y diseño del modelo de negocio online y tecnológico de la plataforma ○ Creación de plataforma de comercialización conjunta.

ACCIONES:

3.1. Creación de la plataforma de comercialización conjunta con los siguientes requisitos mínimos funcionales:

- Marketplace.
- CRM.
- Visor de datos
- Gestión de hojas de salida.
- Gestión de la contabilidad.
- Programa de fidelización.
- Procesamiento de pagos.

3.2. Creación de paquetes u ofertas que incluyan el alojamiento de los turistas en los establecimientos de municipios vecinos, como Fuengirola o Marbella.

3.3. Interoperabilidad de la plataforma comercializadora conjunta en sitios web especializados en la comercialización de campos de golf, a nivel nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Línea Estratégica 4

Objetivo 4 – Reducción de la estacionalidad del producto de golf

Persigue la integración de los diversos y complementarios servicios de golf ofrecidos en las instalaciones de golf de Mijas, así como la creación de nuevos productos conjuntos, con el propósito de aprovechar las oportunidades y reducir los efectos adversos de las debilidades que han sido detectadas en la matriz DAFO previamente descrita.
ESTRATEGIAS: o Incremento de torneos de golf. o Realizar acuerdos con otros campos de golf en La Costa del Sol - Costa del Golf. o Desarrollo de acciones conjuntas entre campos. o Desarrollo de productos complementarios con otros segmentos. o Ventas cruzadas. o Precios de paquete.
ACCIONES: 4.1. Incremento de torneos de golf (torneo interclubes para TTOO, torneo inclusivo, torneos femeninos, torneos internacionales, captación de eventos internacionales de golf con marca única). 4.2. Realizar acuerdos con otros campos de golf en La Costa del Sol- Costa del Golf. 4.3. Desarrollo de acciones conjuntas entre campos (pasaporte de golf). Acción 12 meses 12 campos – golf todo el año. 4.4. Desarrollo de productos complementarios con otros segmentos (colaboraciones con hoteles, restauración, otra oferta de ocio). 4.5. Ventas cruzadas. 4.6. Precios de paquete.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Línea Estratégica 5

Objetivo 5 – Promoción del golf entre los residentes de Mijas

Crear una cultura en torno al deporte del golf entre los residentes del municipio de Mijas, sean locales o extranjeros, adultos, jóvenes y niños.
ESTRATEGIAS: o Creación de una Escuela Municipal de Golf. o Realización de cursos de iniciación al deporte del golf, con ventajas para los residentes. o Realización de cursos para la mejora de la práctica del golf, con ventajas para los residentes. o Promoción de la salud mediante la práctica del golf, y como deporte sin contacto físico en un entorno abierto, de bajo riesgo en referencia al Covid-19. o Posicionamiento del deporte del golf entre los residentes de Mijas como deporte mayoritario. o Promoción de golf para mujeres.
ACCIONES: 5.1. Creación de una Escuela Municipal de Golf: compuesta por un director deportivo y un equipo técnico docente. 5.2. Definición de ventajas de pertenecer a la Escuela Municipal de Golf de Mijas, por ejemplo: “greenfee para 2 niños de la escuela, hasta 18 años gratis, cuando juegan con un adulto federado”. 5.3. Realización de cursos de iniciación al golf para residentes en el municipio de Mijas y la provincia de Málaga. 5.4. Creación y promoción de campeonatos a nivel de Escuelas de golf, con otros municipios de la provincia, de la Comunidad Autónoma, del resto de España, y con Escuelas de otros Estados de la UE. 5.5. Fomento y promoción de las Academias de golf de los campos de Mijas. 5.6. Realización de Talleres de iniciación para residentes, creación de programas formativos de 2 ó 3 días de iniciación con formación teórica y principales recomendaciones para la práctica. 5.7. Promoción de golf para mujeres con la creación del “Club Woman Golf Mijas”. 5.8. Creación y promoción de competiciones entre clubs femeninos.

Fuente: Elaboración propia

11 Priorización de Acciones

11. Plan de Acción: priorización

Las acciones propuestas en el epígrafe anterior, consensuadas con los principales actores (públicos y privados) del segmento del golf en el destino Mijas, han sido priorizadas en base al siguiente horizonte temporal: 2021, 2022, 2023 y largo plazo.

Para ello, se han tenido en cuenta dos criterios básicos:

- Nivel de dificultad para su puesta en marcha.
- Variable económica.

Tabla 38. Priorización de las Acciones

Objetivo 1	**Colaboración Público-Privada**	**Priorización de Acciones**			
Acción 1.1	Creación de una comisión de trabajo con representación de todos los grupos de interés. Dicha comisión será la encargada de la creación de la Mesa Técnica de Turismo de Golf	**2021**	2022	2023	Largo Plazo
Acción 1.2	Creación de un Club de Producto o una Asociación para la gestión del sector del golf en Mijas	2021	**2022**	2023	Largo Plazo
Objetivo 2	**Reforzar la imagen del destino turístico Mijas en el segmento del turismo de golf**	**Priorización de Acciones**			
Acción 2.1	Creación de una marca de golf para el destino Mijas	**2021**	2022	2023	Largo Plazo
Acción 2.2	Creación de un sitio web	**2021**	2022	2023	Largo Plazo
Acción 2.3	Diseño de un Plan de Medios offline y online	2021	2022	**2023**	Largo Plazo
Acción 2.4	Actualización en las plataformas de las principales OMD's (Spain.info, Andalucia.org y Visitacostadelsol.com) de la imagen de Mijas como destino de golf, con archivos multimedia y referencias textuales sobre este segmento deportivo y turístico	**2021**	2022	2023	Largo Plazo
Acción 2.5	Realización de un plan de acciones: asistencia a ferias, fam trips, press trips,	2021	**2022**	2023	Largo Plazo

	blog trips…				
Acción 2.6	Colaboración con los 4 grandes (torneos)	2021	2022	2023	**Largo Plazo**
Objetivo 3	**Creación de una plataforma de comercialización conjunta para los campos de golf**	**Priorización de Acciones**			
Acción 3.1	Creación de la plataforma de comercialización conjunta, con una serie de requisitos funcionales mínimos: Punto de venta, CRM, Gestor de hojas de salida, Contabilidad, Fidelización…	2021	**2022**	2023	Largo Plazo
Acción 3.2	Creación de paquetes u ofertas que incluyan el alojamiento turístico en los establecimientos de municipios vecinos (Fuengirola, Marbella)	2021	**2022**	2023	Largo Plazo
Acción 3.3	Inclusión de la plataforma comercializadora conjunta en sitios web especializados en la comercialización de campos de golf (nacionales e internacionales)	2021	2022	2023	**Largo Plazo**
Objetivo 4	**Reducción de la estacionalidad del producto de golf**	**Priorización de Acciones**			
Acción 4.1	Incremento de torneos de golf (torneo interclubes para TTOO, torneos inclusivos, femeninos, captación de eventos internacionales de golf con marca única)	2021	2022	**2023**	Largo Plazo
Acción 4.2	Realizar acuerdos con otros campos de la Costa del Sol-Costa del Golf	2021	**2022**	2023	Largo Plazo
Acción 4.3	Desarrollo de acciones conjuntas entre campos (pasaporte de golf, 12 meses 12 campos, golf todo el año)	2021	**2022**	2023	Largo Plazo
Acción 4.4	Desarrollo de productos complementarios con otros segmentos (colaboraciones con hoteles, restauración, oferta de ocio)	2021	2022	**2023**	Largo Plazo
Acción 4.5	Ventas cruzadas	2021	2022	2023	**Largo Plazo**
Acción 4.6	Precios de paquete	2021	2022	2023	**Largo Plazo**

Objetivo 5	Promoción del golf entre los residentes de Mijas	Priorización de Acciones			
Acción 5.1	Creación de una Escuela Municipal de Golf, compuesta por un director deportivo y un equipo técnico docente	2021	2022	**2023**	Largo Plazo
Acción 5.2	Definición de las ventajas de pertenecer a la Escuela Municipal de Golf de Mijas. Ejemplo: "greenfee para 2 niños de la escuela, hasta 18 años gratis, con un adulto federado"	2021	2022	**2023**	Largo Plazo
Acción 5.3	Realización de cursos de iniciación al golf para residentes en el municipio de Mijas y la provincia de Málaga	2021	**2022**	2023	Largo Plazo
Acción 5.4	Creación y promoción de campeonatos a nivel de Escuelas de golf, con otros municipios de la provincia, Andalucía, resto de España, y Escuelas de otros Estados de la UE	2021	2022	2023	**Largo Plazo**
Acción 5.5	Fomento y promoción de Academias de golf de los campos de Mijas	2021	2022	**2023**	Largo Plazo
Acción 5.6	Realización de talleres de iniciación para residentes, creación de programas formativos de 2-3 días con formación teórica y principales recomendaciones para la práctica	2021	**2022**	2023	Largo Plazo
Acción 5.7	Promoción de golf para mujeres con la creación del "Club Woman Golf Mijas"	2021	2022	**2023**	Largo Plazo
Acción 5.8	Creación y promoción de competiciones entre clubs femeninos	2021	2022	**2023**	Largo Plazo

Fuente: Elaboración propia

12 Indicadores de Seguimiento

12. Plan de Seguimiento: indicadores

Para llevar a cabo el seguimiento de la implementación de este plan, el punto de partida es definir cuál será el organismo responsable de ejecutar esta labor de control.

Sería una competencia que podría desarrollar una futura Mesa Técnica del Turismo de Golf, o un Club de Producto de Turismo de Golf en Mijas. Sin embargo, mientras se constituye alguna de las citadas figuras, será el Área de Turismo, siempre en estrecha colaboración con los campos de golf en pro de la mejor gestión, quien asuma la supervisión de las acciones propuestas.

El seguimiento del plan se fundamentará sobre tres criterios:

1. Alineación de las acciones previstas con los objetivos establecidos en el plan, así como con la situación actual y los retos existentes.
2. Ajuste de las acciones al horizonte temporal establecido en el cronograma.
3. Indicadores de seguimiento para cada acción que permiten identificar posibles desajustes y, por tanto, establecer medidas de corrección o reorientación.

Tabla 39. Plan de Seguimiento de las Acciones

Objetivo 1	Colaboración Público-Privada	Indicadores de Seguimiento
Acción 1.1	Creación de una comisión de trabajo con representación de todos los grupos de interés. Dicha comisión será la encargada de la creación de la Mesa Técnica de Turismo de Golf	1.1.1. N.º de grupos representados en la comisión 1.1.2. Redacción del reglamento de la Mesa Técnica 1.1.3. Aprobación del plan
Acción 1.2	Creación de un Club de Producto o una Asociación para la gestión del sector del golf en Mijas	1.2.1. Aprobación del Club de Producto 1.2.2. N.º de actores incluidos 1.2.3. Elaboración del Manual de Club de Producto

Objetivo 2	Reforzar la imagen del destino turístico Mijas en el segmento del turismo de golf	Indicadores de Seguimiento
Acción 2.1	Creación de una marca de golf para el destino Mijas	2.1.1. Manual de marca: identidad visual, logotipos, tipografías, paleta de colores…
Acción 2.2	Creación de un sitio web	2.2.1. Compra del dominio acorde a la marca 2.2.2. Diseño de un sitio web, a partir de un CMS 2.2.3. Publicación del sitio web acorde con el manual de marca
Acción 2.3	Diseño de un Plan de Medios offline y online	2.3.1. Creación de un plan de medios online 2.3.1.1. Definición del público objetivo (buyer) 2.3.1.2. Creación de perfiles y estrategias en medios sociales: Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin, Google My Bunisses 2.3.1.3. Acciones de posicionamiento web en buscadores 2.3.1.4. SEM: Adwords 2.3.1.5. Diseño de un web/blog 2.3.1.6. Plan de crisis 2.3.2. Creación de un plan de medios offline 2.3.2.1. Definición del público objetivo (buyer) 2.3.2.2. Selección de medios de comunicación 2.3.2.3. Estrategias y campañas 2.3.2.4. Calendario editorial 2.3.2.5. N.º de patrocinios

Acción 2.4	Actualización en las plataformas de las principales OMD's (Spain.info, Andalucia.org y Visitacostadelsol.com) de la imagen de Mijas como destino de golf, con archivos multimedia y referencias textuales sobre este segmento deportivo y turístico	2.4.1. N.º de OMD's revisadas 2.4.2. N.º de nuevas referencias textuales incluidas 2.4.3. N.º de nuevas referencias multimedia incluidas
Acción 2.5	Realización de un plan de acciones: asistencia a ferias, fam trips, press trips, blog trips…	2.5.1. Diseño y aprobación del Plan 2.5.2. N.º de acciones incluidas 2.5.3. N.º de actores del sector del golf que colaboran 2.5.4. Retorno de la Inversión de las acciones
Acción 2.6	Colaboración con los 4 grandes (torneos)	2.6.1. N.º de acuerdos de colaboración firmados
Objetivo 3	**Creación de una plataforma de comercialización conjunta para los campos de golf**	**Indicadores de Seguimiento**
Acción 3.1	Creación de la plataforma de comercialización conjunta, con una serie de requisitos funcionales mínimos: marketplace, CRM, Gestor de hojas de salida, Contabilidad, Programa de fidelización, visor de datos…	3.1.1. Definición del sistema 3.1.1.1. Requisitos de información 3.1.1.2. Requisitos funcionales 3.1.1.3. Definición de usuarios 3.1.2. Diseño y puesta en funcionamiento del sistema 3.1.3. Manual de usuario 3.1.4. N.º de campos que implanten el sistema
Acción 3.2	Creación de paquetes u ofertas que incluyan el alojamiento turístico en los establecimientos de municipios vecinos (Fuengirola, Marbella)	3.2.1. N.º de paquetes creados 3.2.2. N.º de establecimientos hoteleros que colaboran
Acción 3.3	Inclusión de la plataforma comercializadora conjunta en sitios web especializados en la comercialización de campos de golf (nacionales e internacionales)	3.3.1. N.º de sitios web en los que se ha incluido la plataforma de comercialización
Objetivo 4	**Reducción de la estacionalidad del**	**Indicadores de Seguimiento**

	producto de golf	
Acción 4.1	Incremento de torneos de golf (torneo interclubes para TTOO, torneo inclusivo, torneos femeninos, torneos internacionales, captación de eventos internacionales de golf con marca única)	4.1.1. N.º de nuevos torneos para TTOO 4.1.2. N.º de nuevos torneos inclusivos 4.1.3. N.º de nuevos torneos femeninos 4.1.4. N.º de torneos nacionales captados 4.1.5. N.º de torneos internacionales captados
Acción 4.2	Realizar acuerdos con otros campos de golf en La Costa del Sol-Costa del Golf	4.2.1. N.º de acuerdos firmados 4.2.2. N.º de campos incluidos 4.2.3. N.º de municipios colaboradores
Acción 4.3	Desarrollo de acciones conjuntas entre campos (pasaporte de golf, 12 meses 12 campos, golf todo el año)	4.3.1. N.º de acciones creadas 4.3.2. N.º de campos de golf que participan
Acción 4.4	Desarrollo de productos complementarios con otros segmentos (colaboraciones con hoteles, restauración, oferta de ocio)	4.4.1. N.º de productos creados 4.4.2. N.º de actores colaboradores
Acción 4.5	Ventas cruzadas	4.5.1. Nº de acuerdos de colaboración firmados
Acción 4.6	Precios de paquete	4.6.1. Nº de contratos firmados entre distintos actores complementarios
Objetivo 5	**Promoción del golf entre los residentes de Mijas**	**Indicadores de Seguimiento**
Acción 5.1	Creación de una Escuela Municipal de Golf, compuesta por un director deportivo y un equipo técnico docente	5.1.1. Aprobación de la Escuela Municipal de Golf 5.1.2. Personal contratado 5.1.3. Puesta en marcha de acciones
Acción 5.2	Definición de las ventajas de pertenecer a la Escuela Municipal de Golf de Mijas. Ejemplo: “greenfee para 2 niños de la escuela, hasta 18 años gratis, cuando juegan con un adulto federado”	5.2.1. N.º de ventajas definidas

Acción 5.3	Realización de cursos de iniciación al golf para residentes en el municipio de Mijas y la provincia de Málaga	5.3.1. N.º de cursos realizados 5.3.2. N.º de participantes 5.3.3. N.º de municipios emisores
Acción 5.4	Creación y promoción de campeonatos a nivel de Escuelas de golf, con otros municipios de la provincia, la Comunidad Autónoma, resto de España, y Escuelas de otros Estados de la UE	5.4.1. N.º de campeonatos creados 5.4.2. N.º de acciones promocionales realizadas 5.4.3. N.º de escuelas de golf colaboradoras
Acción 5.5	Fomento y promoción de las Academias de golf de los campos de Mijas	5.5.1. N.º de acciones promocionales realizadas
Acción 5.6	Realización de Talleres de iniciación para residentes, creación de programas formativos de 2 ó 3 días de iniciación con formación teórica y principales recomendaciones para la práctica	5.6.1. N.º de talleres realizados 5.6.2. N.º de programas iniciados 5.6.3. N.º de participantes
Acción 5.7	Promoción de golf para mujeres con la creación del “Club Woman Golf Mijas”	5.7.1. Aprobación de la creación del “Club Woman Golf Mijas” 5.7.2. N.º de mujeres captadas
Acción 5.8	Creación y promoción de competiciones entre clubs femeninos	5.8.1. N.º de competiciones creadas 5.8.2. N.º de acciones promocionales realizadas 5.8.3. Nº de clubes colaboradores

13 Financiación

13. Presupuesto / Financiación

Debido a la incertidumbre del panorama nacional e internacional, a raíz de la crisis socio-sanitaria provocada por el virus Covid-19, resulta arriesgado realizar unos presupuestos específicos para cada una de las acciones propuestas anteriormente, dado que estos podrían sufrir grandes modificaciones según evolucione pandemia.

Por esta razón, se recomienda que los presupuestos detallados para cada acción se realicen en el momento en el que se vayan a acometer las mismas.

A continuación, se hace referencia a diferentes planes económicos y programas de ayudas a los que, tanto el destino Mijas como los propios campos de golf, podrían acogerse para financiar las estrategias y acciones designadas.

Marco Internacional – Europa:

El presupuesto a largo plazo de la UE, junto con la iniciativa NextGenerationEU, que es un instrumento temporal concebido para impulsar la recuperación, será el mayor paquete de estímulo jamás financiado a través del presupuesto de la UE (Comisión Europea, 2020b), con un total de 1,8 billones de euros que ayudarán a reconstruir el continente europeo tras el impacto de la Covid-19, intentando fomentar 3 líneas principales: el ecologismo, la digitalización y la resiliencia.

En este sentido, el sector turístico destaca por ser una de las industrias más afectadas, con hasta un 75% de caída entre los meses de febrero y junio de 2020 (Wilks, 2020).

Este hecho se agrava teniendo en cuenta que el turismo, para la Comunidad Europea, representa en torno al 10% de su PIB, contando con un total cercano a los 2,5 millones de empresas en el sector (mayoritariamente PYMES), según la propia Comisión Europea (2020a). Así, numerosos países muestran una alta dependencia del turismo, teniendo un alto peso en sus PIB internos: Croacia (25%), Chipre (22%), Grecia (21%), Portugal (19%), o España (15%).

En cuanto a las medidas específicas se refiere, la Comisión Europea (2020a) ofrece una serie de ayudas dirigidas a la reactivación de las empresas turísticas, poniendo a su disposición liquidez a través de los siguientes mecanismos:

- Bonos, como alternativa atractiva y segura al reembolso en efectivo.

- Defensa de los puestos de trabajo, con hasta 100.000M€ de ayuda procedentes del programa SURE.
- La conexión de los ciudadanos con la oferta turística local, promoviendo las atracciones y el turismo de proximidad, y Europa como destino turístico seguro.
- El apoyo financiero a través de la Iniciativa de Inversión en Respuesta al Coronavirus de gestión compartida con los Estados Miembros.
- Disposición de hasta 8.000M€ en financiación para más de 100.000 PYMES, mediante el FEI (Fondo Europeo de Inversiones).
- Flexibilización de las normas sobre ayudas estatales.

Además, en el ámbito continental encontramos un ambicioso programa de inversión en investigación e innovación. Se trata de **Horizonte Europa**, que con la perspectiva temporal 2021 – 2027, pretende reforzar e impulsar la capacidad de innovación y competitividad en Europa, proponiendo, para ello, un presupuesto de 100.000M€ (Horizonte Europa, 2020).

De esta forma, la administración pública y las instituciones privadas podrán integrarse en proyectos destinados a la digitalización, a la sostenibilidad, o a la inteligencia turística y urbana.

Marco Nacional – España:

El Gobierno de España (2020a), desde que se inició la crisis socio-sanitaria, ha desplegado una serie de medidas de choque para hacer frente a las consecuencias negativas de la Covid-19. En este sentido, destaca la extensión de los ERTE (por valor de 3.450M€) o las líneas de avales del ICO (con un total de 10.500M€), entre otras ayudas comprometidas.

Por otra parte, el Gobierno de España (2020b) ha propuesto un Plan Estratégico de Impulso del Sector Turístico, dotado con más de 4.260M€ destinados a la reactivación del turismo en nuestro país. Para ello, se establecen 5 líneas de actuación:

- Recuperar la confianza en el destino: 200.000€.
- Medidas para la reactivación del sector: 3.362M€.
- Mejora de la competitividad del destino turístico: 859M€.
- Mejora del modelo de conocimiento e inteligencia turística: 3,1M€.

- Marketing y promoción: 38,1M€.

En este sentido, se han desarrollado numerosas acciones públicas, tales como:

- Redacción de “Guías de especificaciones para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-COV-2”, como, por ejemplo, la dedicada a la reapertura segura de los campos de golf.
- Medidas de adaptación al transporte público seguro, tanto aéreo como terrestre y marítimo.
- Creación del distintivo “Safe Tourism”, para reposicionar a España como destino turístico seguro.
- Medidas en el ámbito laboral: Expedientes de Regulación Temporal de Empleo.
- Liquidez y solvencia empresarial, a través de líneas de avales del ICO.
- Fondo Financiero del Estado para la Competitividad Turística (FOCIT): financiación de proyectos de digitalización, innovación e internacionalización del sector turístico, entre otros aspectos.
- Refuerzo de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI).
- Plan de Marketing 2020 – 2024 de TURESPAÑA.

Marco Autonómico – Andalucía:

Presupuestos y Planes de Choque

El Gobierno de la Junta de Andalucía, a través de su proyecto de Ley de Presupuestos para el año 2021 pretende destinar más de 100M€ al turismo, destacando las medidas dirigidas al sostenimiento de la actividad y el empleo, la calidad y la seguridad de la industria, y la innovación, digitalización e investigación turísticas, además del nuevo Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía META 2021-27.

Otras de las medidas señaladas son:

- Distintivo de “Andalucía Segura”.
- Bono turístico.
- Subvenciones a Municipios Turísticos, entre los que se encuentra Mijas.

Además de la partida presupuestaria, como el resto de AA.PP., la Junta de Andalucía (2020b) también ha presentado un Plan de Choque para paliar los efectos negativos producidos durante la crisis socio-sanitaria, en el cual cabe resaltar una dotación superior a los 300M€ para el sector turístico andaluz.

Dicho Plan de Choque turístico (Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local, 2020) se plantea en torno a dos estrategias principales:

- Mantenimiento, rehabilitación y reactivación del sector: medidas de incentivo a la contratación, bonificación de cuotas para autónomos, ERTE's, incentivos fiscales, o líneas de avales para proporcionar liquidez a las empresas.
- Preservación y potenciación de la marca Andalucía y su fuerza como destino: reactivación del turismo de proximidad (local, autonómico y nacional), campañas de promoción, alianzas estratégicas, patrocinios, o medidas para reforzar la formación e investigación, entre otras.

Asimismo, y de forma complementaria a las ayudas y subvenciones propiamente turísticas, cabe mencionar el futuro plan de rescate de la Junta de Andalucía para autónomos y empresas, el cual contará con una dotación aproximada de 660M€ (Rodríguez, 2020), a través de diferentes vías: ayudas directas, avales, o exención impositiva.

Subvenciones

Por otro lado, otra fuente de financiación la constituye las convocatorias de subvenciones en materia de turismo de la Junta de Andalucía (2020d). En este ámbito se pueden encontrar una serie de convocatorias que, relacionadas con la propuesta de estrategias y acciones relativas al turismo de golf que se ha realizado en apartados anteriores, merecen ser tenidas en cuenta. De esta forma, algunas de éstas, para el año 2020, serían:

- Fomento de la implantación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las PYMES turísticas de Andalucía (PYMETIC): conexión con el tercer objetivo del presente Plan, sobre la creación de una plataforma de comercialización conjunta, así como el propio diseño de un sitio web común (objetivo 2).
- Municipios Turísticos de Andalucía (MUNITUR): como MUNITUR, Mijas puede optar a subvenciones dirigidas a este colectivo, dirigidas, por ejemplo, a la mejora de la calidad de los espacios públicos de interés turístico, la

adaptación a las nuevas tecnologías, o la implantación de nuevos productos y servicios cruzados.

- Fomento de los servicios turísticos y creación de nuevos productos en Andalucía (modalidad de crecimiento y consolidación - PYMETUR): entre otras líneas, se realizan subvenciones a proyectos de creación de nuevos productos tendentes a luchar contra la estacionalidad de la actividad turística, donde encajaría el segmento del golf al ser un producto desestacionalizador respecto a otras ramas de esta industria (objetivo 4 del Plan).
- Fomento de los servicios turísticos y creación de nuevos productos en Andalucía (modalidad de creación de nuevas empresas - EMPRENTUR): similar al punto anterior, pero relacionado con la institución de nuevas empresas o establecimientos turísticos que fomenten significativamente la atracción de turistas, como por ejemplo la Escuela Municipal de Golf de Mijas (objetivo 5), que podría funcionar con un potencial factor de atracción para los residentes y locales, pero también para el turista internacional.
- Recualificación de los destinos turísticos maduros del litoral andaluz mediante el desarrollo de la Economía Digital (DEMATIC): ligado a los objetivos de digitalización y competitividad (objetivos 2 y 3), al ser un punto de apoyo para el impulso de las TIC's (plataforma de comercialización, central de compras, comunicación turística, realidad virtual y aumentada…).

Cabe precisar que las mencionadas convocatorias, para el año 2020, ya se encuentran cerradas. Sin embargo, son convocatorias de subvenciones con un carácter periódico y características similares a convocatorias previas.

Patrocinio de Eventos Deportivos

Finalmente, la Administración Pública autonómica también participa en los eventos, en este caso deportivo, de golf, en forma de colaboración o de patrocinio (Junta de Andalucía, 2020c), en base a una serie de criterios de valoración, principalmente, del retorno de la actividad en el destino y en la marca Andalucía.

En este sentido, se valoran muy positivamente las actuaciones relativas a la internacionalización (como, por ejemplo, la realización de torneos y eventos de golf, en los objetivos 2 y 4 del presente Plan), a la accesibilidad (torneos inclusivos), o a la desestacionalización (perteneciente, también, al objetivo 4).

Asimismo, en un horizonte temporal de medio-largo plazo, cabe considerar la realización de eventos que, eventualmente, acaben por consolidarse en el destino y en el segmento turístico-deportivo del golf, siendo susceptibles de ser valorados como de "Interés Turístico" por el Decreto 251/2005 (Junta de Andalucía, 2020a), lo que conllevaría una serie de beneficios en materia de promoción y comunicación.

Marco Local – Mijas:

La Junta de Gobierno del municipio de Mijas ha presentado un plan para la recuperación económica (denominado Plan Mijas 20-21), con una dotación aproximada de 140M€, correspondiendo la mayor parte de la misma (117M€) al Plan de Obra Pública municipal (Europa Press, 2020).

Entre las medidas dedicadas a la reactivación de la industria turística, se pueden mencionar las siguientes:

- Campaña promocional "Mijas, volver a vivir": atracción del visitante nacional.
- Convocatoria de la Mesa Sectorial del Turismo.
- Plan de Turismo Seguro: impulso de medidas para garantizar la seguridad de trabajadores y usuarios de la actividad turística, generando confianza.
- Línea de reducción de la presión fiscal: supresión de tasas de terrazas, kioscos, mercadillos, o burro-taxis, por ejemplo.

14. Bibliografía

Aguirre (2011). Poniendo cifras a la industria del golf en España. *Club Manager Spain*. Recuperado: 2020, 14 de julio. Disponible en: http://clubmanagerspain.com/reportajes/golf/articulos-generales-sobre-golf/1003-poniendo-cifras-a-la-industria-del-golf-en-espana.html

Ayuntamiento de Mijas (2018). Plan Estratégico de Turismo de Mijas. Recuperado: 2020, 27 de julio. Disponible en: https://turismo.mijas.es/es/plan-estrategico-turistico-de-mijas

Ayuntamiento de Mijas (2020a). Mijas – Burros-taxi. *Ocio*. Recuperado: 2020, 10 de septiembre. Disponible en: https://turismo.mijas.es/es/ocio/burros-taxi

Ayuntamiento de Mijas (2020b). Mijas – Golf. *Golf*. Recuperado: 2020, 11 de septiembre. Disponible en: https://turismo.mijas.es/es/golf

Ayuntamiento de Mijas (2020c). Mijas – Museos. *Cultura*. Recuperado: 2020, 6 de octubre. Disponible en: https://turismo.mijas.es/es/cultura/museos

Ayuntamiento de Mijas (2020d). Mijas – Nuestras instalaciones deportivas. *Deportes*. Recuperado: 2020, 7 de octubre. Disponible en: https://www.mijas.es/portal/deportes/nuestras-instalaciones-deportivas/

Ayuntamiento de Mijas (2020e). Mijas – Senda Litoral. *Naturaleza*. Recuperado: 2020, 10 de septiembre. Disponible en: https://turismo.mijas.es/es/naturaleza/senda-litoral

Ayuntamiento de Mijas (2020f). Mijas – Senderismo. *Naturaleza*. Recuperado: 2020, 10 de septiembre. Disponible en: https://turismo.mijas.es/es/naturaleza/senderismo

Banco de España (2020). Informe Anual. Recuperado: 2020, 24 de julio. Disponible en: https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/Publicaciones_an/Informe_anual/

Bejarano, C. (2020). Mijas y la Universidad de Málaga continúan trabajando en el Plan de Marketing de Golf. *Mijas Comunicación*. Recuperado: 2020, 20 de noviembre. Disponible en: http://www.mijascomunicacion.org/index.php/noticias/item/19356-mijas-y-la-universidad-de-m%C3%A1laga-contin%C3%BAan-trabajando-en-el-plan-de-marketing-de-golf

Centro de Investigaciones Sociológicas (2020). Barómetro de Junio. Recuperado: 2020, 29 de septiembre. Disponible en: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3280_3299/3283/es3283mar.pdf

Comisión Europea (2020a). La UE ayuda a relanzar el turismo europeo. Recuperado: 2020, 17 de noviembre. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/travel-during-coronavirus-pandemic/eu-helps-reboot-europes-tourism_es

Comisión Europea (2020b). Plan de recuperación para Europa. Recuperado: 2020, 24 de julio. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe_es#:~:text=To%20ensure%20the%20recovery%20is,even%2C%20inclusive%20and...&text=El%2021%20de%20julio%20de,Europa%20moderna%20y%20m%C3%A1s%20sostenible

Consejería de Turismo y Deporte (2017). Turismo de golf en Andalucía. Recuperado: 2020, 14 de julio. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/golf_2017.pdf

Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local (2020). Plan de Choque de Turismo ante el Covid-19. Recuperado: 2020, 17 de noviembre. Disponible en: https://www.visitasevilla.es/sites/default/files/inline-files/PLAN%20CHOQUE%20v7_A4.pdf

Costa, J. (1992). Identidad Corporativa y estrategia de empresa. *Visual: magazine de diseño, creatividad gráfica y comunicación*, (27), 14-20.

Europa Press (2020). Mijas (Málaga) moviliza 140 millones de euros a través de un plan para la recuperación económica de la crisis del COVID. Recuperado: 2020, 17 de julio. Disponible en: https://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-mijas-malaga-moviliza-140-millones-euros-traves-plan-recuperacion-economica-crisis-covid-20200422160240.html

Gobierno de España (2020a). El Gobierno fortalece el turismo con un Plan estratégico de 4.262 millones de euros. Recuperado: 2020, 15 de julio. Disponible en: https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2020/180620-sanchezturismo.aspx

Gobierno de España (2020b). Plan de Impulso del Sector Turístico. Recuperado: 2020, 17 de noviembre. Disponible en: https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Documents/2020/20062020_PlanTurismo.pdf

golfindustria.es (2018). KPMG publica el informe 'Country Snapshot – Spain' reflejando la situación del golf en España. Recuperado: 2020, 21 de julio. Disponible en: https://golfindustria.es/kpmg-publica-el-informe-country-snapshot-spain-reflejando-la-situacion-del-golf-en-espana/

Google Maps (2020). Localización de Mijas Pueblo. Recuperado: 2020, 6 de noviembre. Disponible en: https://www.google.com/maps/place/29650+Mijas,+M%C3%A1laga/@36.665596,-4.6096691,10.46z/data=!4m5!3m4!1s0xd72e3fcbef23739:0xc3f793bdf5aad40d!8m2!3d36.5967755!4d-4.6323067

Hosteltur Economía (2020). Andalucía destinará más de 100 M € al turismo el próximo año. Recuperado: 2020, 17 de noviembre. Disponible en: https://www.hosteltur.com/140597_andalucia-destinara-mas-de-100-m-al-turismo-el-proximo-ano.html?code=home-page%7B2020-11-17%7D&utm_source=newsletter-es&utm_medium=email&utm_campaign=termometro-repunte-de-las-reservas-en-nueve-destinos-hosteltur-17-11-2020&utm_term=20201117&utm_content=economia-7

Horizonte Europa (2020). El próximo programa de Inversión en Investigación e Innovación de la UE (2021-2027). *Comisión Europea*. Recuperado: 2020, 17 de noviembre. Disponible en:https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_es_invertir_para_dar_forma_a_nuestro_futuro.pdf

IECA – DERA (2020). Datos Espaciales de Referencia de Andalucía. Recuperado: 2020, 9 de noviembre. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/DERA/

Junta de Andalucía (2020a). Boletín Oficial de la Junta de Andalucía – Decreto 251/2005. Recuperado: 2020, 20 de noviembre. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/boja/2005/243/1

Junta de Andalucía (2020b). El Gobierno andaluz movilizará más de 300 millones de euros para reactivar el turismo tras el Covid-19. *Noticias de la Junta*. Recuperado: 2020, 3 de septiembre. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/turismo/151773/turismoregeneracionjusticiaadministracionlocal/juanmarin/parlamento/estadodealarma/coronavirus/covid19/plandechoque/andaluciadestinoseguro

Junta de Andalucía (2020c). Patrocinios y Colaboraciones. Recuperado: 2020, 20 de noviembre. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoregeneracionjusticiayadministracionlocal/areas/turismo/patrocinios-colaboraciones.html

Junta de Andalucía (2020d). Premios y Subvenciones. Recuperado: 2020, 20 de noviembre. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoregeneracionjusticiayadministracionlocal/areas/turismo/premios-subvenciones-turismo.html

KMPG (2018). Contry Snapshot Spain.

KMPG (2019). Golf participación report for Europe 2019.

Madueño, J. J. (2020). El golf quiere liderar la reactivación de la Costa del Sol tras la crisis del coronavirus. *ABC Sevilla*. Recuperado: 2020, 20 de julio. Disponible en: https://sevilla.abc.es/andalucia/malaga/sevi-coronavirus-andalucia-golf-quiere-liderar-reactivacion-costa-tras-crisis-coronavirus-202005040754_noticia.html

Málaga Hoy (2020). Mijas y la UMA relanzarán el sector del golf con un plan de marketing turístico. Recuperado: 2020, 20 de noviembre. Disponible en: https://www.malagahoy.es/mijas/Mijas-UMA-golf-plan-marketing-turistico_0_1511849349.html

Mijas Web (2019). XII Concentración de Motos Clásicas Villa de Mijas. Recuperado: 2020, 10 de septiembre. Disponible en: https://mijas.website/xii-concentracion-de-motos-clasicas-villa-de-mijas/

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2020). Guías para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2 en el sector turístico. Recuperado: 2020, 29 de septiembre. Disponible en: https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/turismo/GuiasSectorTurismo/Campos_de_golf.pdf

Organización Mundial del Turismo (2020). Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism. Recuperado: 2020, 3 de noviembre. Disponible

en: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/24-03Coronavirus.pdf

Porras, C. (2019a). Los 15 mejores destinos de golf del mundo para 2020. *Hosteltur*. Recuperado: 2020, 21 de julio. Disponible en: https://www.hosteltur.com/133037_los-15-mejores-destinos-de-golf-del-mundo-para-2020.html

Real Federación Andaluza de Golf (2020). Recuperado: 2020, 3 de noviembre. Disponible en: https://rfga.org/es/

Real Federación Española de Golf (2020a). Clubes de golf en Andalucía. Recuperado: 2020, 4 de noviembre. Disponible en: https://www.rfegolf.es/ClubPaginas/ClubSearchResult.aspx

Real Federación Española de Golf (2020b). Datos Estadísticos - Licencias 30/6/2020. Recuperado: 2020, 9 de julio. Disponible en: http://www.rfegolf.es/PaginasServicios/DetallesDescarga.aspx?DId=2426

Real Federación Española de Golf (2020c). Protocolo Apertura Deporte del Golf. Recuperado: 2020, 3 de noviembre. Disponible en: https://www.rfegolf.es/ArtculosDocumento/COMIT%C3%89%20RFEG/RFEG%202020/Documentaci%C3%B3n%20coronavirus/2020%20Protocolo%20apertura%20golf%20covid%2019.pdf

Real Federación Española de Golf (2011a). Así está la industria del golf. Recuperado: 2020, 29 de octubre. Disponible en: http://www.rfegolf.es/ArtculosDocumento/ARTICULOS/REVISTA%20RFEG/Revista%20RFEG%20N%C2%BA%2083/ESTUDIO%20DE%20MERCADOv83.pdf

Real Federación Española de Golf (2011b). Estudio de Mercado del Golf Español. Recuperado: 2020, 3 de noviembre. Disponible en: http://www.rfegolf.es/Noticias/NewsDetails.aspx?NewsId=3490

Rodríguez, C. (2020). El Gobierno andaluz anuncia un plan de rescate para autónomos y empresas con 660 millones de euros. *El Mundo*. Recuperado: 2020, 20 de noviembre. Disponible en: https://www.elmundo.es/andalucia/2020/11/12/5fad0edefdddff1c3e8b45e2.html

Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía – SIMA (2019). Municipios. *IECA*. Recuperado: 2020, 6 de octubre. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/informe/anual?CodOper=b3_151&idNode=23204

Statista (2020). Número de campos de golf en España en 2020, por comunidad autónoma. Recuperado: 2020, 3 de noviembre. Disponible en: https://es.statista.com/estadisticas/670013/numero-de-campos-de-golf-por-region-espana/

Turismo Andaluz (2015). El Deporte Federado Andalucía 2015. Recuperado: 2020, 9 de julio. Disponible en: http://www.turismoandaluz.com/estadisticas/sites/default/files/deporte_federado_2015.pdf

Turismo de Mijas (2020a). Mijas – Las tres banderas azules y las nueve "Q" de Calidad ya ondean en las playas de Mijas. Recuperado: 2020, 29 de octubre. Disponible en: https://turismo.mijas.es/es/noticias/451-las-tres-banderas-azules-y-las-nueve-q-de-calidad-ya-ondean-en-las-playas-de-mijas-2

Turismo de Mijas (2020b). Mijas – Sierra de Mijas. *Naturaleza*. Recuperado: 2020, 3 de noviembre. Disponible en: https://turismo.mijas.es/es/naturaleza/sierra-de-mijas

Turismo y Planificación Costa del Sol (2020a). Guía de Golf. Recuperado: 2020, 17 de julio. Disponible en: https://www.costadelsolmalaga.org/6171/guia-golf

Turismo y Planificación Costa del Sol (2020b). Plan de Acción. Recuperado: 2020, 22 de septiembre. Disponible en: https://www.costadelsolmalaga.org/5768/accion

Turismo y Planificación Costa del Sol (2020c). Recuperado: 2020, 9 de noviembre. Disponible en: https://www.costadelsolmalaga.org/

Tripadvisor (2020). Recuperado: 2020, 9 de noviembre. Disponible en: https://www.tripadvisor.es/

Wilks, J. (2020). La UE lanza un plan de rescate del turismo. *Euronews*. Recuperado: 2020, 17 de noviembre. Disponible en: https://es.euronews.com/2020/09/25/la-ue-lanza-un-plan-de-rescate-del-turismo

World Pádel Tour (2019). Así serán los caminos al título en el Cervezas Victoria Mijas Open 2019. Recuperado: 2020, 10 de septiembre. Disponible en: https://www.worldpadeltour.com/noticias/competicion/asi-seran-los-caminos-al-titulo-en-el-cervezas-victoria-mijas-open-2019/

Anexos

15. ANEXO 1 – MEMORIA DE PARTICIPACIÓN

Encuestas y Entrevistas

El presente Plan de Marketing de Turismo de Golf se caracteriza por su voluntad participativa y colaborativa con los actores públicos y privados del sector turístico – deportivo del golf de Mijas.

Para ello, se han realizado dos encuestas online, así como una serie de entrevistas telemáticas a directivos de los campos de golf.

Ilustración 26. Encuesta a Directores de Campos de Golf de Mijas

Encuesta a los Directores de Campos de Golf de Mijas

El Instituto Universitario de Investigación de Inteligencia e Innovación Turística (i3t) de la Universidad de Málaga, por encargo del área de Turismo del Ayuntamiento de Mijas, está realizando el Plan de Marketing para el desarrollo del Turismo de Golf en Mijas.

Como actor fundamental del Turismo de Golf, solicitamos su imprescindible colaboración contestando a esta encuesta anónima para poder realizar un diagnóstico de la situación actual.

Sólo le llevará unos minutos.
De antemano le agradecemos su valiosa participación.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27. Sondeo sobre Objetivos, Líneas y Acciones

Sondeo sobre Objetivos, Líneas y Acciones

El Instituto Universitario de Investigación de Inteligencia e Innovación Turística (i3t) de la Universidad de Málaga, por encargo del área de Turismo del Ayuntamiento de Mijas, está realizando el Plan de Marketing para el desarrollo del Turismo de Golf en Mijas.

Como actor fundamental del Turismo de Golf, solicitamos su imprescindible colaboración contestando a esta encuesta anónima.

Sólo le llevará unos minutos. Le agradecemos su valiosa participación.

Fuente: Elaboración propia

Jornada Participativa

Además de las encuestas y entrevistas realizadas, el día 16 de octubre de 2020 se llevó a cabo una jornada participativa con los diferentes agentes implicados:

- Representantes públicos del Área de Deporte del Ayto. de Mijas.
- Representantes públicos del Área de Turismo del Ayto. de Mijas.
- Responsables de los campos de golf de Mijas.
- Pablo Mansilla, presidente de la Real Federación Andaluza de Golf.
- Miembros del Instituto Universitario de Investigación de Inteligencia e Innovación Turística y la Facultad de Turismo, de la Universidad de Málaga.

Ilustración 28. Mesa de Representantes de la Jornada

Fuente: Bejarano (2020)

Ilustración 29. Foto de Grupo de los Asistentes a la Jornada

Fuente: Málaga Hoy (2020)

En dicha jornada participativa se presentó el diagnóstico interno y externo, así como la matriz DAFO planteada, para su validación por parte de los actores. También se establecieron unos objetivos, estrategias y acciones, que posteriormente se consensuaron en el sondeo online de la ilustración 27.

Repercusión en Prensa

La jornada participativa del día 16 de octubre de 2020 ha sido recogida en diferentes medios de comunicación, tanto locales como supramunicipales.

Ilustración 30. Noticia de Mijas Comunicación

Fuente: Bejarano (2020)

Ilustración 31. Noticia de Málaga Hoy

Fuente: Málaga Hoy (2020)

16. ANEXO 2 – ANÁLISIS DE SITIOS WEB

Tabla 40. Análisis web Calanova Golf Club

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	Sí
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano, inglés y finés
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	Traducción, no adaptación
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	Sí
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	Sí
Buscador interno de la web.	No
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí

Fácil orientación interna: mapa del sitio.	Sí
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	
Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	Sí
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	No
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	Sí
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	No
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	No
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	No
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	No
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Análisis web Cerrado del Águila Golf

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	No
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano e inglés
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	Traducción
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	Sí. No eventos
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	Sí
Buscador interno de la web.	No
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí
Fácil orientación interna: mapa del sitio.	Sí
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	

Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	Solo Facebook
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	No
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	No
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	No
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	No
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	Sí
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	No
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Análisis web El Chaparral Golf Club

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	Sí
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano, inglés. francés y sueco
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	Traducción
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	Sí. No eventos
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	Sí
Buscador interno de la web.	No
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí
Fácil orientación interna: mapa del sitio.	
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	

Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	Sí
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	Sí
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	Sí
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	No
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	Sí
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	Sí
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	No
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Análisis web La Noria Golf Resort

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	No
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano e inglés
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	Traducción
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	Sí
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	Sí
Buscador interno de la web.	No
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí
Fácil orientación interna: mapa del sitio.	Sí
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	

Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	Sí
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	No
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	Sí
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	No
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	No
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	No
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	No
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Análisis web La Siesta Golf

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	No
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	No
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	No
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	No
Buscador interno de la web.	No
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí
Fácil orientación interna: mapa del sitio.	Sí
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	

Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	No
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	No
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	Sí
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	No
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	No
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	No
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	No
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Análisis web Miraflores Golf

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	No
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano e inglés
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	Traducción
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	Sí
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	Sí
Buscador interno de la web.	No
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí
Fácil orientación interna: mapa del sitio.	Sí
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	

Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	Sí
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	No
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	Sí
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	No
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	Sí
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	Sí
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	No
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Análisis web Santana Golf

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	No
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano e inglés
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	Traducción
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	Sí
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	Sí
Buscador interno de la web.	Sí
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí
Fácil orientación interna: mapa del sitio.	Sí
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	

Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	Sí
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	No
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	No
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	No
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	No
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	Sí
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	Sí
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Análisis web La Cala Resort

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	Sí
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano, inglés, francés y alemán
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	Traducción
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	Sí
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	Sí
Buscador interno de la web.	No
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí
Fácil orientación interna: mapa del sitio.	Sí
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	

Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	Sí
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	No
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	No
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	Sí
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	No
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	Sí
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	No
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. Análisis web Mijas Golf

URL y marca/destino asociado/a en la búsqueda web	
URL clara y fácil de recordar. Acorde al destino o campo de golf.	Sí
¿La marca del campo se asocia al destino? ¿Al golf? ¿Ambos?	Sí
Posicionamiento web (SEO – SEM)	
Uso de palabras claves o keywords en la URL, títulos o metadatos.	Sí
Presencia entre los 10 primeros resultados de Google usando las keywords.	Sí
Compatibilidad con dispositivos y navegadores distintos	
Diseño adaptado al dispositivo: ordenador, móvil, Tablet.	Sí
Visualización en plataformas iOS, Android, Windows,…	Sí
Navegador: Internet Explorer, Chrome, Firefox…	Sí
Tiempo de respuesta web – velocidad	
Fluidez de respuesta. Carga del contenido rápida.	Sí
Idiomas de la web	
Disponibilidad en castellano, inglés, francés, alemán, ruso, chino,…	Castellano e inglés
Adaptación del contenido o información web al idioma y cultura del usuario. ¿Presenta el mismo texto en castellano y en ruso? ¿Sólo se traduce o se adapta a los gustos y necesidades del cliente alemán?	Traducción
Contenido de la web	
Información dinámica y actualizada temporalmente. Agenda de eventos.	Sí
Jerarquía del contenido: lo más destacado arriba, lo menos abajo.	Sí
Claridad del contenido: tipografía, interlineado, espaciado, color.	Sí
Sitio web accesible y dinámico (layout – diseño)	
Layout visual y atractivo.	Sí
Buscador interno de la web.	No
Menú, enlaces, mapa del sitio	
Las opciones de menú son claras y enlazan a las páginas adecuadas.	Sí
Presencia de enlaces internos y externos.	Sí
Fácil orientación interna: mapa del sitio.	Sí
Elementos multimedia y web 2.0 – Redes Sociales	

Calidad de las imágenes y videos incluidos: resolución.	Sí
Elementos 2.0: Facebook, Instagram, YouTube,…	Sí
Opción de compartir el contenido a través de las RR.SS. propias.	No
Comunicación interactiva, conexión con otros usuarios. Blogs y foros.	No
Datos de contacto	
Presencia de un formulario de contacto.	Sí
Teléfono, correo o persona de contacto.	Sí
Chats.	No
Preguntas frecuentes.	No
Descarga de archivos (guías, información,…)	
Opción de descarga de documentos.	No
Geolocalización y personalización (perfil usuario, log in)	
Opción de registro de usuario para personalizar el contenido.	No
Apartado del destino	
Localización, clima, atractivos, alojamiento y restauración, precios, mapa,…	Sí
Apartado de reservas o venta	
Comercialización interna o externa.	Sí
Seguridad en el pago.	Sí
Apartado de sostenibilidad y medioambiente	
Información de las medidas tomadas: ahorro de agua, zonas verdes,…	No
Apartado de Resp. Social Corporativa	
Medidas tomadas.	No

Fuente: Elaboración propia