

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**EL GOLF EN COSTA RICA: UNA ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN**

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar el grado de Maestría Profesional con énfasis en Mercado y Ventas

Ireth Rodríguez Villalobos

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2003

DEDICATORIA

A mi esposo, Greivin Alí Arias, por su incondicional motivación, amor, apoyo y comprensión

A mi hermano Erick Minor Rodríguez Villalobos, que me ha acompañado con su apoyo, amor y comprensión para alcanzar cada una de las metas, que me he propuesto en la vida.

Ireth

AGRADECIMIENTOS

A Philip Krick Jr., por su apoyo incondicional para el cumplimiento de los objetivos de este proyecto.

A los miembros del Comité Consultivo de Golf ICT- Sector Privado, por su abierta disposición a compartir sus conocimientos en esta materia, para el logro de las actividades propuestas en la investigación.

A mis compañeros y profesores de Maestría, que enriquecieron mis conocimientos e hicieron motivadora esta experiencia académica.

MUCHAS GRACIAS

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Maestría Profesional con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MBA. Marco Antonio Morales Zamora
Director del Programa

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

Dr. Luis Lorenzo Rodríguez Bolaños
Profesor Guía

MBA. Rafael Quesada Alvarado
Asesor Laboral

Ireth Rodríguez Villalobos
Estudiante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
HOJA DE APROBACIÓN.....	IV
TABLA DE CONTENIDO.....	V
LISTA DE ANEXOS.....	VII
LISTA DE CUADROS.....	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE GRAFICOS.....	X
LISTA DE SIGLAS.....	XI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I LA MERCADOTECNIA Y LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	20
1.1 ¿QUÉ ES LA MERCADOTECNIA?.....	20
1.2 COMPONENTES DEL PLAN DE MERCADOTECNIA.....	22
1.3 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO DE MERCADOTECNIA.....	24
1.4 LA COMUNICACIÓN DE MERCADOTECNIA.....	28
1.4.1 Pasos para desarrollar una comunicación efectiva.....	29
1.4.2 Estrategias de la mezcla de comunicación.....	30
1.4.3 Determinación del presupuesto de comunicación.....	31
1.4.4 Componentes de la mezcla de comunicación.....	32
CAPITULO II EL SECTOR TURISMO EN COSTA RICA Y LA PARTICIPACIÓN DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO.....	38
2.1 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO.....	38
2.1.1 El turismo en el mundo.....	38
2.1.2 El turismo en Costa Rica.....	42
2.1.3 Participantes en la cadena de distribución.....	46
2.2 EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO (ICT) ENTIDAD CREADA POR LEY COMO ENTE RECTOR DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.....	49
2.2.1 Visión.....	49
2.2.2 Misión.....	50
2.2.3 Funciones.....	50
2.2.4 Estructura organizativa.....	51
CAPÍTULO III POTENCIAL DE COSTA RICA COMO DESTINO DE GOLF.....	57
3.1 CONCEPTOS IMPORTANTES EN EL DEPORTE DEL GOLF.....	57
3.2 ATRIBUTOS IMPRESCINDIBLES PARA UN DESTINO TURÍSTICO DE GOLF.....	59
3.3 ANÁLISIS DEL GOLF EN COSTA RICA.....	63
3.3.1 Análisis de los atributos del golf de Costa Rica.....	67

3.4	PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DE COSTA RICA COMO DESTINO DE GOLF	76
3.4.1	<i>Fortalezas</i>	77
3.4.2	<i>Debilidades</i>	80
3.4.3	<i>Oportunidades</i>	82
3.4.4	<i>Amenazas</i>	83
CAPITULO IV EL MERCADO META Y POSICIONAMIENTO DESEADO PARA COSTA RICA COMO DESTINO DE GOLF.....		86
4.1	MERCADO META.....	86
4.1.1	<i>Cuantificación del mercado</i>	86
4.1.2	<i>Identificación de los segmentos de viajeros de golf proveniente de los Estados Unidos de América (EE.UU.)</i>	90
4.1.3	<i>Descripción de los perfiles de los segmentos de golf en el mercado de los EE.UU.</i>	97
4.1.4	<i>Evaluación de los segmentos de golf y selección del mercado meta para Costa Rica</i>	102
4.2	POSICIONAMIENTO.....	103
4.2.1	<i>Análisis de los destinos competencia</i>	104
4.2.2	<i>Análisis de imagen de otras marcas</i>	108
4.2.3	<i>Definición del objetivo de la mercadotecnia y la estrategia de posicionamiento deseado</i>	109
CAPÍTULO V ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE COSTA RICA COMO DESTINO DE GOLF.....		112
5.1	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN SEGÚN EL MEDIO.....	112
5.1.1	<i>Promoción de ventas</i>	112
5.1.2	<i>Publicidad</i>	113
5.1.3	<i>Relaciones públicas</i>	116
5.1.4	<i>Venta directa</i>	118
5.2	OTRAS CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS NO RELACIONADAS CON LA COMUNICACIÓN	120
CONCLUSIONES.....		123
RECOMENDACIONES.....		129
BIBLIOGRAFÍA.....		131

LISTA DE ANEXOS

Anexo # 1 <i>Organigrama del ICT</i>	134
Anexo # 2 <i>Vocablos más importantes en el deporte del golf</i>	136
Anexo # 3 <i>Instrumentos de recolección de información</i>	141
Anexo # 4 <i>Información de los campos de golf</i>	149
Anexo # 5 <i>Cuadro de competitividad</i>	152
Anexo # 6 <i>Reglamento del campo de golf Cariari Country Club</i>	154
Anexo # 7 <i>Paquetes de golf</i>	160
Anexo # 8 <i>Gastos de los golfistas no relacionados con golf</i>	166
Anexo # 9 <i>Calendario de acciones de mercadeo</i>	178

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1 <i>Proyección de llegadas de turistas internacionales a algunas regiones de América</i>	41
Cuadro 2.2 <i>Costa Rica: comportamiento de los principales indicadores turísticos 1995-2001</i>	43
Cuadro 2.3 <i>Costa Rica: evolución de la demanda por mercados emisores</i>	44
Cuadro 2.4 <i>Generación de divisas por turismo y PIB en millones, 1991-2001</i>	45
Cuadro 3.1 <i>Características importantes para escoger un destino de golf</i>	62
Cuadro 3.2 <i>Ficha técnica de los campos de golf en Costa Rica</i>	65
Cuadro 3.3 <i>Handicap Index: características de las canchas de Costa Rica</i>	65
Cuadro 3.4 <i>Grado de satisfacción de los turistas que visitan Centroamérica</i>	69
Cuadro 4.1 <i>Vista general de los viajeros de golf 1989-2001(en millones)</i>	93
Cuadro 4.2 <i>Total de gasto según los rubros para la práctica del golf (en millones de dólares)</i>	98
Cuadro 4.3 <i>Gasto promedio de los golfistas según motivo de viaje para el año 2001</i>	99
Cuadro 4.4 <i>Perfiles demográficos del mercado total versus los mejores consumidores 2001</i>	100
Cuadro 4.5 <i>Uso de Internet relacionado con el golf</i>	101
Cuadro 4.6 <i>Estados en que los golfistas han visitado o en los que han jugado golf</i>	104
Cuadro 4.7 <i>Estados que los golfistas podrían considerar en su próximo viaje para jugar golf</i>	105
Cuadro 4.8 <i>Destinos visitados fuera de los EE.UU. para jugar golf</i>	106
Cuadro 4.9 <i>Destino considerado para su próximo viaje fuera de los EE.UU. para jugar golf</i>	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>Estrategia de promoción de empujar y jalar</i>	31
Figura 2.1 <i>Tendencias pasadas y metas para la llegada de turistas internacionales a Costa Rica</i>	42
Figura 3.1 <i>Hoyo de un campo de golf y principales términos</i>	58
Figura 3.2 <i>Campos de golf en Costa Rica</i>	64
Figura 4.1 <i>Concentración de los campos de golf en los EE.UU.</i>	88

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 4.1 <i>Crecimiento en el número de golfistas estadounidenses 1950-2001</i>	87
Grafico 4.2 <i>Crecimiento en los ingresos generados por el golf en comparación con otras industrias 1986-1998</i>	88
Grafico 4.3 <i>Estimación de cambios en la población de los EE.UU. hasta el año 2010</i>	90
Grafico 4.4 <i>Mercado potencial de golfistas</i>	91
Grafico 4.5 <i>Distribución de golfistas según record promedio al año</i>	94
Grafico 4.6 <i>Distribución de golfistas según años de experiencia</i>	94
Grafico 4.7 <i>Distribución de golfistas según número de rondas jugadas al año</i>	95
Grafico 4.8 <i>Distribución de golfistas según nivel de ingreso familiar</i>	95
Grafico 4.9 <i>Distribución de golfistas según género</i>	95
Grafico 4.10 <i>Distribución de golfistas según edad</i>	95

LISTA DE SIGLAS

ANAGOLF	Asociación Nacional de Golf
BCCR	BANCO CENTRAL DE COSTA RICA
CEPAL	CONSEJO ECONÓMICO PARA AMÉRICA LATINA
EE.UU.	Estados Unidos de América
IAGTO	<i>International Association of Golf Tour Operators</i>
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
JICA	AGENCIA DE COOPERACIÓN DE JAPÓN
NGF	<i>National Golf Foundation</i>
OMT	Organización Mundial de Turismo
PIB	Producto Interno Bruto
OMC	Organización Mundial del Comercio
USGA	<i>United States Golf Association</i>
TIA	<i>Travel Industry Association of America</i>

RESUMEN

Rodríguez Villalobos, Ireth.

El Golf en Costa Rica: una estrategia de comunicación.

Trabajo Final de Graduación en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas. – San José, C.R.:

I. Rodríguez V., 2003.

179h.: 32il.- 61 refs.

La presente investigación tiene como objetivo establecer un plan estratégico de comunicación, por medio del cual el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), pueda posicionar a Costa Rica como destino de golf para los amantes de ese deporte en los Estados Unidos de América (EE.UU.).

Para abordar el tema del presente estudio, se recurre a varias metodologías. El método documental se utiliza para la consecución del marco conceptual, la situación del turismo en Costa Rica y el papel que debe cumplir el ICT.

Contrastar las condiciones del producto turístico golf de Costa Rica con los atributos que mencionan los operadores estadounidenses de turismo especializados en golf, requiere de una combinación de los métodos *deductivo* y de *análisis*. Primero se enfoca la realidad general de un destino turístico de golf, según la opinión de los operadores, para luego analizar los atributos que caracterizan la situación particular de Costa Rica y desembocar finalmente en un examen causa-efecto, que identifique los problemas y oportunidades de nuestro destino.

En el estudio de segmentación y comparación con destinos competencia, se recurre al método *análisis-síntesis*, debido a que se requiere analizar por separado cada uno de los elementos que conforman el objeto de estudio y luego integrarlos y relacionarlos, para obtener conclusiones.

De acuerdo con la investigación, se deduce que Costa Rica posee las características para convertirse en un destino de golf; el grado de madurez que ha obtenido la actividad turística le permite diversificar sus productos, apoyado en las iniciativas del sector público y del sector

privado, ambos conscientes de la necesidad de innovar, para aprovechar las bondades del país y los deseos de conocer nuevos destinos por parte de los practicantes de golf.

El segmento de viajeros de golf, procedentes de los EE.UU., que resulta de interés para nuestro nación, es el que la *National Golf Foundation* (NGF), denomina mejores consumidores de golf, cuyo perfil coincide con el del cliente potencial para Costa Rica.

El enfocarse en este segmento de mercado constituye una oportunidad para el país, no sólo por los aspectos propios relacionados con la práctica del golf, que los identifica como los de mayor propensión a viajar y mayor gasto promedio; sino también porque los servicios e infraestructura de Costa Rica han venido diseñándose en función de las características socioeconómicas y de estilo de vida que presenta ese grupo.

Para lograr el posicionamiento del país como destino de golf, es necesario poner en marcha un plan estratégico de comunicación, que incluya acciones para cada uno de los elementos de la comunicación, que destaquen las bondades del producto nacional y todos los servicios complementarios que le dan un alto valor agregado y competitividad al destino.

Para lograr el plan estratégico de comunicación para posicionar a Costa Rica como destino de golf, es necesario la participación armoniosa del ICT como órgano regulador y de todos los participantes privados, los cuales deben comprometerse con el desarrollo de la actividad por medio de objetivos de largo plazo, pero ante todo de una planificación estratégica global, que permita posicionar a nuestro país dentro de los destinos de golf más atractivos a escala mundial.

Palabras clave: TURISMO; VIAJES DE GOLF; DESTINOS DE GOLF; SEGMENTOS DE MERCADOS, ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

Director de la Investigación: Dr., Luis Lorenzo Rodríguez Bolaños

Unidad Académica: Sistema de Estudios de Posgrado. Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercado y Ventas.

INTRODUCCIÓN

El turismo es considerada la mayor industria del mundo, por los beneficios directos e indirectos que genera para las economías que lo incentivan; según datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el sector turismo concentra el 10% de la población económicamente activa del planeta¹, muy por encima de los otros, máxime si se toma en cuenta que crea empleos en zonas geográficamente desoladas o poco activas económicamente.

En las últimas dos décadas, el turismo ha demostrado a escala mundial ser uno de los sectores de mayor crecimiento con un ritmo promedio del 4,6%, mientras que los ingresos generados presentan un promedio de crecimiento del 9,1%. De acuerdo con datos de la OMC, se espera que las llegadas de turistas internacionales por región se incrementen fuertemente, sobre todo en Asia y América, lo contrario de Europa, donde las tasas de crecimiento son menores que las presentadas en los continentes americano y asiático.

La creación de la legislación para incentivar la inversión turística en Costa Rica, ha hecho posible que la oferta de todos los servicios turísticos se incrementara en diez años²; esto se ve complementado con una fuerte demanda por nuestros servicios, lo que ubica al país como mercado atractivo, principalmente por sus fortalezas ecológicas, la calidez de su pueblo y el incremento en la calidad constante de los servicios.

El golf inicia lentamente pero nadie lo puede detener en este momento³. Esta es la manera en que la Asociación Nacional de Golf (ANAGOLF), describe el desarrollo del golf en Costa Rica, un deporte que probablemente llegará a convertirse en una de las rutas de crecimiento económico de este país.

El ICT, está llamado a mercadear a Costa Rica como destino turístico a escala internacional. Hoy, los tiempos han cambiado, lo que obliga a modificar las estrategias para mercadear el país en el ámbito internacional. El tradicional mercadeo “sombrilla”, destinado a abarcar un

¹ Organización Mundial del Turismo (OMT), *Panorama 2020*, 1.ed.(Madrid:OMT, 2002), p. 10.

² Instituto Costarricense de Turismo, *Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible 2002-2010*, (San José:ICT,2002), p.7.

³ <http://www.costaricagolfassociation.com/history.html>. 6 Jun. 2002

mercado geográfico como un todo, no resulta tan eficaz; se requiere un mercadeo “focalizado”, que defina estrategias específicas para los diferentes producto-mercado, a saber: buceo, turismo de aventura, golf, sol y playa, entre otros.

Los expertos en el tema de golf, consideran que este deporte puede llegar a constituirse en un potencial foco de desarrollo económico para este país. Es por ello, que resulta interesante analizar si Costa Rica posee las condiciones y atributos para convertirse en un destino competitivo de golf. Específicamente, interesa indagar si los atributos con los que se cuenta, son suficientes para atraer a los estadounidenses amantes de ese deporte.

El escogimiento del tema nace a raíz de haber sido designada como responsable de ese producto-mercado, en el Departamento de Mercadeo del ICT. El Instituto, se ha visto en la necesidad de modificar su estructura organizativa, para responder a las demandas de estos tiempos, cuando la mercadotecnia está obligada a diseñar una estrategia específica y personalizada para cada uno de los productos-mercados, que nuestro país está en condición de ofrecer internacionalmente.

La estructura organizativa pasa de estar basada en funciones a estar concebida por productos-mercado. La motivación de este cambio, se explica en el interés que tiene ICT de disponer de personal especializado en cada uno de los principales producto-mercado, a fin de ser capaz de poner a trabajar estrategias oportunas, que permitan el desarrollo de la industria turística y el desarrollo económico y social de este país.

El interés profesional en el tema surge, por un lado, del reto que plantea explorar un producto-mercado, del cual no existe mayor conocimiento en nuestro país (pero en el cual, un grupo de empresarios privados, tiene cifradas sus esperanzas) y por el otro, de la oportunidad de profundizar en el conocimiento del mercadeo relacional y las estrategias de comunicación aparejadas a él.

Son diversos los retos personales que surgen a elegir este tema. Entre ellos se puede mencionar la búsqueda de información, para comprender el panorama general que Costa Rica

puede enfrentar como destino de golf. Lograr el apoyo y el compromiso, de los diferentes actores del sector privado relacionados con este campo, para un trabajo en equipo en conjunto con el sector estatal, es uno de los grandes retos que presenta la investigación.

También, establecer una estrategia de comunicación para un nicho de mercado del cual no existe, prácticamente, ningún conocimiento previo, representa una oportunidad, para no sólo ampliar los conocimientos en materia de estrategias de comunicación de *marketing* (publicidad, relaciones publicas, promoción de ventas y venta directa), sino también para ofrecer a la industria turística nacional, el análisis y el discernimiento necesarios para el diseño de un plan de mercadeo del producto golf para los EE.UU.

La ausencia de investigaciones previas en materia de golf y lo incipiente que es la actividad en nuestro país, obliga a invertir tiempo en construir el conocimiento base que se requiere para plantear una estrategia de comunicación y limita la posibilidad de construir una mezcla de mercadotecnia completa, para posicionar a Costa Rica como destino de golf en los EE.UU.

Sobre la metodología empleada para el logro de los objetivos de la investigación, se recurre a fuentes primarias y secundarias de información. Estas se relacionan con la consulta de revistas especializadas, visita a sitios “*web*” de los destinos de competencia y documentos relacionados con el tema.

Con el propósito de indagar los atributos que requiere un destino para ser considerado un lugar atractivo para los amantes de golf, se recurre a fuentes primarias de información. Se parte de la consulta a los operadores turísticos especializados en ese producto, cuyas operaciones se concentran en los EE.UU..

La investigación se centra en el estudio sobre la actividad de los viajeros de golf procedentes de los EE.UU. No se explorarán otros mercados de origen, con gran potencial para ese deporte, como lo son: Canadá, Europa y Japón. Además, por las limitaciones de tiempo el estudio se limitará a ofrecer recomendaciones sobre acciones que debe emprender el sector

gobierno, para estimular el desarrollo del golf en nuestro país y en el diseño de una estrategia de comunicación para ese producto-mercado.

El método de recopilación de la información que mejor se ajusta a los intereses de la investigación es la entrevista telefónica estructurada; esto porque existe un porcentaje importante de preguntas abiertas, que requieren de la interacción con el entrevistador para obtener la mejor calidad de información posible, pues de ello depende la estrategia por seguir para posicionar a Costa Rica como un destino de golf.

El contacto inicial con la unidad informante, se realiza por medio del correo electrónico, unos días antes de la entrevista. Esto para asegurar que la persona que será entrevistada sea la correcta y que exista disposición e interés de su parte. También para reforzar el interés del entrevistado previamente se le envía un paquete de información sobre Costa Rica.

Se desestima la encuesta por correo, porque se requiere que los resultados del estudio sean precisos y la estructura del cuestionario lo impide, debido a la existencia de cierto número de preguntas abiertas. Además, es sabido que la entrevista telefónica, tiene entre sus ventajas lograr una muestra representativa y que el entrevistador pueda explicar y sondear, aspectos que no se consiguen con una técnica de cuestionario por correo.

Se utiliza como marco de muestreo la lista de operadores turísticos provista por la International Association of Golf Tour Operators (IAGTO); esta fuente permitirá obtener una lista representativa de los operadores de golf de la región geográfica de interés para el estudio.

Para recopilar la información de los atributos en nuestro país, se recurre nuevamente a un estudio cuantitativo con el uso de encuestas, sólo que esta vez no se realiza mediante el análisis de una muestra, sino mediante el censo a los encargados de golf de todas las canchas de Costa Rica que tienen carácter público o semipúblico.

Luego de contar con los resultados de las entrevistas realizadas se procede a definir el potencial de Costa Rica como destino de golf, para lo cual se comparan los atributos definidos

a escala internacional, con los atributos que posee el país. Partiendo de los atributos se procede a establecer el posicionamiento por seguir y la estrategia de comunicación necesaria para alcanzar el objetivo de posicionar nuestra nación como un destino de golf.

Ante la falta de información que, tanto a escala institucional como nacional, existen sobre la actividad del golf, es que se establece como objetivo general de esta investigación: diseñar un plan estratégico de comunicación, por medio del cual el ICT, pueda posicionar a Costa Rica como destino de golf para los amantes de este deporte en los EE.UU..

Además, se establecen como objetivos específicos:

- 1- Describir el marco conceptual que sustenta el análisis propuesto para el logro de los objetivos de la investigación.
- 2- Identificar la importancia del sector turismo como generador de desarrollo para este país, así como el papel que está llamado a cumplir el ICT, como organismo rector de esa actividad.
- 3- Caracterizar las condiciones imprescindibles que requiere un destino turístico para ser considerado destino de golf y constatar la existencia de esos atributos en nuestra nación para determinar los problemas y oportunidades que presenta el destino.
- 4- Caracterizar el mercado meta para Costa Rica como destino de golf y establecer la estrategia de posicionamiento que debe perseguir nuestro país para ser considerado un destino de golf en el mercado de los EE.UU..
- 5- Preparar una estrategia de comunicación que permita alcanzar el posicionamiento propuesto en el mercado de golf de EE.UU..

En el primer capítulo de este trabajo se definen los conceptos básicos de mercadotecnia y también se introduce el tema de las estrategias de comunicación, expresándose además los

pasos para lograr la comunicación de mercadotecnia eficaz, las estrategias de la mezcla de comunicación, la determinación del presupuesto de comunicación y los componentes de la mezcla de comunicación.

El segundo capítulo se centra en la importancia del turismo como generador de divisas para los países que lo fomentan, así como la participación del ICT, como organismo regulador de la actividad turística en Costa Rica.

En el tercer capítulo se establecen los principales atributos que debe poseer un destino de golf en forma genérica y luego se analizan esos atributos con la realidad nacional, para diagnosticar el potencial de Costa Rica como destino de golf.

El capítulo cuarto contiene los procedimientos por seguir para lograr el posicionamiento de Costa Rica como destino de golf, para lo cual se cuantifica el mercado meta de interés, se definen los segmentos deseados y se establece la estrategia de posicionamiento para alcanzar el mercado propuesto.

En el capítulo quinto se determina la estrategia de comunicación, que permita el posicionamiento de Costa Rica como producto de golf, para ello se establecen las estrategias de comunicación según el medio que se emplee o sea la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas y la venta directa. También se describen otras consideraciones estratégicas no relacionadas con la comunicación.

Luego de definir la estrategia de comunicación deseada, se plantean las principales conclusiones de este trabajo, en las cuales se reitera la necesidad de coordinar las iniciativas del ICT como órgano rector del turismo a escala nacional, con las de todos los participantes del sector privado, para lograr la sinergia a fin de posicionar a Costa Rica como destino de golf dentro del mercado estadounidense.

CAPÍTULO I LA MERCADOTECNIA Y LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

1.1 ¿Qué es la mercadotecnia?

“La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio”⁴.

Otros, como la Asociación Americana de Marketing⁵ definen la mercadotecnia como *“el proceso para planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la distribución y la promoción de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las necesidades, deseos y objetivos de individuos y organizaciones”*.

Para comprender el concepto de mercadotecnia, muchos autores sugieren, aclarar primero algunos vocablos (necesidades, deseos, demandas, productos, intercambios y mercados), que forman parte de su definición.

Necesidades: una necesidad humana es un estado de privación que sufre el individuo. Todo individuo tiene un conjunto de necesidades, que algunos estudiosos como Maslow,⁶ las ha jerarquizado en una estructura compuesta de cinco grupos: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de realización. Es decir el individuo procurará, en el transcurso de su vida, cubrir cada una de las escalas de necesidad antes mencionadas. Primero se esforzará por satisfacer el grupo de necesidades básicas: alimento, vestido, techo (fisiológicas) y una vez cubiertos los cuatro primeros grupos, se esforzará por lograr la de realización.

Deseos: Kotler⁷ *“los define como la forma que adoptan las necesidades al ser moldeadas por la cultura e individualidad del sujeto”*. Por ejemplo la necesidad de abrigo puede ser cubierta de diferentes maneras. Para algunos individuos bastará tan sólo con un simple manta y para otros se requerirá de una lujoso abrigo de piel.

⁴ Philip Kotler, Fundamentos de mercadotecnia, 1.ed. (México, D.F. : Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1986), p.3.

⁵ William F.Arens, Publicidad, 7. ed.(México: McGraw Hill Companies, Inc, 1999), p. 13.

⁶ Jean-Jacques Lambin, Marketing estratégico, 3. ed. (Madrid: McGraw Hill Companies, Inc, 1995), p.85.

⁷ Kotler, op.cit., p. 4.

Demandas: diversos autores establecen que la demanda por un bien un servicio se origina cuando el deseo se encuentra respaldado por el poder adquisitivo necesario para adquirirlo.

Producto⁸: *“un producto es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o deseo”*.

Intercambio: es la base de la mercadotecnia. Es mediante el intercambio de bienes y servicios, que los individuos en una sociedad moderna logran satisfacer sus deseos y necesidades. Esta implica que cada una de las partes entregue, a la otra, algo a cambio de alguna cosa.

El mercado: trae a escena a un elemento intermedio entre las partes interesadas como lo es el comerciante. Se define como el grupo de compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

El conjunto de definiciones hasta ahora expuesto, permite comprender la filosofía que se encuentra detrás del concepto moderno de mercadotecnia y poder describirla como la ciencia que facilita la satisfacción de las necesidades humanas por medio del intercambio de productos y valores, propiciados por el conocimiento profundo de los deseos y necesidades de los individuos.

Es el área de mercadotecnia, al parecer de la investigadora, la que le inyecta a la organización el interés por la atención y la comprensión de sus clientes y son éstas acciones, las que propician que la organización logre alcanzar sus objetivos de rentabilidad.

La aplicación de la mercadotecnia no implica un divorcio con la generación de utilidades que espera una organización. Al contrario, sólo mediante el conocimiento de los consumidores, se está en capacidad de crear productos con “valor”, que atraigan a nuevos clientes y conserven la preferencia de los actuales.

⁸ *Ibid.*, p.6.

Es por eso que se considera que ninguna empresa, por pequeña que sea, debe prescindir de un área de mercadotecnia, máxime en estos tiempos cuando los consumidores tienen a su disposición una gran variedad de ofertas para escoger y donde las fronteras geográficas, ya no representan un obstáculo para la entrada de nuevos competidores.

No obstante, el establecimiento de un área de mercadotecnia en una compañía no garantiza el logro de los objetivos en los mercados meta. Se requiere planificar el esfuerzo de mercadotecnia⁹.

1.2 Componentes del plan de mercadotecnia

Por medio de la planificación de la mercadotecnia, la compañía resuelve qué es lo que desea hacer con cada uno de sus productos, mercados o marcas. El plan de mercadotecnia reúne los hechos que son de interés para la organización, los productos que vende, el mercado que atiende, la competencia, los canales de distribución entre otros aspectos.

El modelo tradicional de planificación de mercadotecnia, que Arens¹⁰ denomina “modelo de arriba abajo”, describe a ésta como una secuencia de cuatro pasos: análisis de la situación, objetivos, estrategia y tácticas.

El análisis de la situación estudia el estado actual de la organización y los elementos que han repercutido para llegar a esa posición. Se evalúa: los segmentos de mercado, los precios, los canales de distribución, la misión de la compañía, la participación de mercado, la competencia. Asimismo se identifican problemas y oportunidades. Los primeros se originan en las situaciones de debilidad y los segundos surgen de las fuerzas y las circunstancias positivas.

⁹ Philip, Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia, 4.ed. (México, D.F.:Prentice Hall Hispanoamérica S.A, 1998), p.54.

¹⁰ Arens, *op.cit.*, p.212.

Una vez que se dispone de ese panorama, la organización se encuentra en capacidad de establecer los objetivos que desea alcanzar. Los objetivos pueden entenderse como los fines que la organización debe realizar¹¹.

Por otra parte, las estrategias describen cómo proyecta la compañía alcanzar sus objetivos. Para establecer un plan estratégico de mercadotecnia, es necesario identificar los mercados meta, estudiar la posición estratégica respecto de la competencia y diseñar la mezcla apropiada de mercadeo para cada uno de los mercados.

“Las compañías disponen de muchísimas opciones de estrategias mercadológicas. Podrían intensificar la distribución, iniciar nuevas aplicaciones de un producto, cambiar la línea de productos, desarrollar mercados enteramente nuevos o usar precios con descuento. Cada opción pone de relieve uno o varios elementos enteramente nuevos o usar precios con descuento. Cada opción pone de relieve uno o varios elementos de la mezcla de mercadeo. La decisión dependerá del posicionamiento del producto en el mercado y de la etapa del ciclo de vida”¹².

Finalmente, bajo este enfoque, el último paso para concluir la planificación de mercadotecnia consiste en diseñar las tácticas, es decir, las acciones que en el corto plazo, debe emprender la empresa para lograr sus objetivos.

Si bien el objetivo de esta investigación no es el establecer un plan de mercadotecnia para el producto golf de Costa Rica, su conocimiento resulta imprescindible, debido a que no existe un aporte inicial, sobre el que pueda basarse esta investigadora, para el diseño de la estrategia de comunicación, objetivo último del estudio.

Es necesario entonces, desarrollar algunas de las etapas que estipula el plan de mercadeo, que pretenden ser un aporte adicional a los productos esperados del cumplimiento de los objetivos propuestos.

¹¹ Roman, Hiebing y Scoot, Cooper. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. 1.ed.(México: McGraw-Hill, 1992). p. 89.

¹² *Ibid.*, p. 216.

Puede decirse que el proceso de planificación sirve para ordenar y orientar el quehacer de la mercadotecnia, porque le brinda a la empresa un panorama general de la realidad en la que se encuentra, en relación con la competencia y su acercamiento con el mercado meta.

Disponer de esa visión, que no es estática o que obedece al pasado, sino que intenta predecir también las oportunidades futuras, permite que las organizaciones fijen el norte hacia dónde desean ir y diseñen las acciones que le permitirán llegar hasta allí.

Por otra parte, en estos dos primeros apartados de este capítulo, se da por sentado que el foco de atención de la mercadotecnia se encuentra en el cliente, pero es importante entender que en la historia, el pensamiento detrás de esta función o proceso, no siempre ha sido éste.

1.3 Evolución del pensamiento de mercadotecnia

En las últimas décadas, el pensamiento de mercadotecnia, ha venido evolucionado y se pueden distinguir tres paradigmas principales¹³: neoclásico, de conflicto y relacional.

En el primero de ellos, el paradigma neoclásico, el énfasis se encuentra en lograr una transacción y no establecer una relación con el cliente. El mercadeo se suscribe al control de las cuatro P's: producto, precio, plaza y promoción. La atención posventa (que incluye calidad, venta y servicio al cliente) son delegados en un departamento o grupo específico dentro de la organización. Bajo este paradigma el mercadeo es visto como un departamento y no como una filosofía de la organización.

El paradigma de conflicto, surge cuando la apertura de mercados empieza a ser una realidad y el número de competidores aumenta. Se basa en las teorías militares de generales y tratadistas de guerra, como Sun-Tzú, Karl von Clausewitz, Miyamoto Musashi, Atila, entre otros. El centro del paradigma se encuentra en la competición, más que en el cliente. Los competidores son catalogados como enemigos por vencer. La participación de mercado (*market share*) es muy importante.

¹³ Rolando Golcher, Marketing relacional. Trabajo presentado en la clase de Gerencia de Publicidad y Promoción de Ventas, San José, Junio, 2002

Finalmente, el paradigma relacional se concentra en lograr una relación con el cliente y no con la transacción. Establece como premisa que en un mundo globalizado, se requiere más la colaboración que la competición. Se utiliza una mezcla de mercadeo ampliada (8-10 P's). Sugiere una cultura de servicio al cliente que se incorpora a la filosofía de la empresa. Es decir, el servicio al cliente ya no es delegado a un departamento específico, dentro de la organización, sino que se convierte en uno de los valores fundamentales de la organización.

Uno de los orígenes del mercadeo relacional se encuentra en el mercadeo directo. Al *marketing* directo también se le considera como el *marketing* con bases de datos, porque toma en cuenta la información proporcionada por los clientes mediante mecanismos de obtención, para utilizarla con un fin específico para la empresa, como por ejemplo, tratar de conocer mejor a sus clientes o de buscar la lealtad de éstos.

Las bases de datos permiten segmentar los clientes con base en diferentes variables como son el nivel de ingreso, la ubicación de su trabajo y su residencia entre otros, de acuerdo con el perfil de cliente establecido, así será el tratamiento que se le tenga que dar a cada segmento; todos los clientes no son iguales, cada uno requiere de estímulos diferentes para que acepten o refuercen el uso de un producto específico.

El mercadeo directo utiliza más de un medio para llegar a un cliente, los avances informáticos hacen que las personas no tengan que llegar hasta el producto que desean, sino más bien los vendedores pueden acercar el producto a sus consumidores, con lo cual los canales de distribución se ven modificados y la forma como se tiene que llegar al cliente también, ya que se utilizan diferentes medios en forma estratégica que respondan al perfil de cliente que se ha definido de acuerdo con la información de la base de datos. La información proporcionada por los clientes actuales o potenciales, permite interactuar con ellos de forma más rápida y eficiente.

En los últimos años la utilización de bases de datos para motivar a los clientes actuales y futuros, ha creado controversia porque se considera que la información proporcionada no se utiliza de la mejor manera, los objetivos de recopilar esta información no son bien explicados

a las personas, las cuales luego consideran como intromisión en su vida personal el hecho de que se les envíe información sin haberlo solicitado o que se les recuerde de la fecha de cumpleaños de parte de alguien que no conoce y que no es su familiar.

Otras de las desventajas que presenta el *marketing* directo es que utiliza muchos medios electrónicos para llevar a cabo el proceso de preventa, venta y posventa, pero hay muchos productos que los consumidores desean tocarlos y valorar sus atributos físicos, además de visitar la tienda y considerar toda una experiencia social tener que desplazarse desde su casa para interactuar con otras personas en busca de los productos que desea. El *marketing* directo se centra en el producto de cada empresa y no en las comparaciones de las diferentes opciones que hay para un producto específico.

Complementariamente, el mercadeo de relaciones reconoce que lo importante es mantener relaciones estrechas y de largo plazo con los clientes, sean estos consumidores de nuestros productos, proveedores, canales de distribución, prensa, empleados, accionistas, entre otros. El fin último no se centra en crear la venta, sino de mantener una relación estrecha con los interesados, que al final resultaran en un incremento de las ventas de la compañía.

Hoy la mayoría de recursos se invierten para garantizar un excelente servicio posventa, contrario a antaño, cuando las actividades antes de la venta eran las principales, “... *una nueva tendencia que abandonó el marketing transaccional a favor del marketing de relaciones: establecer, mantener y mejorar relaciones a largo plazo con los clientes y con los otros interesados en la organización que generan intercambios y otras cosas de valor mutuo*”¹⁴.

La globalización ha permitido que los consumidores tengan a su disposición una amplia gama de productos y servicios, lo que les permite ser más selectivos, por lo que una empresa para crear el capital de marca requiere de relaciones interdependientes y mutuamente satisfactorias con sus clientes.

¹⁴ *Ibid.*, p.217.

Asimismo, el avance en las tecnologías (televisión por cable, satélites de transmisión directa, aparatos para reproducir discos de vídeo, grabadoras para casetes de vídeo, entre otros), ha ocasionado que las audiencias se encuentren cada día más fragmentadas. Cada individuo desea una programación personalizada¹⁵ que satisfaga intereses y estilos de vida particulares. Es de esperar que las audiencias de cada uno de los medios sea mucho más reducidas.

De la realidad descrita en los últimos dos párrafos, surge la idea de que el concepto de comunicación integrada de *marketing*, que Kotler y Armstrong¹⁶ la denominan el resultado de las innovaciones tecnológicas y del rápido crecimiento de la mercadotecnia directa, que ha obligado a las empresas a integrar sus esfuerzos de comunicación para evitar confundir a la audiencia meta. Es necesario transmitir un mensaje claro, uniforme y verdadero, acerca de la organización y productos de la compañía.

Según Arens¹⁷, la comunicación integrada de *marketing* es un concepto de globalidad y un proceso de sinergia, entre los elementos que conforman la comunicación. La comunicación integrada de *marketing* parte de la premisa de que todos los elementos que intervienen en la mezcla de mercadotecnia, de un producto o marca, comunican. El precio, el empaque, la publicidad, las relaciones con la prensa, entre otros comunican un mensaje al consumidor.

El consumidor no es capaz de diferenciar el medio que transporta el mensaje, ya sea publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etiquetas. Para el consumidor es un mensaje integral que proviene de la compañía.

Los defensores de esta corriente de pensamiento, justifican su presencia, debido a la fragmentación, anteriormente citada, de las audiencias metas. Es por eso que la organización debe velar por coordinar los mensajes que salen de ella y evitar mensajes antagónicos, que puedan ubicarlo en una posición de desventaja con respecto a la competencia.

¹⁵ Michael Drexler. El nuevo ambiente de los medios de comunicación en los Estados Unidos, Trabajo presentado en el Simposio de Investigación auspiciado por Harvard Business School, Boston, 1988, p. 182.

¹⁶ Philip, Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia, 4.ed. (México, D.F.:Prentice Hall Hispanoamérica S.A, 1998), p.448.

¹⁷ Arens, *op.cit.*, p. 221.

El mercadólogo puede mezclar diferentes elementos, para lograr que el consumidor identifique los productos de la compañía. Entre los más importantes, por la naturaleza de comunicadores que históricamente les ha sido asignada, se encuentra la mezcla promocional o mezcla de comunicación.

1.4 La comunicación de mercadotecnia

La comunicación es una de las estrategias de mercadotecnia que se encarga de difundir todos los mensajes planeados por las compañías y organizaciones a sus públicos meta, con el propósito de informar, persuadir y recordar los mensajes de interés.

La comunicación de mercadotecnia es también llamada por la mayoría de autores como la mezcla de promoción¹⁸. Esta mezcla está conformada por varios elementos: publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas y materiales secundarios, que los autores Kotler y Armstrong los definen como sigue:

La publicidad: *“cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un planificador identificado”*.

Venta personal: *“la presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de hacer ventas y de desarrollar relaciones con los clientes”*.

Promoción de ventas: *“incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o un servicio”*.

Relaciones públicas: *“la creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables”*.

¹⁸ Kotler y Armstrong, *op.cit.* p. 427.

La mezcla de comunicación coordina las actividades de estos cuatro elementos para elaborar un mensaje consistente, unificado y enfocado al cliente. Se coordina el ritmo de las actividades y se vigila de cerca los resultados de las campañas, para ser más asertivos en el logro de los objetivos en relación con el mercado meta.

La mezcla de comunicación viene a ser el codificador de los mensajes en el proceso de comunicación humana. Es decir, permite la conversión de ideas y pensamientos del emisor (organización) en ideas y signos que tengan un significado “relevante” para el receptor (consumidor).¹⁹ Es por esto, que todo proceso de comunicación requiere su planificación.

1.4.1 Pasos para desarrollar una comunicación efectiva

El primer paso es identificar la audiencia meta, pudiendo ser éstos compradores potenciales o usuarios actuales. Las características del mercado meta influyen en el diseño de la mezcla de comunicación que se decide utilizar, por ejemplo, un mercado caracterizado por una dispersión amplia de clientes potenciales, consumidores muy bien informados y compradores leales a la marca; requiere una mezcla con mayor publicidad y promoción de ventas, que ventas personales.²⁰

El segundo paso es la determinación de la respuesta esperada. Es necesario identificar la etapa en la que se encuentra la audiencia meta respecto al producto o servicio. Existen seis etapas o fases de disposición hacia el producto²¹, que son: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra.

Si los consumidores metas no conocen el producto o servicio, es necesario trabajar en crear la conciencia y el conocimiento. Una vez logrado el conocimiento, es necesario evaluar cómo se sienten los consumidores con respecto al producto o servicio; si les agrada, si lo prefieren en

¹⁹ Charles, Lamb; Joseph, Hair y Carl, McDaniel, *Marketing*, 4.ed. (México: International Thomson Editores, 1998), p.464.

²⁰ *Ibid.*, p.479.

²¹ *Ibid.*, p. 429.

relación con los productos de la competencia y si existe una convicción de que la marca satisface todos sus deseos y expectativas.

El tercer paso consiste en confeccionar un mensaje que logre atraer la atención, retener el interés, y despertar el deseo y obtener la acción.

El cuarto paso es la selección de medios donde se comunicará el mensaje. Se requiere elegir entre medios de comunicación personal (aquellos que permiten una retroalimentación personal) y los medios no personales (televisión, revistas, periódicos, radio). También es importante elegir la fuente del mensaje, esto porque los mensajes transmitidos por fuentes de un elevado nivel de credibilidad son mucho más persuasivos.

1.4.2 Estrategias de la mezcla de comunicación

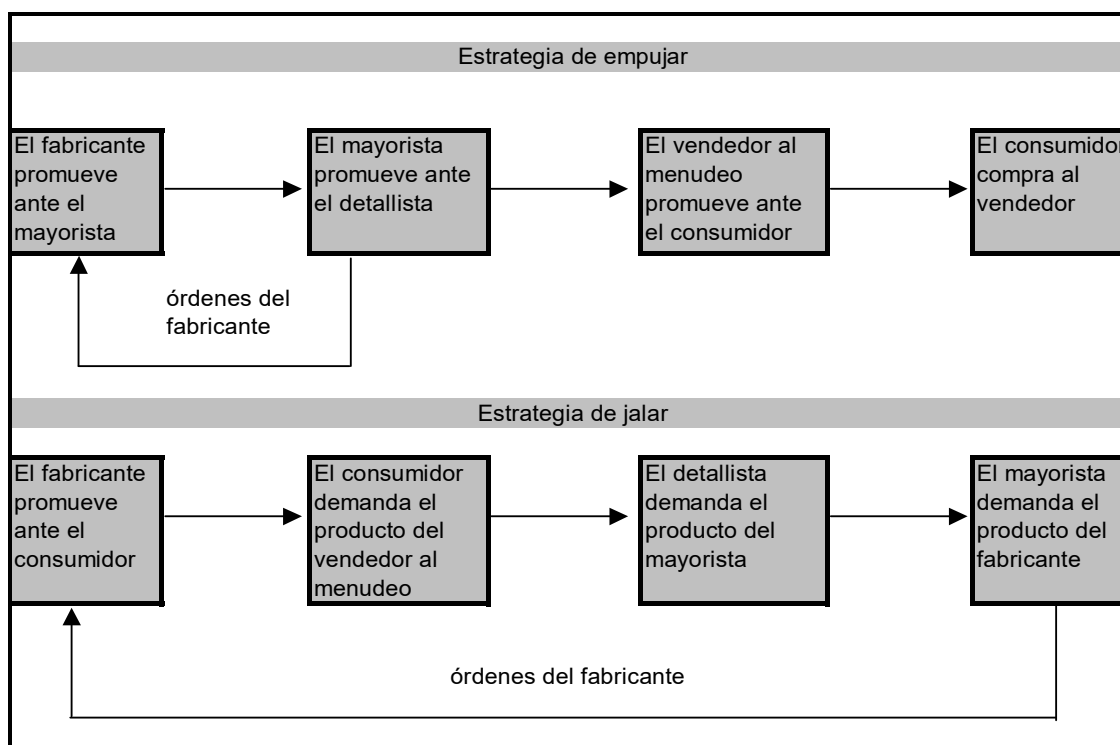
Los autores mencionan dos estrategias básicas para la mezcla de comunicación. Estas son la de jalar (*pull*) y la de empujar (*push*). La primera de ellas se relaciona con el acto de atraer los clientes hasta el producto. Se utilizan herramientas orientadas a captar el interés del consumidor, como lo son la publicidad, la promoción de ventas al consumidor, entre otras.

La estrategia de jalar está centrada en el consumidor final, por medio de esta estrategia el fabricante trata de atraer el interés del consumidor y conforme éste demande el producto, el vendedor del menudeo solicita el producto al mayorista y este a su vez al fabricante, tal y como se observa en la figura 1.1. La demanda del consumidor obliga a que los participantes en la cadena de distribución requieran existencias del producto.

La estrategia de empujar va del fabricante al consumidor y consiste en que cada miembro del canal de distribución presiona al que le sigue en la cadena para que el producto llegue hasta el cliente, como se observa en la figura 1.1.

Los mercadólogos hacen uso de herramientas como la promoción de ventas a los distribuidores y la venta personal, para lograr el estímulo de los participantes en el canal de distribución y así cumplir con el objetivo de llegar al cliente final.

Figura 1.1 Estrategia de promoción de empujar y jalar



Fuente: Gitman y McDaniel *El futuro de los negocios*, p.448.

1.4.3 Determinación del presupuesto de comunicación

Una de las decisiones que se debe enfrentar a la hora de establecer un estrategia de comunicación, es establecer el método para obtener el presupuesto de la comunicación planeada. Existen diversos métodos que se utilizan para establecer el monto que se dispondrá invertir en comunicación. Estos métodos son²²: el permisible, el de porcentaje de ventas, el de paridad competitiva y el método del objetivo y tarea.

²² Kotler y Armstrong, *op.cit.* p. 436-437.

El escogimiento entre cada uno de estos métodos dependerá de las posibilidades monetarias de la compañía y de la habilidad de los gerentes de mercadotecnia. El permisible suele considerarse el más conservador, debido a que el presupuesto se establece según el monto que los gerentes de la compañía consideran que les es permitido, según las posibilidades económicas de la empresa.

El porcentaje de ventas establece un porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, para ser destinado a la comunicación. Al igual que el primer método no permite la planificación a largo plazo, pues están sujetos a cambios del entorno.

Otro es el método de paridad competitiva, que pretende mantener una relación de igualdad en relación con el monto que invierte la competencia.

Por último, el método del objetivo y la tarea, se puede considerar como ideal, pues el presupuesto se deriva de la valoración del conjunto de actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos propuestos de la comunicación.

La descripción de los métodos de determinación de presupuestos de comunicación, permite identificar lo delicado que es el escogimiento entre uno y otro método, pues de ello dependerá la flexibilidad y la capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades en el mercado.

Asimismo, la construcción de un patrimonio de marca, tan importante en estos tiempos para las empresas, requiere de una inversión programada y prolongada de comunicación con los públicos objetivos.

1.4.4 Componentes de la mezcla de comunicación

La publicidad

“La publicidad es una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada de información que generalmente pagan patrocinadores identificados, que es de índole

persuasiva, se refiere a productos (bienes, servicios e ideas) y se difunde a través de diversos medios"²³.

Es estructurada, porque contiene elementos verbales y no verbales que están previamente colocados para cubrir un formato que es controlado por el anunciante. Está dirigida a un grupo de personas, de ahí su carácter masivo. Busca la persuasión de los individuos y por lo general es pagada por los patrocinadores. Transmite sus mensajes por los medios de comunicación tradicionales (televisión, radio, prensa escrita) y no tradicionales (sitios *web*, quioscos informativos).

Es necesario entender el proceso de comunicación humana, el cual inicia donde un interlocutor, denominado fuente, forma una idea que desea expresar, la codifica en forma de mensaje y la envía por un canal a otro interlocutor.

Venta personal

Se le considera el mejor medio directo, su ventaja es su carácter personal, porque la comunicación personal es más persuasiva y permite una retroalimentación instantánea.

La venta personal incorpora los tres lados del triángulo de la comunicación integrada de *marketing*: decir, hacer y confirmar. Esto consiste en que lo que diga y haga el vendedor sirve para confirmar otros mensajes dados por la compañía.

Entre sus desventajas se encuentran que su costo es alto y no permite economías de escala, ya que el costo unitario por cada persona consultada es muy alto, en comparación con otros medios masificados, donde se logran diluir los costos totales. También se le atribuye la reputación negativa que tiene la venta personal, donde en la mayoría de los casos el elemento persuasivo está a favor del vendedor y no del comprador.

²³ Arens, *op.cit.*, p. 7

Promoción de Ventas

“Un estímulo directo que ofrece incentivos adicionales a lo largo del marketing para mejorar el movimiento de un bien entre el productor y el consumidor”²⁴.

En otras palabras la promoción de ventas otorga un estímulo adicional e inmediato para comprar ahora. Mientras la publicidad procura actuar en la mente del consumidor (patrimonio de marca, conciencia, recordación), la promoción de venta busca la conducta del individuo, ofreciéndole la posibilidad de realizar ahora un “mejor negocio” como motivador adicional, para que el comprador actúe.

Las promociones de venta pueden dirigirse a diversos públicos: consumidor final, canal de distribución, fuerza de ventas y a la comunidad (*goodwill promotions*)²⁵.

Relaciones Públicas

En la actualidad las empresas tienen que dar a conocer no sólo las bondades de sus productos, sino también todo el proceso de investigación y desarrollo para lograrlos, así como resaltar la responsabilidad social en la cual está inmersa la compañía.

Para lograr los objetivos de comunicación, las empresas tienen que recurrir a las relaciones públicas, para establecer las relaciones y la comunicación con sus grupos (públicos) deseados. Los públicos son los grupos de personas u organizaciones a los cuales se desea llegar el mensaje. Las relaciones públicas generalmente permiten una actitud positiva mutua, en las dos direcciones.

²⁴ Arens, *op.cit.*, p.296.

²⁵ *Goodwill promotions* son promociones de buena voluntad, por ejemplo el patrocinio de Irex a la campaña de no violencia a los niños. Rolando Golcher, Promoción de ventas, trabajo presentado en la clase de Gerencia de Publicidad y Promoción de Ventas, San José, Julio, 2002.

Entre las actividades de las relaciones públicas para lograr los fines deseados, se encuentran:

- **Planeación e investigación:** promover el conocimiento de los que se está haciendo para el futuro, para darles valor agregado a los productos o servicios que se están ofreciendo.
- **Administración de la reputación:** es necesario respaldar con hechos el compromiso de las empresas con la sociedad a la cual pertenecen, por eso es vital promover la publicidad no pagada, la administración en momentos de crisis y participar en actividades de la comunidad, porque esto crea un sentido de cohesión con el grupo o los grupos a los que se pertenece.
- **Discursos, actividades especiales y asuntos públicos:** las relaciones públicas no están dirigidas en forma directa al incremento en las ventas, es más bien a las relaciones, las cuales en forma indirecta pueden fomentar las ventas, es en este aspecto donde los discursos, actividades especiales y los asuntos públicos promueven en forma directa las relaciones antes que las ventas.
- **Patrocinios:** los deportes, las ferias y los festivales, se han convertido en una de las mejoras formas de identificarse con la sociedad y con grupos específicos. Los patrocinios están enfocados a la promoción de ventas y a las relaciones públicas, porque dan acceso a directo a los clientes actuales y potenciales y mejoran la imagen de la compañía.

Es necesario valorar el costo – beneficio de los patrocinios, poder distinguir claramente donde la inversión realizada es para promoción de ventas y que parte es para relaciones públicas, para no sentirse defraudado con los resultados, ya que éstos para cada uno de los procedimientos no tienen el mismo periodo de madurez; por lo tanto los resultados de la promoción y las relaciones públicas no necesariamente se pueden medir en forma simultánea.

Para procurar una reputación favorable en el mercado, las empresas utilizan varios tipos de publicidad corporativa; ésta se halla orientada al nombre de la empresa y no a la identificación con un producto específico de ella. De acuerdo con Arens (1999), existen cuatro formas de publicidad corporativa, las cuales se expresan a continuación:

- Publicidad de relaciones públicas: se debe enfocar a las relaciones con la comunidad, los empleados, con los clientes o con el gobierno o cualquier otro grupo de interés.
- Publicidad institucional: consiste en dar a conocer los logros de la empresa, posicionarla competitivamente en el mercado, elevar el precio de las acciones y crear espíritu de grupo del personal, entre otros factores de interés. Esto permite mejorar la imagen que en forma interna o externa se tiene de la empresa.
- Publicidad orientada a la identidad corporativa: la publicidad sirve en estos casos para posicionar una nueva filosofía empresarial, una nueva línea de productos o el relanzamiento de productos, o el logotipo de la corporación.
- Publicidad orientada al reclutamiento: con este tipo de publicidad se atraen los empleados que se desean para la compañía, para poder crear en ellos la identidad corporativa que se desea y cuidar que exista congruencia de metas entre lo que desea la organización y lo que desean los postulantes.

La importancia de las relaciones públicas se origina en el hecho de que las organizaciones son parte de una realidad social y de mercado y, por lo tanto, requiere evaluar constantemente las actitudes que los ciudadanos y los mercados meta tengan hacia ella.

Una mala imagen de la compañía, puede dar al traste con las inversiones que realicen en procura de lograr un patrimonio de marca, que le permita diferenciarse y competir en este entorno cada vez más competitivo.

Los conceptos expuestos en este capítulo facilitan al lector introducirse paulatinamente en el análisis y diseño de estrategias de comunicación, lo que permite a una organización, junto con otros elementos, el logro de sus objetivos.

El cimiento sobre el cual se construye la propuesta conceptual es la definición de mercadotecnia. La comprensión de este término es fundamental para poder diseñar una estrategia de comunicación, porque es el vínculo que identifica la razón de ser de la misma, en otras palabras, el interés en comprender y atraer la atención de los clientes.

Por otra parte, las organizaciones requieren planificar los esfuerzos de mercadotecnia y para ello es necesario conocer el significado y las etapas que contiene un plan de mercadotecnia o plan de *marketing*. Porque es precisamente, de una de sus etapas de donde surge el concepto de mezcla de mercadotecnia, del cual se deriva el concepto de mezcla de comunicación o promoción.

Y es la profundización en la definición y análisis de la mezcla de comunicación, la que le permite al lector comprender cada uno de los componentes que conforman el producto final ofrecido por esta investigación.

CAPITULO II EL SECTOR TURISMO EN COSTA RICA Y LA PARTICIPACIÓN DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

2.1 Evolución de la industria del turismo

2.1.1 El turismo en el mundo

Al concluir la Segunda Guerra Mundial se modifican las perspectivas en el planeta, los individuos se dan cuenta de que es necesario contar con una visión más intercultural, lo que los motiva a visitar otros países y olvidarse de las hostilidades de los conflictos bélicos. Las personas logran una mejor calidad de vida que les permite poder viajar, además de que los cambios tecnológicos y la motivación de los trabajadores propician una disminución en la jornada laboral, las vacaciones anuales se convierten en un estímulo a los trabajadores.

El siglo XX se caracteriza por masificar los procesos productivos, pero con ello también llegan las eficiencias productivas y a la fuerza laboral se le reconoce su aporte, el cual es apoyado por una serie de derechos, los cuales se han incrementando durante los últimos años.

Las naciones con mayor desarrollo aportan la mayor cantidad de turistas, ya que sus residentes poseen un estándar de vida superior, el cual les permite destinar parte de sus ingresos para la diversión tanto a nivel local como internacional. El desarrollo de los medios de transporte, la calidad de los servicios turísticos y la mayor seguridad de los diferentes destinos, son factores que han contribuido con el crecimiento exponencial de la actividad turística.

La sinergia de todos los factores citados ha permitido que destinos latinoamericanos como Cancún, Acapulco y Río de Janeiro, se desarrollaran fuertemente a partir de 1970, aprovechando los deseos de turistas de todas partes del mundo de conocer nuevos destinos, como estos que ofrecen sol, mar y playa, a los turistas de Europa, EE.UU. y Canadá que están deseosos de poder descubrir otros destinos para librarse por unas semanas de los inclementes inviernos del hemisferio norte.

Varios países de América Latina comienzan a identificar las bondades de la actividad turística, unos en mayor grado que otros, para lo cual crean la legislación para promover la actividad turística y poco a poco incrementan la cantidad y la calidad de los servicios.

El turismo muestra un alto dinamismo durante el siglo pasado, por su contribución económica y social y se espera que en el siglo actual logre potenciarse como motor de desarrollo para las naciones lo propician.

En la actualidad el turismo se ha convertido en una industria de un amplio dinamismo, ubicándose entre las principales actividades generadoras de divisas para el 83% de los países y de acuerdo con datos del Consejo Económico para América Latina (CEPAL)²⁶ representa un tercio del valor total del comercio de servicios en el mundo.

El impulso que ha tenido el turismo en las últimas décadas, se debe fundamentalmente a una mayor divulgación de los productos turísticos que ofrecen las naciones, así como mejoras continuas en la infraestructura y la calidad de los servicios que se ofrece al visitante, el cual está dispuesto a conocer mejores destinos, siempre y cuando la calidad de las bellezas naturales estén de la mano con la calidad de los servicios que se brindan.

En la mayoría de los países en el siglo pasado se lleva a cabo todo un proceso para profesionalizar la actividad turística; es necesaria la construcción de la infraestructura óptima para brindar el servicio, pero también la capacitación de los trabajadores que se ven inmersos en una nueva actividad que requiere de una alta capacitación, porque no se trata de empleados fabriles, sino de personas tratando con personas, esto obliga a la creación de escuelas y universidades relacionadas con el tema, para mejorar la calidad del servicio y obtener la mayor eficiencia por cada dólar invertido.

A medida que los turistas de EE.UU. y Europa se dan cuenta de la gran cantidad de destinos turísticos que existen en el mundo, su demanda se incrementa, porque tienen maravillas

²⁶ ICT, Plan Nacional de desarrollo turístico sostenible, (San José: ICT, 2003), p. 2.

naturales que ofrecer a un turista deseoso de apartarse del bullicio de las grandes ciudades y acercarse cada vez más a la naturaleza y al contacto con nuevas culturas.

Al establecerse formalmente el mercado turístico en el cual se pueden identificar claramente los oferentes y los demandantes, ambas fuerzas tienen que mejorar sus técnicas para ser más eficientes en el alcance de sus objetivos; es por ello que los turistas son cada vez más exigentes, con lo cual se comienza a segmentar la actividad, porque ya no se aplica el concepto de masas sino más bien con base en el presupuesto y los fines deseados del turista, así será el perfil de servicio que obtendrá.

De parte de las empresas que ofrecen los servicios turísticos también se da la especialización con el fin de poder captar un tipo de cliente específico, con lo cual se diferenciarán y podrán crearle valor agregado a su producto, algo bastante difícil de poder lograr si se trata de complacer a todo el mercado en forma general.

La diversificación en los gustos de los turistas y de los servicios turísticos le ha permitido a la mayoría de los países ser más eficientes, porque pueden tratar diferentes segmentos a la vez, al existir prestadores de servicios que estarán dispuestos a especializarse en varios tipos de turista. Con esta filosofía el turismo crece enfocado en una infraestructura turística muy heterogénea, para satisfacer las demandas insatisfechas, por ejemplo, de unos individuos que desean hospedarse en hoteles de cinco estrellas o de otros que desean estar alejados de lo cotidiano, en un hotel de montaña, lejos de las comodidades tradicionales.

Ante la diversidad y calidad de los servicios la actividad turística en un país repercute positivamente en sus resultados económicos, generando un efecto multiplicador en la economía, que se traduce en beneficios directos al permitir un aumento de la riqueza y genera también beneficios indirectos, al crear empleos y estimular otros sectores productivos.

Las naciones que impulsan el turismo logran incrementar la fuerza laboral, de acuerdo con datos de la OMC²⁷, el sector turismo concentra el 10% de la población económicamente

²⁷ *Ibid.*, p.2.

activa del planeta, muy por encima de los otros sectores, máxime si se toma en cuenta que el turismo crea empleos en zonas geográficamente desoladas o poco activas económicamente.

El turismo ha permitido el incremento del número de mujeres que contribuyen con la actividad, tanto en forma directa como indirecta, creando ingresos para las familias y dando estabilidad a los hogares donde las mujeres son la principal base económica. Los artesanos, los transportistas y todas las demás subactividades que brindan los servicios a las empresas de hospedaje, agencias de viajes y líneas aéreas entre otras, son beneficiados por la mejor distribución del llamado “dólar” turístico. La mayoría de países centroamericanos han visto crecer las micro y pequeñas empresas que prestan los servicios a los grandes operadores turísticos.

Con base en las proyecciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se espera que Centroamérica mantenga una tasa de crecimiento promedio hasta el 2020 del 4,5%.

Cuadro 2.1
Proyección de llegadas de turistas internacionales a algunas regiones de América
(cifras en millones)

REGION	2000	2010	2020	CUOTA% MERCADO 2010	TASA PROMEDIO 2010
NORTE	92,7	131,9	192,0	69,3	3,6
CARIBE	17,5	26,6	40,0	14,0	4,3
CENTRAL	3,2	5,0	7,5	2,6	4,5
SUR	16,9	26,9	42,8	14,1	4,8
TOTAL	130,2	190,4	282,3	100	3,9

Fuente: OMT.

Las regiones de Centro y Sudamérica presentan las mayores tasas promedio de todo el continente, superando la tasa promedio de 3,9%, lo que reafirma el proceso de planificación que procura incrementar todos los años el ingreso de turistas en Costa Rica.

Esto refleja una amplia respuesta por parte de los mercados turísticos a las políticas gubernamentales, tendientes a la planificación, dirección y control de las actividades relacionadas con el turismo.

Como actividad para el desarrollo, el turismo representa una opción para los países emergentes, que hoy enfrentan problemas de competitividad en sus fuentes tradicionales de ingresos, ante las barreras a las exportaciones o proteccionismos por parte de las naciones desarrolladas.

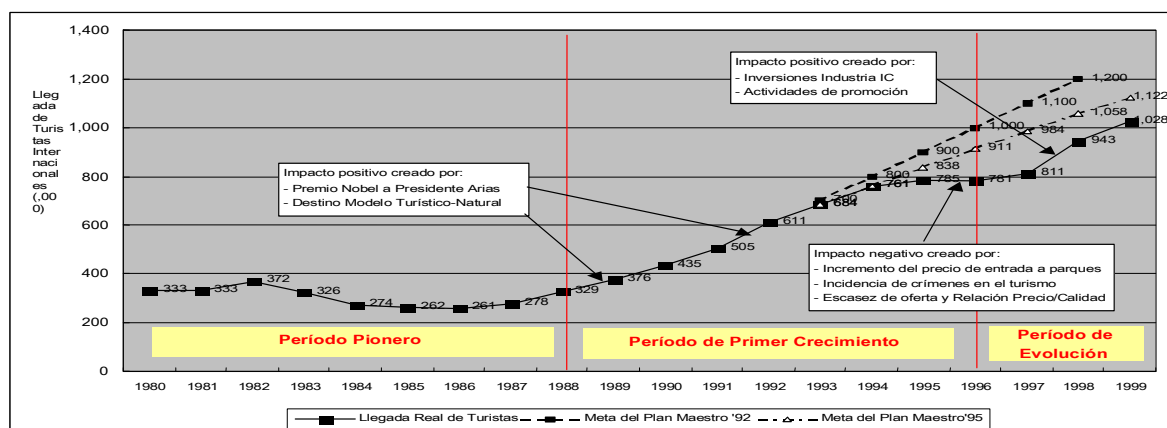
El turismo es una fuente de divisas importante para la mayoría de los países latinoamericanos, pero para contribuir con su crecimiento toda la actividad, tiene que estar fundamentada en una buena planificación, tanto del sector público como el sector privado.

2.1.2 El turismo en Costa Rica

Según el equipo de estudio de la Agencia de Cooperación del Japón (JICA), con base en la información suministrada por el ICT, establece que la evolución del turismo en nuestro país se puede describir en tres etapas, tal y como se muestra en la figura 2.1. 1980-1988 periodo pionero de turismo ecológico, 1989-1994 periodo de crecimiento y 1995-2001 periodo de evolución del destino ecológico a destino de turismo con base en la naturaleza.

Mediante esas etapas se ha dado la consolidación de la infraestructura, pasando de hoteles pequeños y poco equipados a hoteles de cinco estrellas y con todas las comodidades para los gustos más exigentes, así como toda la gama de servicios complementarios que se generan en las empresas de hospedaje.

Figura 2.1 Tendencias pasadas y metas para la llegada de turistas internacionales a Costa Rica



Fuente: ICT Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible 2003-2010.

En Costa Rica el turismo toma su auge mayor a partir de 1990, cuando se consolidan los esfuerzos tanto del sector público como del sector privado, para lograr en forma conjunta la planificación, el fomento y la promoción de nuestro patrimonio turístico, esto gracias a los beneficios fiscales concedidos por la Ley de Incentivos Turísticos.

Por medio de esta Ley las empresas hoteleras, agencias de viajes, arrendadoras de vehículos, transporte acuático y las líneas aéreas, comienzan a beneficiarse de los beneficios fiscales y con ello se impulsa el desarrollo de la actividad, al existir exoneraciones en los materiales de construcción, insumos e importación de vehículos, entre otros incentivos.

Ante el impulso de la actividad turística se crea todo un plan estratégico, para posicionar al país como un destino ecológico, lo que le permitiría crear un valor agregado y poder competir con otras naciones que tenían mayores ventajas de infraestructura y calidad del servicio; ante este panorama se crea una serie de estrategias de mercadeo tendientes a impulsar el enfoque global del país como destino turístico; esta tendencia se mantiene hasta nuestros días cuando la mayoría de los servicios turísticos que se ofrecen están centrados en nuestras riquezas naturales. La respuesta es contundente si se analiza la cantidad de turistas que nos visitan cada año y que expresan entre los principales motivos de su visita el disfrute de las maravillas naturales de Costa Rica.

En el cuadro 2.2 para la serie de tiempo del año 1995 al 2001, se relaciona la cantidad de turistas por año, con una serie de variables que están relacionadas con la cantidad de turistas que visitan el país cada año.

Cuadro 2.2
Costa Rica: comportamiento de los principales indicadores turísticos 1995-2001

INDICADOR	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ANUAL							PROMEDIO
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	
Turistas Internac.	3,0%	-0,4%	3,9%	16,2%	9,4%	5,5%	4,0%	4,7%
Divisas (mill. US)	5,4%	4,4%	4,5%	22,8%	13,4%	22,7%	3,9%	8,9%
Inversión (mill. US)	56,5%	-75,4%	128,0%	169,9%	-87,9%	50,4%	25,4	37,9%
Habitaciones totales	10,0%	7,0%	2,8%	0,8%	2,6%	2,3%	7,5%	2,7%
Cruceros (atraques)	-5,2%	2,4%	20,2%	8,9%	15,0%	-21,3%	-2,0%	5,7%
Visitantes cruceros	-10,4%	13,9%	26,9%	11,4%	4,7%	-19,2%	-0,6%	8,1%

Fuente: Dirección de Planificación, ICT.

En los últimos siete años Costa Rica presenta una tasa de crecimiento anual de 4,7%, superior al promedio del mundo, lo que refleja la capacidad del país para hacerle frente a la crisis mundial, así como la aceptación del producto turístico costarricense el cual presenta disminuciones menores a las de otros destinos, como México y Argentina; esto debido principalmente al efecto multiplicador que tiene la relación entre la caída del turismo y la inestabilidad económica, la cual se ve más afectada en otros destinos que en Costa Rica, que ha tenido en sus últimos años mayor estabilidad económica. Los ingresos por divisas han mostrado un crecimiento promedio anual cercano al 9%, lo que muestra una relación directa con el número de turistas de cada año.

La oferta de habitaciones disponibles ha crecido en promedio 2,7% anual durante los últimos años, lo que representa una disminución desde 1998 hasta el 2000. Las tasas decrecientes se justifican por la disminución en los incentivos turísticos y también porque la tasa de crecimiento de la oferta de habitaciones existentes en algunas zonas del país, disminuye con la entrada de nuevos competidores por la saturación por zonas, pese a que hay otras regiones donde se presenta un déficit de habitaciones.

La relación entre el número de habitaciones y cantidad de turistas que ingresan cada año es similar al promedio de otros países, por lo que en este momento no se presenta un déficit global en el número de habitaciones.

Cuadro 2.3

Costa Rica: evolución de la demanda por mercados emisores

País / región	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Crecimiento Anual Promedio	Participación
									Porcentual 2001
Gran Total	784.610	781.127	811.490	942.853	1.031.585	1.088.075	1.131.406	4,0%	100%
<i>Estados Unidos</i>	287.434	271.320	285.361	347.442	392.556	429.725	429.093	9,1%	38%
<i>México</i>	19.975	22.326	25.347	30.109	31.875	33.432	36.841	8,4%	3,26%
<i>Canadá</i>	41.898	36.271	37.032	42.097	45.565	52.696	52.661	2,1%	4,65%
<i>Centroamérica</i>	218.023	234.326	247.039	293.810	310.661	286.466	320.277	5,7%	28,31%
<i>Caribe</i>	7.125	6.704	7.765	8.910	9.327	9.450	9.298	1,3%	0,82%
<i>Europa</i>	132.057	129.478	126.706	127.491	141.331	151.393	150.796	0,6%	13,33%
<i>Sur América</i>	58.600	58.932	59.030	68.851	73.340	95.612	103.917	8,4%	9,18%
<i>Otras zonas</i>	19.498	21.770	23.210	24.143	26.930	29.301	28.523	8,8%	2,52%

Fuente: Dirección de Planificación, ICT.

La mayoría de los turistas que visitan Costa Rica provienen de Estados Unidos de América, mercado que concentra el 38% de los turistas que nos visitan, convirtiéndose en el principal mercado. Los que provienen de Europa representan por su poder adquisitivo y los servicios requeridos, el segundo mercado en importancia con una contribución superior al 13% del total de turistas que visitan Costa Rica.

Costa Rica presenta un crecimiento promedio anual desde 1995, positivo en todas las regiones y, como ya se ha expresado el promedio nacional excede al promedio mundial. El ingreso de turistas por las principales regiones responde a las campañas realizadas por el ICT y la empresa privada para posicionar al país en los mercados seleccionados como objetivos.

En el cuadro 2.4 se detalla la cantidad de turistas que han visitado el país, el ingreso por divisas, el Producto Interno Bruto (PIB) y el peso que tiene el turismo dentro del PIB.

Cuadro 2.4

Generación de divisas por turismo y PIB en millones, 1991-2001

AÑO	INGRESOS POR TURISMO		PIB ²⁸ Millones ₡	TURISMO / PIB
	Divisas US\$	Colones ²⁹		
1991	\$330.6	₡40,839.18	₡876,805.0	4,6%
1992	\$431.1	₡58,310.58	₡1,152,618.6	5,0%
1993	\$577.4	₡82,484.48	₡1,369,394.3	6,0%
1994	\$625.7	₡98,635.87	₡1,656,634.5	5,9%
1995	\$659.6	₡118,885.75	₡2,100,797.9	5,6%
1996	\$688.6	₡143,221.34	₡2,455,535.5	5,8%
1997	\$719.3	₡167,467.43	₡2,982,440.1	5,6%
1998	\$883.5	₡227,431.31	₡3,624,318.4	6,2%
1999	\$1,001.7	₡286,413.58	₡4,467,183.8	6,4%
2000	\$1,229.0	₡378,765.5	₡4,915,089.0	7,7%
2001	\$1,277.0	₡419,941.4	₡5,313,143.0	7,9%

FUENTE: Anuarios Estadísticos, ICT y Banco Central de Costa Rica (BCCR).

Los ingresos por turismo en términos absolutos han crecido en todos los años de la serie analizada, así como las divisas que generan, esto debido principalmente a la generación de nuevos servicios, que estimulan la visita de atractivos, la práctica de diferentes deportes, la ampliación de la estadía y con ello la generación de más divisas.

²⁸ PIB a precios corrientes de mercado.

²⁹ Colonizado con promedios anuales de tipo de cambio interbancario, venta (colones por EE.UU. dólares), según BCCR. Cifras de 1999 y 2000 preliminares.

Datos tomados de: <http://websiec.bccr.fi.cr/indicadores/cuadro.web?sector=4&doc=1&cuadro=28>

La actividad turística como generadora de divisas crece a un ritmo más rápido que las otras actividades que conforman el PIB; esto se evidencia al comparar el turismo con ese indicador económico, donde en la mayoría de los años la relación turismo / PIB es creciente.

Lo anterior confirma la importancia del turismo dentro del desarrollo del país, al permitir tasas de crecimiento relativamente constantes, algo que otras actividades no pueden lograr, por enfrentarse a una serie de riesgos sistemáticos y no sistemáticos³⁰, diferentes a los que repercuten en el turismo, esto porque los turistas que visitan Costa Rica no se ven afectados en forma inmediata por los acontecimientos políticos, económicos o sociales entre otros, que ocurren en los países de origen del turista meta costarricense.

2.1.3 Participantes en la cadena de distribución

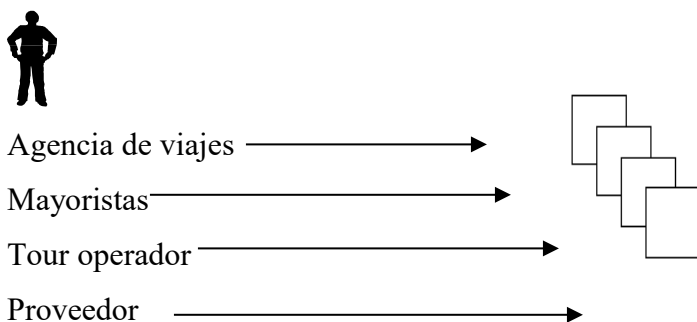
La estructura del canal de distribución se caracteriza por el número de niveles que separan al producto del usuario final, distinguiéndose dos tipos de canal, el directo y el indirecto. En el primero no existen intermediarios, el dueño del producto vende directo al cliente. En el canal indirecto hay varios intermediarios que toman el título de propiedad de los productos y el canal es denominado “corto” o “largo” según el número de intermediarios en la red.

En el caso de la distribución del producto turístico, la estructura del canal se ha venido achatando y el canal tiende a ser más corto, según los segmentos de producto mercado de los que se trate.

La distribución clásica del producto turístico, puede presentarse como un círculo que se origina fuera en una persona que tiene interés en venir a Costa Rica. Va donde un detallista que es la agencia de viajes y esta a su vez recurre a un mayorista. Este, por su parte, pasa al país y busca un operador, el cual localiza a los proveedores (hoteles, transporte, actividades) y da el servicio. Por último, el turista regresa a su nación y se cierra el círculo.

³⁰ El riesgo sistemático afecta a todos por igual y el no sistemático afecta a algunos pocas empresas o sectores. Por ejemplo, el hecho de que suceda una ola de frío en Europa ayuda al turismo de Costa Rica, pero perjudica la exportación de frutas a ese mercado.

Esto es lo clásico, el servicio empieza desde que la persona aterriza en un país hasta que la persona vuelve a tomar el avión. El objetivo que persigue la cadena de distribución es que el turista regrese a su nación y diga que Costa Rica es una maravilla y que el operador que tiene el mayorista es excepcional.



En el modelo clásico del producto turístico se pueden distinguir cuatro intermediarios que conforman la red de distribución: mayoristas, detallistas (agencias de viaje), tour operadores y proveedores (hoteles, guías, arrendadoras de vehículos, transportistas, restaurantes, parques nacionales y reservas biológicas, entre otros).

Los mayoristas son los se encargan de diseñar las opciones de producto, mejor denominadas en el ámbito de servicios turísticos como “experiencias de viaje”, para cada uno de los segmentos de mercado de su interés.

¿Por qué son importantes los mayoristas? Es el que tiene el conocimiento del mercado. Saben en qué medios anunciarse, qué lenguaje utilizar entre otros. Además, son los que toman la mayor parte del riesgo. Recae sobre ellos un mayor porcentaje de los costos de impresión de catálogos, capacitación a los agentes de viaje y publicidad al consumidor.

En el caso del producto turístico, los detallistas son los que se denominan agencias de viajes. Estas son las encargadas de vender los diversos productos de los mayoristas al consumidor. La importancia de este intermediario radica, al igual que el mayorista, en la función de asesoramiento que realizan, porque por más información a la que tengan acceso los viajeros,

siempre existen la duda la desconfianza, el riesgo y por eso se requiere el contacto con el intermediario para garantizar una experiencia de vacación positiva.

En el tercer nivel en la cadena de distribución clásica, se encuentran los operadores turísticos, que son intermediarios funcionales que no adquieren la propiedad del producto, pero que negocian su venta o la compra para el mayorista. Son remunerados con una comisión sobre las compras y ventas realizadas. Los hay de dos tipos:

- *Tour* operador receptivos que venden al público: son aquellos que tienen a disposición del público paquetes con salidas en fechas determinadas. Por ejemplo, si un turista desea venir a Costa Rica y no tiene un itinerario establecido acude a un *tour* operador receptivo y compra el paquete de su elección. El operador forma grupos y en la fecha determinada ofrece el servicio. Los grupos pueden ser de distinta nacionalidad.
- Operador receptivo que no vende al público: recibe grupos de un mayorista. No se reciben “*walkings*”³¹. Son similares a una banca de segundo piso, no tienen contacto con el público, no tienen una ventanilla para atender clientes.

En Costa Rica los *tour* operadores resultan importantes, porque es un destino para moverse. Se requiere la ayuda del operador para asegurar el éxito de la vacación.

Por último se encuentran los proveedores, que son los dueños del producto. En este caso se trata de los hoteles, los guías, los transportistas, *rent a car*, restaurantes, parques nacionales, etc. Estos ofrecen sus productos a través del operador turístico.

2.2 El Instituto Costarricense de Turismo (ICT) entidad creada por ley como ente rector de la actividad turística

³¹ Es aquel turista que viaja sin reservaciones previas. Se moviliza en forma muy independiente.

El 9 de agosto de 1955 mediante la Ley 1917 se crea el ICT, como institución autónoma del Estado, con personería jurídica y patrimonios propios, para cumplir con el fomento del desarrollo turístico en el país.

Durante cerca de medio siglo de existencia el ICT por medio de su figura jurídica y sus ingresos propios, ha logrado ejercer una gestión administrativa y comercial con independencia, reflejado en un personal capacitado y calificado, una buena coordinación con el sector privado en diferentes iniciativas y ser un participante activo en el desarrollo de la actividad turística en Costa Rica.

El ICT y la empresa privada armonizan con una política de desarrollo turístico basada en: preservación de recursos naturales, participación comunal, satisfacción de visitantes y beneficio justo para los inversionistas.

El sector privado contribuye y participa con la labor del ICT al ser consciente de la necesidad de planificar, ordenar y controlar estratégicamente el desarrollo turístico de Costa Rica.

2.2.1. Visión

La visión del ICT es: “ *Ser la institución líder y rectora de la actividad turística del país*”.

El marco jurídico que crea la institución y su autonomía económica, le permiten tener clara su función dentro de toda la actividad, donde tiene la obligación de regular la actividad turística en todos los aspectos, pero también debe fomentar una excelente participación del sector privado, por medio de la creación de productos turísticos, siempre que éstos se encuentren dentro de las políticas generales establecidas para el desarrollo del turismo.

2.2.2 Misión

La misión del ICT es:

“Promover el desarrollo turístico integral con el fin de mejorar el nivel de vida de los costarricenses, manteniendo el equilibrio entre lo económico, lo social, la protección del ambiente, la cultura y la infraestructura”.

Como ya se ha expresado la autonomía económica del ICT le permite realizar su labor, teniendo como misión el desarrollo de la actividad turística, promoviendo el crecimiento y la calidad de toda la infraestructura turística, pero todo esto siempre en el marco de las políticas económicas, sociales y de ambiente que se establezcan como prioritarias.

El desarrollo del turismo y de cualquier otra actividad, tiene que efectuarse en forma planificada, para que logre subsistir en el tiempo; por eso la misión del ICT, no se centra sólo en el corto plazo, sino que va más allá y promueve el desarrollo responsable tomando en cuenta no sólo los recursos con que se cuenta hoy, sino también que se proyectan los objetivos, con los recursos y los escenarios futuros, de la actividad turística y la realidad nacional en todos los campos de desarrollo.

2.2.3 Funciones

De acuerdo con la Ley Orgánica del ICT³², su finalidad principal será incrementar el turismo en el país:

- Fomentando el ingreso y la grata permanencia aquí de los visitantes extranjeros que busquen descanso, diversiones o entretenimiento.
- Promoviendo la construcción y mantenimiento de lugares de habitación y recreo para uso de los turistas.
- Realizando en el exterior la propaganda necesaria para dar a conocer el país, a fin de atraer el turismo.

³² ICT, Normas que regulan las empresas y actividades turísticas, (San José:ICT, 1997), p.3.

- Promoviendo y vigilando la actividad privada de atención al turismo.

Desde su creación, el ICT se ha centrado en el cumplimiento de sus funciones, desde el momento en que la actividad turística era muy insignificante, hasta los últimos años cuando ha tomado un mayor auge y ha hecho necesario un mayor control tanto directo como indirecto, ya que tanto los mismos turistas como el libre mercado se han encargado de regular la calidad de los servicios que se ofrecen, sin menospreciar la participación del organismo rector en este campo; pero como toda industria en la medida que logra una etapa de madurez, los mismos participantes son los principales reguladores, esto ha permitido que el ICT, se centre en actividades más de tipo macro como el fomento de las nuevas inversiones, la creación de productos turísticos más idóneos y la promoción del país en forma general.

El incremento que en la última década ha tenido la infraestructura turística y el constante aumento en el ingreso de turistas, validan la finalidad del ICT dentro de la economía nacional y exigen de esta institución una regulación acorde con los cambios de un mundo globalizado.

2.2.4 Estructura organizativa

El organigrama del ICT (ver anexo # 1) refleja los cambios que ha sufrido la actividad turística, desde el momento en que era una industria insignificante hasta convertirse en la principal fuente generadora de divisas; esto se refleja en una estructura organizativa más vertical, donde se crean funciones y procesos que el Instituto debe asumir, para poder hacer que la industria turística costarricense sea competitiva y mantenga su posición en el mercado internacional.

La estructura organizativa del ICT se ve complementada con una serie de leyes y reglamentos, donde se establecen todos los alcances legales de esas funciones específicas. Entre las principales normativas se pueden citar “Reglamento de las empresas de hospedaje turístico”, “Reglamento de empresas y actividades y turísticas”, “Ley de incentivos turísticos”, “Ley reguladora de las agencias de viajes” y “Reglamento para las empresas dedicadas al arrendamiento de vehículos”.

Por medio de las leyes y los reglamentos se establecen tanto los derechos como los deberes que tienen tanto el ICT como los prestadores de los servicios; en la mayoría de las actividades las empresas dedicadas a la actividad turística obtienen una serie de beneficios fiscales, pero a cambio deben mantener estándares internacionales de calidad en los servicios que ofrecen; esto permite incrementar el turismo, porque las exoneraciones de impuestos que obtienen benefician a todo el país, al ofrecerse un servicio de calidad que satisfaga los gustos más exigentes, lo que se convierte en todo un impulso para el ingreso de más turistas cada año.

La distribución jerárquica del ICT, tiene como eje principal la junta directiva, seguida en orden de autoridad por la presidencia ejecutiva, la gerencia general y luego por las direcciones de Planeamiento y Desarrollo Turístico, Mercadeo, Gestión Turística y la Administrativa Financiera.

Cada una de las instancias citadas tiene bien definidas sus responsabilidades y su grado de autoridad, para el logro de los objetivos estratégicos tanto generales como específicos, en los cuales se centra el desarrollo de la institución.

Como en toda organización, los objetivos y las políticas emanan de la Junta Directiva, como máximo órgano legislativo, pero son el resultado del consenso de ideas y propuestas de provenientes de cualquier nivel de la jerarquía lo cual es enriquecedor, porque permite que los objetivos sean el resultado de las opiniones de los técnicos y los directores, para lograr la congruencia de metas ideal en cualquier institución, ya sea pública o privada.

Por su importancia dentro de este trabajo, se detallará en qué consiste la Dirección de Mercadeo, porque es la encargada de definir las estrategias y la posible puesta en marcha de Costa Rica como un destino de golf, para proponerlo primero a la Gerencia General y la Junta Directiva y luego coordinarlo con el sector privado.

Dirección de Mercadeo

La Dirección de Mercadeo depende jerárquicamente de la Gerencia General y le corresponde coordinar con ella todo su accionar, para juntas poder lograr los objetivos propuestos por la Junta Directiva, o bien proponer al máximo órgano director, los proyectos relevantes para alcanzar los objetivos generales.

El personal que conforma la Dirección es interdisciplinario, conformado entre otros por profesionales en Ciencias Económicas, Ciencias Sociales y Turismo, lo que permite una sinergia en el manejo de los proyectos, al poder combinarse la parte técnica y la parte humana, para lograr en forma eficiente las metas.

Las funciones de la Dirección se realizan mediante las Áreas de Planeación y Evaluación y de Ejecución de Acciones en Mercadeo; las dos poseen el mismo nivel jerárquico y dependen directamente de la Dirección, la cual es la encargada de coordinar los objetivos y procedimientos de cada área.

Área de Planeación y Evaluación:

Esta área tiene como propósito el desarrollo de procesos relacionados con la planificación y control de todas las acciones de mercadeo de Costa Rica, que desarrolle el ICT.

Su función está centrada fuertemente en el análisis del pasado y el presente, para definir el futuro de los proyectos, no sólo a lo interno del ICT sino con los empresarios turísticos, por ser éstos los que en muchos casos se verán beneficiados por las campañas de mercadeo que se propongan.

El Área de Planeación y Evaluación es la encargada de definir la planificación estratégica, que entre otras tareas implica la valoración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y culturales entre otros, para determinar su uso en la forma más eficiente posible en cada uno de los proyectos propuestos.

Los procesos a cargo del área de Planeación y Evaluación son:

- Elaboración del Plan de Mercadeo institucional.
- Administración de información estratégica.
- Programación de acciones de mercadeo.
- Selección de empresas.
- Diseño y contratación de materiales promocionales e informativos.
- Evaluación del plan de mercadeo.
- Evaluación de empresas contratadas.
- Evaluación de estrategias de mercadeo.
- Monitoreo de la competencia, mercados, medios y productos.

Por medio del cumplimiento de todos estos procesos, el Área de Planeación y Evaluación, podrá aportar los elementos técnicos suficientes para la creación de las estrategias de mercadeo que requiere la actividad turística.

Área de Ejecución de Acciones de Mercadeo:

La función de esta área es la de ejecutar todas las acciones de mercadeo definidas por la institución, así como su seguimiento. Los procesos que le corresponde a esta área son:

- Atención y seguimiento a actividades nacionales e internacionales.
- Promoción y seguimiento de campañas cooperativas.
- Promoción de relaciones con mayoristas y líneas aéreas.
- Ejecución de acciones de relaciones públicas.
- Seguimiento y control del *Web Site* del ICT.
- Mercadeo electrónico.
- Coordinación y seguimiento de acciones de mercadeo y campañas publicitarias.

La labor de esta área está centrada fuertemente en la puesta en marcha de las estrategias y políticas definidas por el Área de Planeación y Evaluación; para realizar sus funciones es necesaria la coordinación de los planes propuestos, por cuanto muchos de los proyectos están relacionados con el sector privado, lo que requiere definir de antemano cuál será el papel de control y de dirección que se tendrá, esto por la fuerte interacción que se requiere entre las dos partes, donde en muchos casos se poseen intereses diferentes, lo que puede dificultar la sana convivencia para realizar los proyectos planeados.

Entre los proyectos afines a las dos áreas se encuentra el de promover a Costa Rica como un destino de golf, lo cual requiere de la participación de todo un equipo para definir la estrategia por seguir para lograr esa tarea. Conseguir que los intermediarios turísticos internacionales miren a Costa Rica como parte de los destinos que recomiendan a sus clientes no es una tarea fácil; implica valorar los recursos de todo tipo con que cuenta el país para ofrecer a los practicantes de golf, definir el mercado meta, establecer la estrategia de mercadeo, ponerla a funcionar y darle seguimiento para estar atentos a los cambios.

Todas estas son funciones muy generales; detrás de ellas existen otras que podrían estar presentes desde ahora o bien se presentan en todo el proceso de creación y seguimiento. Para todo esto es que el papel de la Dirección de Mercadeo es de suma importancia en todas las etapas, por contar con los profesionales idóneos para el logro de lo planeado.

Desde cualquier punto de la estructura organizativa queda evidente que el ICT, se centra en la promoción y el fomento de la actividad turística, por lo que cada año se incrementan los recursos que se destinan para la promoción del país, para posicionarlo en los mercados actuales o potenciales.

La actividad turística costarricense se ha incrementado fuertemente en los últimos años, gracias a la legislación que ha propiciado este desarrollo, definiendo claramente las reglas de juego tanto del sector público como del sector privado, creando similitudes en su accionar y diferencias que han sido enriquecedoras para el crecimiento de la actividad.

El objetivo de este capítulo ha sido poder definir la importancia del turismo dentro de la realidad económica nacional, donde participan muchas agentes económicos los cuales tienen diferentes objetivos, pero el papel fundamental del ICT es una regulación comprometida con el desarrollo pero ante todo con el respeto de todos los recursos con que cuenta Costa Rica.

Por la importancia que reviste el turismo se puntualizan las principales funciones del organismo rector y también la distribución jerárquica de cada una de sus unidades de mando, las cuales se han adaptado con los años, pero ante todo con la realidad de la actividad turística, la cual es una fuente importante de divisas para el país.

CAPÍTULO III POTENCIAL DE COSTA RICA COMO DESTINO DE GOLF

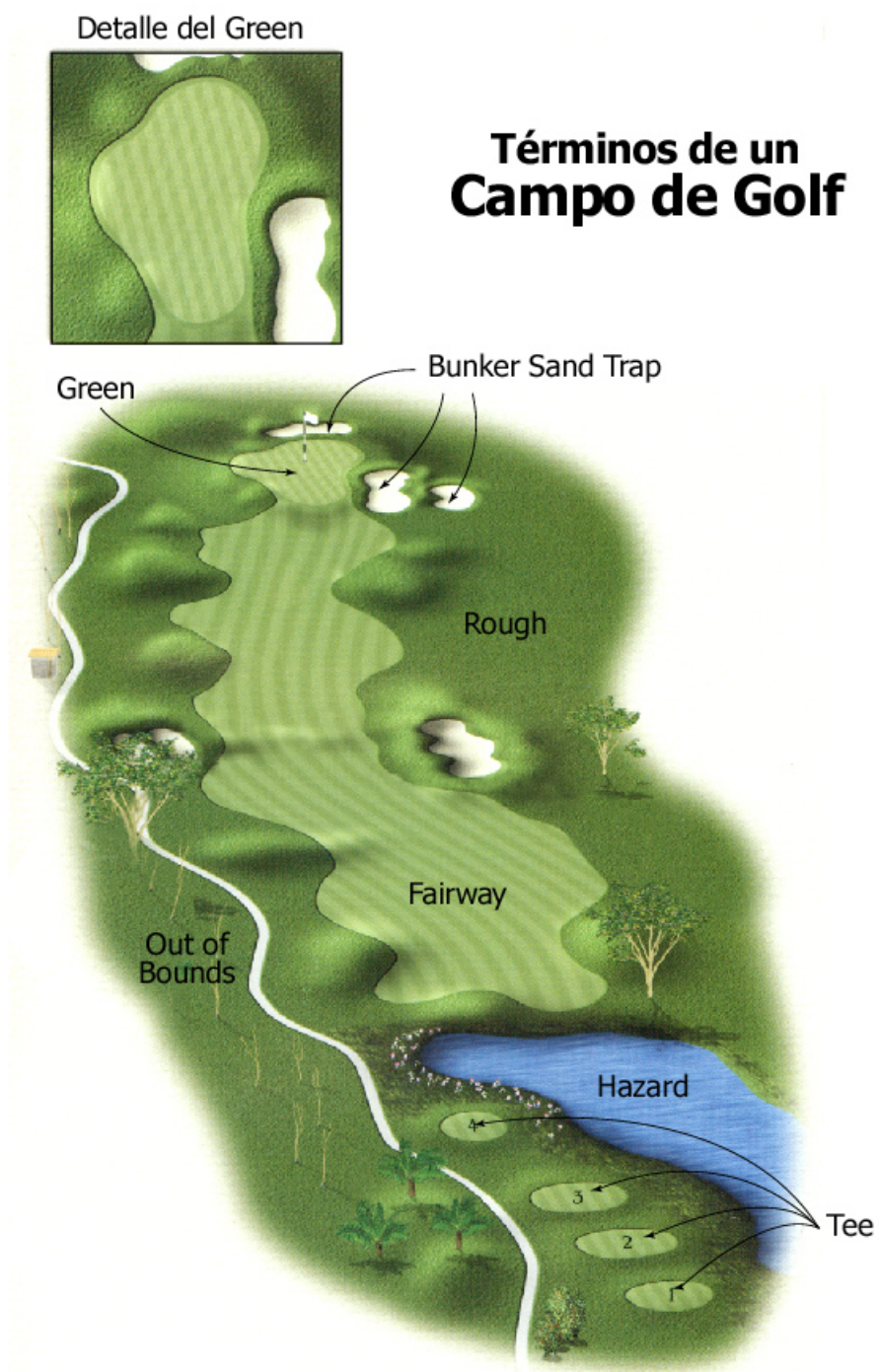
3.1 Conceptos importantes en el deporte del golf

Como cualquier otro deporte, el golf cuenta con una serie de términos los cuales son de uso común para los practicantes de este deporte.

El golf es un deporte donde se requiere mucha concentración y un alto grado de precisión. Consiste en golpear una bola desde un punto de inicio “*tee*” hasta alcanzar llevarla a un área final llamada “*green*”, pasando por un trayecto con varios obstáculos (trampas de arena, árboles, ríos, lagos, etc), que debe tratar de superar para embocar su bola, con el menor número de golpes.

Si se observa la definición básica del golf, que se menciona en el párrafo anterior, se puede identificar dos palabras que requieren conocer su significado; es por ello que en la figura 3.1 y en el anexo # 2 se presentan los principales vocablos, que ayudan a entender la dinámica del golf.

Figura 3.1 Hoyo de un campo de golf y principales términos



3.2 Atributos imprescindibles para un destino turístico de golf

Un destino turístico de golf debe cumplir con una serie de atributos que le permitan satisfacer todas las demandas de los practicantes de este deporte; para poder definir los principales atributos se procede a realizar diez entrevistas a operadores internacionales de golf, con oficinas en el noreste de los EE.UU., esto por cuanto es la zona que concentra la mayor cantidad de golfistas dentro de ese país y es también la zona que presenta las mejores facilidades para volar a Costa Rica.

Asimismo, los resultados de estas entrevistas han sido reforzados por medio de la consulta a los directores de golf de los diferentes campos en Costa Rica, todos conocedores de este deporte y también se examinan revistas especializadas³³ y diversas páginas en Internet, esto dado que la mayoría de golfistas suelen ser independientes a la hora de planear sus viajes para jugar golf³⁴.

En primera instancia se analiza la importancia de los diferentes elementos, que en opinión de los expertos internacionales y nacionales, resultan imprescindibles para desarrollar un destino de golf. Posteriormente y como punto de comparación, al final de esta sesión, se muestran los factores que repercuten en el escogimiento de un destino para jugar golf, obtenidos del estudio sobre el mercado de viajeros de golf de los EE.UU., realizado por la NGF³⁵.

A los expertos internacionales y nacionales se les consulta sobre algunos factores como los siguientes: acceso aéreo, clima, infraestructura (número de canchas, tipos de hospedaje, distancia entre las canchas), saturación de las canchas, servicios complementarios, estrategia

³³ Entre las revistas consultadas están *Golf Digest* y *T&G Lesiure Golf*

³⁴ Los golfistas acostumbran obtener información de las revistas a las que están suscritos, son usuarios asiduos de Internet, lo que les permite hacer las búsquedas por este medio. También otra fuente de información son los profesionales de golf de los clubes a los que pertenecen, quienes los asesoran sobre los diferentes lugares de moda.

³⁵ A los golfistas se les entrega una lista de características y se les pregunta sobre la importancia de esa característica en la planeación de un viaje que incluya golf. Los resultados muestran los porcentajes de los golfistas que responden 8, 9 ó 10 en una escala de 1 a 10, donde 1 significa “no importa del todo” y 10 “es muy importante”. *National Golf Foundation, The U.S. golf travel market*, 1.ed. (Estados Unidos: *National Golf Foudation*, 2002), p.17.

de comunicación del destino y existencia de operadores turísticos que atienden el mercado. (ver anexo # 3).

Entre los atributos más importantes, la mayoría de los entrevistados internacionales, considera en primer lugar a la infraestructura, que incluye características como: número de campos (incluye el factor calidad de los campos), tipos de hospedaje y distancia de las canchas. Para los golfistas constituye un reto jugar en diferentes campos durante su viaje, de ahí que la concentración de campos y su calidad en un destino, son factores muy importantes. El factor calidad es asociado en buena parte al renombre que tenga el diseñador de ese campo. También por el estilo de vida que caracteriza a la mayoría de golfistas, la disponibilidad de hoteles cinco estrellas es de suma importancia. La práctica del golf se combina con la estadía en un hotel de renombre internacional, generalmente asociados a prestigiosas cadenas hoteleras, que dispongan de servicios tales como: casino, *spas* y cocina internacional, todos servicios apreciados por este grupo de consumidores.

La distancia entre un campo y otro constituye un factor de importancia, pues el golfista desea emplear la menor cantidad de tiempo posible en los traslados, para aprovechar las posibilidades de jugar golf o bien de disfrutar de otros atractivos que ofrece el lugar.

El clima es el segundo factor en importancia, máxime que la práctica de este deporte se ve limitada por la estación de invierno, lo que obliga a los golfistas a viajar a otras zonas, dentro de los EE.UU. o bien a otros países en busca de climas amigables.

Además se menciona el acceso aéreo como un factor significativo que es tomado en consideración por los golfistas a la hora de escoger un destino. Para los golfistas es relevante disponer de conexiones aéreas que les permitan estar en pocas horas en un destino elegido, por lo que las facilidades aéreas hacia y desde el destino son fundamentales para decidirse por una ciudad, estado o país.

La seguridad del destino es considerado el cuarto factor en importancia. Las personas que viajan para practicar este deporte, al igual que la mayoría de vacacionistas, buscan una

experiencia para recordar, no desean sentirse amenazados por disturbios vandálicos u otros, máxime que son personas adineradas y que ocupan puestos claves en importantes empresas, lo que las hace atractivas para actos de secuestros y otros.

Según la OMT³⁶, las medidas de seguridad son percibidas y valoradas por los clientes, por lo que demandan que los participantes en la cadena de distribución asuman su responsabilidad con respecto a este tema.

Los expertos internacionales, además, consideran importante también las estrategias de comunicación que ponga en marcha el destino. Al igual que cualquier otro producto o servicio, la venta de un país como destino de golf requiere una dinámica estrategia de comunicación, que informe a los diferentes actores las bondades de ese destino.

Con la aplicación del cuestionario propuesto para esta etapa de la investigación, se logra conocer los principales atributos que debe poseer un destino turístico de golf, pero también se evidencia el desconocimiento que tienen los *tour* operadores internacionales entrevistados sobre el producto turístico de golf de Costa Rica, lo que explica que ninguno de ellos lo haya vendido aún, pero lo más importante es la apertura que presentan para conocer el producto que ofrece el país y evaluar su comercialización en los mercados que representan.

Por otra parte, se toma en consideración los factores que son importantes para los viajeros de golf, obtenidos de la consulta que realiza la NGF, surgen otros dos factores que no son consultados a los operadores internacionales, pero que resultan de importancia para los viajeros, como lo son el precio global y la experiencia pasada.

Si se observa el cuadro 3.1, el orden de importancia de las características más relevantes a la hora de elegir un destino difieren entre el total de golfistas y el segmento de mejores consumidores³⁷. Para los primeros, los factores principales son en orden de importancia: precios en general 54%, clima 51,8%, ubicación 38,8%, reputación del *resort* u hotel 34%,

³⁶ OMT, “El Turismo demuestra ser un sector económico resistente y estable” 2002, www.world-tourism.org, p.8.

³⁷ Estos segmentos de mercado serán ampliamente explicados en el capítulo siguiente.

otros servicios (comida, piscina, etc) 32,2%, calidad de los campos en el área 30,2% y experiencia pasada 29,9%, entre otros.

Cuadro 3.1
Características importantes para escoger un destino de golf

Características	Total golfistas	Mejores clientes
Precio	54,0%	49,8%
Clima	51,8%	58,4%
Localización	38,8%	40,0%
Reputación del hotel / resort	34,0%	32,7%
Otras facilidades (piscina, comida, etc)	32,2%	29,8%
Calidad de los campos en el área	30,2%	45,5%
Experiencias pasadas	29,9%	33,3%
Destinos con un día de manejo	24,9%	23,6%
Actividades familiares	24,5%	19,9%
Disponibilidad de paquetes de golf	23,1%	30,5%
Recomendaciones de familiares o amigos	21,7%	19,3%
Otras atracciones del área	20,9%	20,6%
Cantidad de campos en el área	19,0%	30,0%
Comercio en el área	13,2%	12,0%
Spa	8,1%	5,9%
Escuelas de golf	2,1%	2,7%

Fuente: NGF, The U.S. Golf Travel Market.

Para los segundos, la jerarquía de los factores principales se modifica, por ejemplo, lo más importante es el clima con 58,4%, seguido de los precios en general 49,8%. La calidad de los campos de golf se le considera tercero en importancia con un 45,5%. Los otros siete factores relevantes a la hora de decidir un destino son: ubicación 40%, experiencia pasada 33,3%, reputación del resort u hotel 32,7%, disponibilidad de paquetes para golf 30,5%, número de campos de golf 30%, otros servicios (piscina, comida, etc.).

Al finalizar el análisis de esta sección, se obtiene que un destino requiere de ciertas condiciones que atraigan el interés de los golfistas; entre estos atributos destacan el tener un

clima favorable (que permita jugar en todas las épocas del año, incluso en invierno), campos de calidad mundial (diseñados por arquitectos de renombre internacional), presencia de cadenas de hoteles con prestigio internacional, ubicación geográfica que permita un acceso rápido y seguro, clima de seguridad y prosperidad, entre los más importantes.

3.3 Análisis del golf en Costa Rica

La infraestructura de golf en el país se remonta a 1940 cuando se construye el Costa Rica Country Club en la provincia de San José y luego es hasta 1972 que se construye el Cariari Country Club en la provincia de Heredia, luego se crea el Club Campestre Los Reyes, también en Heredia. Los tres establecimientos en mención son creados para satisfacer las demandas por la práctica del golf que tienen los socios de los clubes, o sea que en ese momento se construyen para satisfacer la demanda de sus socios, nunca para satisfacer la demanda nacional y, mucho menos, pensar que el país sería un destino turístico centrado en el turismo internacional que nos visitaría para practicar el deporte.

En los últimos cinco años se ha incrementado la oferta de infraestructura para la práctica del golf en Costa Rica, las inversiones en campos de golf han crecido considerablemente y hoy el golf empieza a ser apreciado, por los sectores público y privado turísticos, como un nuevo y rentable segmento de mercado.

Actualmente, Costa Rica dispone de ocho campos de golf ubicados en diferentes zonas del país. En el Valle Central se encuentran cuatro campos: Parque Valle del Sol, Cariari Country Club, Costa Rica Country Club y Club Campestre Los Reyes. En la zona del Pacífico Medio se encuentra Los Sueños Marriott Ocean & Golf Resort y Los Delfines Golf & Country Club. La zona de Guanacaste o Pacífico Norte contiene dos campos de golf: Hacienda Pinilla y Paradisus Playa Conchal Golf & Resort.

Además se encuentran en construcción dos canchas en la zona del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo, en el Pacífico Norte. Esta inversión pertenece a la cadena *Four Season*, que ha

contratado a arquitectos de renombre internacional como Jack Nicklaus y Arnold Palmer³⁸. Una de estas canchas espera ser inaugurada en diciembre del presente año.

De los ocho campos antes mencionados, dos de ellos son de uso privado (Costa Rica Country Club y Club Campestre los Reyes), lo cual impide el acceso de turistas internacionales y deportistas nacionales, pues se requiere ser miembro del Club o ser invitado por un miembro, para poder utilizar las instalaciones. Esto deja sólo seis campos para la práctica de este deporte por parte de turistas internacionales que visiten el país, tal y como se muestra en la figura 3.1.

Figura 3.2 Campos de golf en Costa Rica



Cuadro 3.2 Ficha técnica de los campos de golf en Costa Rica

³⁸ Juan Pablo, Bello, Propuesta de un plan estratégico para convertir los hoteles Meliá y Meliá Conchal en destinos golfísticos de prestigio internacional, (Trabajo Final de Graduación. Programa de Maestría en Dirección y Administración de Empresas con énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica, San José, C.R., 2002), p.41.

1. Cariari Country Club Valle Central 18 hoyos Par 72 6.590 Yardas Arquitecto: George Fazio	2. Parque Valle del Sol Valle Central 18 hoyos Par 72 6.782 Yardas Arquitecto: Tracy May
3. "La Iguana" Los Sueños Marriott Ocean & Golf Resort Pacífico Medio 18 hoyos Par 72 6.707 Yardas Arquitecto: Ted Robinson Jr.	4. Barceló Hotel Los Delfines Golf & Country Club Pacífico Medio 9 hoyos Par 35 3189 Yardas Arquitecto: Enrique Castro
5. Hacienda Pinilla Pacífico Norte 18 hoyos Par 72 7274 Yardas Arquitecto: Mike Young	6. "Garra de León" Paradisus Playa Conchal All – Suite Beach & Golf Resort Pacífico Norte 18 hoyos Par 72 7080 Yardas Arquitecto: Robert Trent Jones Jr.

Fuente: Folleto Promocional de Golf ICT.

De los resultados de la encuesta realizada a los directores de los campos de golf, se obtiene que de los seis campos accesibles al turista internacional, sólo cinco de ellos son de dieciocho hoyos. Los Delfines Golf & Country Club tiene nueve hoyos. Estos campos de dieciocho hoyos todos son par setenta y dos y disponen de calificación USGA (*handicap slope rating*).

Cuadro 3.3
Handicap Index Características de las canchas de Costa Rica 2002

CANCHA	TEES	DISTANCIA	COURSE	SLOPE	PAR
Cariari Country Club	C1 Azules	6577	71,9	132	72
	C2 Blancas	6260	70,5	129	
	C3 Amarillas	5955	69,4	127	
	CD Rojas	5466	72,5	126	
Los Sueños Marriott	S1 Gold	6707	73,4	140	72
	S2 Blue	6305	71,6	138	
	S3 White	5911	69,7	133	
	SD Red	5334	71,6	129	
Hacienda Pinilla	P1 Black	7274	74,7	128	72
	P2 Blue	6717	71,9	122	
	P3 White	6392	70,4	120	
	PD Red	5430	72,8	122	
Paradisus	M1 Doradas	7080	74,2	134	72
	M2 Azules	6624	71,9	130	
	M3 Blancas	6082	69,3	125	
	MD Rojas	5446	71,4	120	
Valle del Sol	1 Black	6752	72,2	128	72
	V2 Gold	6083	69,4	121	
	V3 White	5476	66,4	115	
	VD Red	4826	67,6	113	
Los Delfines	D1 Blue	6086	68,8	114	72
	D2 White	5714	67,3	111	
	DD Red	5314	69,6	114	

Fuente: Jorge Murillo Handicap Index Central America's Golf Magazine.

La capacidad en número de rondas que tiene un campo de dieciocho hoyos, va a depender de las condiciones climáticas que imperen en el lugar. Según la información de la NGF³⁹, un promedio de capacidad, para un campo de dieciocho hoyos es 48.800 rondas anuales, pero incluso algunos campos pueden alcanzar un número de 60.000 rondas al año, en lugares donde el Sol predomina todo el año. Según los expertos nacionales consultados, en nuestro país por sus condiciones climáticas, los campos de dieciocho hoyos pueden estar en capacidad de 40.000 rondas anuales, esto debido a que entre septiembre y octubre, generalmente existen tres semanas cuando la gran cantidad de lluvia impide el disfrute del juego.

Según los datos aportados por los directores de golf de los diversos campos nacionales, esta actividad contribuye en promedio con el 15% de sus ingresos; se espera que con una mejor planificación de la actividad, en los próximos años, ésta incremente los ingresos para las empresas, además de mejorar los costos de operación de la actividad, al lograrse economías de escala, al incrementar las ventas y aprovechar mejor los costos fijos de operación, (ver anexo #4) .

Asimismo, luego de analizar las características demográficas y psicográficas que describen a los turistas que reciben nuestras canchas, puede decirse que el perfil de los golfistas es prácticamente el mismo en todos los campos. La edad de estos golfistas oscila entre los 30 a 60 años, con una participación mayoritariamente de hombres 90%, contra un 10% de mujeres. El nivel de ingresos sobrepasa los \$75.000 anuales. La nacionalidad que predomina es la estadounidense con un 95%, seguida por la canadiense con 4% y tan sólo un 1% proviene del Viejo Continente. La mayoría de estos visitantes poseen título universitario y acostumbran a realizar dos o tres viajes al año acompañados por amigos o por la familia.

Las tarifas para jugar o “*green fee*” en Costa Rica, dependen de la temporada de que se trate (alta o baja), de si se desea jugar dieciocho ó nueve hoyos, de si el juego se realiza en la mañana o en la tarde, entre otros factores. Por ejemplo, en temporada alta (diciembre-marzo) las tarifas oscilan entre los \$40 y los \$140, según las diversas categorías que establezca cada

³⁹ NGF & Mckinsey, *A strategic perspective on the future of golf*, 1 ed. (EEUU:NGF,1999), p. 36.

campo como huésped del hotel, no huésped o miembro de la ANAGOLF. Asimismo, las tarifas de temporada alta para jugar 9 hoyos varían entre los \$23 a los \$80, (ver anexo # 5).

En general existen múltiples tarifas, desde el alquiler de carros, palos o “*golf club*”, zapatos, limpieza de zapatos, “*lockers*”, caminos, hasta el pago de instructores, “*caddies*”, uso del campo de práctica o “*driving range*”.

3.3.1 Análisis de los atributos del golf de Costa Rica

En este apartado se pretende analizar la situación en Costa Rica de cada uno de los factores, que en opinión de los expertos internacionales y nacionales, resultan imprescindibles para desarrollar un destino de golf y con ello determinar el potencial de Costa Rica como destino competitivo, para los amantes de ese deporte.

3.3.1.1 Acceso aéreo

Costa Rica presenta una ventaja competitiva, ya que cuenta con disponibilidades de acceso aéreo desde las principales ciudades de los Estados Unidos, desde el punto de vista de mayor concentración de golfistas. En la actualidad hay vuelos diarios desde las ciudades de: Los Ángeles, Houston, Miami, Atlanta, Nueva Jersey y Nueva York. También se vuela tres veces por semana desde Chicago, Dallas y Nueva Orleans.

En el año 2002, el número de vuelos itinerados a Costa Rica aumentan. El grupo TACA abre una nueva ruta desde Boston, Massachussets, con una frecuencia de vuelo de tres veces por semana. Asimismo, la aerolínea Delta abre una ruta desde la ciudad de Atlanta, que consiste en un vuelo directo desde Atlanta hasta el aeropuerto de Liberia, tres veces por semana. Igualmente, American Airlines inicia una nueva ruta que ofrece dos vuelos semanales directos entre Nueva York y Costa Rica.

En abril del presente año, la compañía *Sun Trips* anuncia un vuelo directo desde Oakland a partir de 18 de mayo próximo, que será trabajado por la aerolínea *North American Airlines*⁴⁰.

Es importante, además, mencionar que las autoridades del ICT tienen como objetivo prioritario continuar realizando negociaciones que garanticen la mejora del acceso aéreo a nuestro país desde los principales zonas emisoras de turísticas del mundo; ya sea mediante el ingreso de nuevas aerolíneas, apertura de nuevas rutas o aumento de frecuencia de vuelo en las rutas vigentes.

3.3.1.2 Seguridad del destino

Según el Departamento de Comercio de los EE.UU., Costa Rica cuenta hasta el momento con la reputación de destino seguro. Nuestro país es clasificado como destino en condición amarilla, que es el nivel que le sigue a la categoría denominada más segura, la verde.

En términos generales, Costa Rica se mantiene como una nación con bajo nivel de criminalidad comparado con el resto de los países de América. Desde el punto de vista de los turistas que visitan la región centroamericana, nuestro país es considerado como el segundo destino más seguro, sólo precedido por Panamá, como se muestra en el cuadro 3.4

Cuadro 3.4
Grado de satisfacción de los turistas que visitan Centroamérica 2000

Descripción	Total	Panamá	Costa Rica	Nicaragua	El Salvador	Honduras	Guatemala
Promedio total	65,14	79,62	72,64	63,68	52,54	60,16	60,76
Trato población	68,90	79,60	74,50	67,70	56,70	64,90	66,80
Vigilancia sitios	69,00	79,60	74,50	67,70	56,70	64,90	66,80
Ambiente de tranquilidad	66,20	81,20	74,00	67,50	53,10	61,10	60,40
Caminar tranquilo	61,30	79,30	71,40	59,20	47,00	55,70	55,10

⁴⁰ http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/en_novtemplateict.asp?.html. 8 de abril 2003.

Descripción	Total	Panamá	Costa Rica	Nicaragua	El Salvador	Honduras	Guatemala
Vigilancia ciudad	60,40	78,40	68,80	56,30	49,20	54,20	54,70

Fuente: BIZMA, Encuesta del grado de satisfacción del turista que visita Centroamérica, septiembre 2000.

Además, la representante de la *American Chamber of Commerce in Costa Rica*, la señora Linda Solar ⁴¹, considera que el clima de negocios en nuestro país es seguro debido a factores como: alta calidad de vida, democracia estable, volumen de fuerza de trabajo educada, conocimiento del idioma inglés y sistema de parques industriales de primera clase.

3.3.1.3 Clima

En nuestro país las condiciones climáticas resultan favorables para la práctica del golf, prácticamente todo el año.

Costa Rica, por su ubicación geográfica presenta, sólo dos estaciones y se encuentra en la denominada zona tropical del planeta, por lo que no hay un invierno de bajas temperaturas que dificulten la práctica de deportes al aire libre. En los meses de lluvia, principalmente en la temporada que va de julio a noviembre, los campos del Pacífico Medio tienen algunas dificultades, pero el fuerte sol que caracteriza las mañanas de esa temporada y los modernos sistemas de drenaje que poseen los campos, permiten que el golfistas pueda disfrutar del deporte en horas de la mañana, durante esa temporada.

3.3.1.4 Infraestructura

Este elemento está compuesto por tres factores que están relacionados entre sí como son: número de campos, tipos de hoteles y distancia entre los campos. Es bien sabido que los golfistas gustan de los retos y desean probar su habilidad en la mayor cantidad de campos posibles durante su viaje, aspecto que según los expertos consultados, puede ser considerado

⁴¹ <http://www.internationalreports.net/theamericas/2002>, 7 de abril 2003.

una debilidad del destino Costa Rica, por el reducido número de campos y por las distancias entre uno y otro.

Pese a la poca extensión del territorio nacional, los diferentes campos de golf se hallan distantes entre sí. Los campos del Pacífico Norte se encuentran desde la capital a treinta y cinco minutos en avión ó cinco horas por vía terrestre. Para llegar a Los Sueños se requiere de dos horas por carretera. A Los Delfines se puede llegar por avión en veinte minutos o bien por carretera-ferry-carretera, invirtiendo un total de tres horas y media.

En opinión de los expertos, la distancia entre los campos es uno de los factores débiles que presenta nuestro destino, porque a los golfistas les interesa practicar en varios campos en un mismo país y el tener que desplazarse largas distancias les resta horas que podría emplear en disfrutar del juego o bien de otras actividades de su interés.

No obstante de las debilidades antes mencionadas, la competitividad del destino puede ser contrarrestada por la alta calidad de los campos de que dispone. Los campos de Costa Rica ostentan el honor de haber sido diseñados por arquitectos famosos en el diseño de infraestructura de golf como Robert Trent Jones, George Fazio, Mike Young, Jack Nicklaus y Palmer, lo que es trascendental, porque en el deporte del golf el entorno juega un papel muy importante.

Hay una relación entre el campo y los jugadores *“Cuando hace un buen día el campo inspira a los jugadores, cuando el día es malo los atemoriza y distrae...los lugares increíbles inspiran a actos increíbles y los grandes campos dan nombre a los grandes jugadores”*⁴².

Asimismo, nuestro país cuenta con renombradas cadenas internacionales de hoteles como: Intercontinental, Meliá, Barceló, *Quality, Radisson, Best Western, Marriott, Caribbean, Hampton, Three Corners, Holidays* y Occidental, de las cuales cuatro han invertido cantidades considerable de dinero para ofrecer entre sus servicios el campo de golf.

⁴² David Could, *Una panorámica del golf*, 1.ed. (Colonia: Konemann Verlagsgesellschaft mbH, 2000), p.8.

La cadena *Marriott* con su hotel Los Sueños Marriott Golf & Resort ha invertido una suma que supera los \$10 millones sólo en la construcción de la cancha. La cadena Meliá invirtió una suma de \$7 millones en la construcción de su campo y recientemente realizó una inversión considerable (\$1,8 millones) en su hotel Meliá Playa Conchal All Suites Beach & Golf Resort, para que ocupe la marca de mayor prestigio de la cadena Meliá el Paradisus, de ahí que el hotel haya cambiado su nombre a Paradisus Playa Conchal All Suite, All-Inclusive Beach & Golf Resort⁴³. El grupo Barceló también realizó una inversión con el Hotel los Delfines y Four Season ha invertido un total de \$10.000.000 en el campo que inaugurará este año.

De la consulta a los expertos nacionales se obtiene que en los últimos seis años, el monto de inversión promedio por campo asciende a los \$10.000.000.

3.3.1.5 Saturación de las canchas

Según la NGF, la capacidad de rondas posibles en un campo de dieciocho hoyos es de 48.800 rondas anuales, pero en nuestro país el promedio de rondas es de tan sólo 14.000, siendo el Cariari el que presenta el mayor número con 28.500 anuales. Si se utiliza como parámetro la cifra de capacidad dada por la NGF, los campos de nuestro país estarían trabajando al 29% de su capacidad. Este porcentaje de ocupación sube 35% si se utiliza la estimación de los expertos nacionales de un promedio de 40.000 rondas anuales para Costa Rica, como se menciona en la sección anterior.

Según la NGF, una de las razones que explica la migración de los golfistas de la práctica de este deporte, es la inhibición que sienten algunos al enfrentar ambientes muy competitivos y presión por un número grande de golfistas en el campo.

En opinión de algunos, el bajo número de rondas jugadas al año, puede convertirse en una fortaleza para este destino, pues los golfistas están interesados en descubrir destinos nuevos y

⁴³ Ana Cristina Camacho, "Meliá Playa Conchal con otra categoría y nombre", Periódico el Financiero, 12(1): 39, diciembre, 2002.

el bajo número de rondas puede ser un indicador de que nuestros campos aún no han sido descubiertos y atraigan su atención.

Las posibilidades del país de incrementar la demanda por los servicios de golf es alta, por los bajos niveles de ocupación actuales, pero para incrementar el número de rondas es necesario estimular la demanda por los servicios que se ofrecen, tarea que requiere de todo un proceso de planificación, donde se integren tanto las iniciativas del sector público como también las del sector privado.

3.3.1.6 Servicios complementarios

Costa Rica es reconocido mundialmente por ser un destino multiproducto, porque ofrece una amplia variedad de productos en un espacio muy reducido. Este destino ofrece actividades que son muy apreciadas por los golfistas, como la pesca deportiva y lujosos *spas* o balnearios. También tiene a disposición de la familia del golfista, un sinnúmero de actividades que puede realizar mientras uno de sus miembros juega golf, como visitar los volcanes, observación de aves, *rafting*, *surfing*, entre otras actividades de alto interés para los golfistas y para sus acompañantes.

3.3.1.7 Recurso humano

Debido a lo incipiente de la actividad del golf en nuestro país, los expertos consultados, consideran que existe una debilidad en cuanto al conocimiento y preparación del recurso humano en materia de golf, que satisfaga a este exigente y experimentado segmento de mercado, pues este deporte exige el cumplimiento de reglas estrictas que demandan del personal de servicio mucho conocimiento y vivencia de esta actividad.

El trato brindado al golfista para la calidad del producto y el desarrollo del destino, como lo demuestra una encuesta realizada por *Torp Associates*⁴⁴ a golfistas de los EE.UU., donde se encuentra que el 96% de los consumidores insatisfechos no reclaman, cuando algo no les

⁴⁴*National Golf Foundation, Developing Positive Relationships with members and customers*, 2.ed. (Estados Unidos: *National Golf Foudation*, 2002),p. 65.

gusta, sino que dejan de comprar. Para el 68% de los entrevistados el principal disgusto lo provoca la desinformación del personal de servicio. El tener un excelente producto, conveniente ubicación y precio competitivo, no es suficiente para lograr la lealtad del cliente.

Es necesario capacitar al personal sobre reglas de operación del campo (hora de apertura del campo, horario en que el profesional de golf imparte lecciones, tipo de vestimenta, política del reembolso por mal tiempo, reglas específicas para participación en torneos, etc.); políticas de la casa club y manual de operación de la tienda.

El reglamento de un campo de golf incluye diversas reglas⁴⁵: generales, donde se definen el tiempo de juego, identificación de los límites del campo, el uso de los carritos de golf (menciona entre otros factores el lugar donde debe circular, quien está autorizado a manejarlos, velocidad a la que deben transitar, número de personas que puede transportar, etc.).

También este reglamento incluye reglas de etiqueta, las cuales se relacionan con varios aspectos: consideración con los otros jugadores (respetar los tiempos para buscar una bola extraviada, ceder el paso a los jugadores que vienen detrás, entre otros), prioridad en el campo (horas de salida según sea un día con *tee times* o no, número de principiantes por grupo en un día con reserva de *tee time*, etc.), de la ropa y el calzado (tipo de ropa y calzado permitido), de la autoridad en el campo y del campo y otros. (ver anexo 6).

El establecimiento de una normativa bien definida, su conocimiento y aplicación por parte del personal, hacen que los golfistas se sientan en presencia de profesionales capaces de guiarlos.

Por este motivo, el recurso humano se convierte en un factor fundamental del éxito de un campo de golf.

3.3.1.8 Destino de moda

⁴⁵ Cariari Country Club. Reglamento del campo de golf. San José: Cariari Country Club, 2003.

Costa Rica ostenta una posición de privilegio en el mundo como destino de naturaleza, cada día son más las operadoras a escala mundial que incluyen al país dentro de las opciones que les ofrecen a sus clientes.

Las maravillas naturales se han asociado a las mejoras constantes en la calidad del producto turístico que se ofrece, para incrementar la afluencia de turistas cada año, los cuales se sienten satisfechos con su visita a Costa Rica y les recomiendan a sus amigos tomar en cuenta el país en su próximo viaje.

Como respuesta a todos los atributos que ofrece Costa Rica, nuestra nación se encuentra entre los diez principales destinos para viajes de incentivos, que consisten en los premios que otorgan las grandes corporaciones a sus ejecutivos o clientes por el alto desempeño en sus funciones. Estos viajeros son de alto nivel adquisitivo y por lo general son jugadores de golf, lo que ayuda sin duda al conocimiento del país como destino para la práctica de este deporte.

Además se tiene un torneo internacional de golf que por segundo año ha sido el lugar de encuentro de diversas delegaciones internacionales; éste es el denominado *Costa Rica Open*, que pertenece al *Tour* de las Américas y al *European Tour*, lo que permite una exposición de Costa Rica como destino de golf, por ser cubierto por prestigiosas cadenas internacionales como: ESPN2, CNBC y ofrecer una exposición a más de ciento cincuenta y cuatro países en el mundo.

3.3.1.9 Existencia de una estrategia de comunicación del destino

Ante el potencial que ofrece el mercado del golf, las autoridades del ICT, con el apoyo de la iniciativa privada, se ha propuesto establecer una estrategia de comunicación con el propósito de promocionar a Costa Rica como destino para los amantes del golf, especialmente en los EE.UU.

Si bien en la actualidad el ICT no cuenta con una estrategia de comunicación para el producto golf, razón que motiva el inicio de esta investigación, sí ha emprendido algunas acciones

tendientes a apoyar el desarrollo de este mercado. Entre estas acciones destaca el patrocinio, por segundo año consecutivo, del *Costa Rica Open*, confección de un folleto promocional con los campos de golf de Costa Rica y el patrocinio de un programa de televisión para la cadena *Fox Sport*, entre otras.

Por otra parte, de la consulta realizada a los directores de campos de golf nacionales, se obtiene que cada campo realiza diversas acciones de comunicación para dar a conocer las facilidades que ofrecen sus canchas a sus públicos objetivos. Entre las acciones que se mencionan, sobresale la organización de viajes de familiarización para grupos de prensa (editores) de las principales revistas de golf, con fin de que se generen reportajes que resalten los atributos que ofrece Costa Rica para los amantes de ese deporte.

También se utiliza la publicidad en revistas especializadas, confección de folletos promocionales, participación en actividades internacionales como la feria que organiza anualmente IAGTO, que reúne a destinos, hoteles, profesionales de golf, *tour* operadores y golfistas en general.

El objetivo tanto de la iniciativa pública como la privada, es establecer una estrategia de comunicación de Costa Rica en cuanto a destino de golf, la cual en forma integrada coordine todos los esfuerzos que se realizan para potenciar a este país como destino de golf en el ámbito internacional.

3.3.1.10 Existencia de operadores turísticos que manejan el golf

Nuestro país dispone en la actualidad de dos operadores turísticos que atienden el segmento de golf. Uno de ellos es *Costa Rica Golf Adventures*, que tiene seis años de dedicarse enteramente a la atención de este segmento. También se encuentran *Explore Costa Rica*, un operador con amplia experiencia en la venta del país como destino ecoturístico y con cuatro años de servir a los viajeros de golf.

Estos operadores tienen a disposición del público diversos paquetes, que permiten a los golfistas disfrutar de las bellezas de que ofrecen nuestras canchas y el país en general. Algunos ejemplos de paquetes se muestran en el anexo # 7.

También existen dos operadores más que se encuentran próximos a iniciar en la actividad. Uno de ellos es *Travel Corportation TAM*, con amplia experiencia como operador turístico; podría decirse que es un pionero de la actividad con más de veinticinco años dedicado la atención de turistas internacionales, ha mostrado interés en atender el segmento de golf y se halla en proceso de formar una alianza con los principales campos.

La otra empresa interesada es *Costa Rica Golf Get-A-Ways*, que se encuentra pronta a inaugurar su oficina, luego de dos años de planeación. Su propietario es un canadiense que tiene siete años de residir en Costa Rica y posee amplia experiencia en la operación de deportes de aventura, como el *rafting* y el *windsurfing*.

3.4 Problemas y oportunidades de Costa Rica como destino de golf

Como se ha mencionado en las secciones anteriores de este capítulo, para definir el potencial de Costa Rica como destino de golf se parte de identificar los atributos que requiere un destino para competir en la atracción de jugadores de ese deporte a escala internacional y posteriormente se constata la existencia de esos atributos en nuestro país, mediante la consulta a expertos nacionales y revisión de material bibliográfico sobre el tema.

Luego de este recorrido, se requiere analizar las condiciones propias del destino en su conjunto, es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que presenta Costa Rica como destino de golf.

3.4.1 Fortalezas

- Reputación mundial como destino turístico

Costa Rica es reconocido mundialmente por las bellezas naturales, la amabilidad de su gente, los esfuerzos de conservación del ambiente y la protección de los recursos naturales. El hecho de poseer el 5% de la biodiversidad del planeta, es uno de los aspectos que más atraen a los turistas.

Nuestro país es conocido por ser uno de los principales destinos de naturaleza en todo el mundo. Es posible disfrutar de bosques tropicales, secos, lluviosos y nubosos, así como volcanes activos, aguas termales, cataratas, manglares, humedales y playas bañadas por el océano Pacífico o por el Caribe.

Es conocido como el hogar de trescientos cincuenta mil especies de insectos, ochocientos cincuenta especies de aves, cuatro especies de monos y otras maravillas.

También su fama proviene del sinnúmero de actividades de aventura para todos los gustos. Quienes viajan con la familia, disponen de opciones ideales para todas las edades. Pueden hacer viajes a regiones donde encontrarán aguas termales, volcanes, frescas montañas, bosques y mariposarios. Los que prefieren llenarse de adrenalina tienen mucho de donde escoger: rápidos en ríos caudalosos, recorridos en medio de la selva, ciclismo de montaña, salto al vacío, buceo en el mar, entre muchos más.

- Reputación de destino seguro

Hoy en día el factor seguridad es un tema que no encuentra discusión. Todo destino turístico, que desee competir internacionalmente en cualquier segmento de mercado, debe hacer esfuerzos por garantizar la seguridad de sus visitantes.

Los hechos vividos el 11 de septiembre y de otros atentados terroristas del pasado, han demostrado lo resistente que es la industria del turismo, cuyo impacto directo no fue una disminución en el crecimiento del turismo a escala mundial; pero sí una reorientación de los flujos de turistas hacia las zonas denominadas más seguras.

Nuestro país es considerado seguro y estable. Su tradición democrática, su estabilidad económica y la abolición del ejército, son aspectos que llaman la atención y despiertan la admiración de muchos a escala mundial.

Esta condición de país seguro constituye un elemento de valor que facilita el desarrollo de un segmento de mercado como el golf que, sin duda, está asociado con ambientes relajantes y climas de negocios sanos.

- El clima

Las condiciones del clima propias de la zona del trópico, junto a las modernas técnicas de drenaje de los campos, colocan a Costa Rica con una clara ventaja, pues permiten la promoción de la práctica de ese deporte en casi todos los meses del año.

- Existencia de campos de golf de calidad mundial diseñados por renombrados arquitectos internacionales

“Un campo de golf está compuesto por sólo tres elementos: naturaleza, arte e historia... Todos empezaron como terreno virgen, fueron moldeados por la visión de un artista y acabaron atrayendo a los mejores jugadores y las competiciones más prestigiosas del mundo”⁴⁶.

En Costa Rica existen excelentes campos de golf diseñados por renombrados arquitectos internacionales que ofrecen a sus visitantes una maravillosa y exótica experiencia de eco golf, es decir, jugar en retadores campos de golf, rodeados de exuberante, virgen y exquisita naturaleza.

Nombres de arquitectos de campos como: Robert Trend Jones Jr., Jack Nicklaus, Arnold Parmer, George Fazio, atribuyen a nuestros campos un sello de calidad mundial, que es reconocido por los amantes de este deporte.

⁴⁶ David Could, Una panorámica del golf, 1.ed. (Colonia: Konemann Verlagsgesellschaft mbH, 2000), p.76.

- Baja saturación de los campos

La posibilidad de reservar su “*tee time*” sin ningún problema, así como ambientes poco saturados y menos competitivos, constituyen una ventaja para nuestro país.

Tal y como se menciona en la sección pasada, la mayoría de los golfistas procura relajarse mientras mejora su nivel de juego y para hacerlo lo menos que necesita son ambientes saturados y competitivos.

- Diversidad de actividades para el golfista y su familia

Una gran concentración de productos y atractivos en un espacio de territorio muy pequeño, permite ofrecer una amplia y combinada gama de productos (parques nacionales, playas, deportes de aventura, etc.) tanto para el disfrute de los golfistas como de las personas que los acompañan.

Este atributo constituye un elemento de valor, que merece ser destacado por medio de la estrategia de comunicación, dado que los golfistas desean encontrar destinos que les permitan combinar las actividades que más le satisfacen, que son jugar golf y compartir con la familia.

Sin duda, Costa Rica es mucho más que golf, ofrece una vasta variedad de opciones para cada uno de los miembros de la familia, como por ejemplo: visita de volcanes, *surf*, pesca deportiva y *spa*.

- Servicios turísticos de calidad internacional y presencia de cadenas hoteleras de renombre mundial

Esta nación es considerada como un destino maduro, donde la industria turística ha evolucionado y se encuentra en la actualidad en la capacidad de satisfacer los gustos de los más exigentes.

La presencia de cadenas de hoteles reconocidas internacionalmente es otro de los elementos que refuerza el potencial de este país, para convertirse en un destino atractivo para los amantes del golf.

- Acceso aéreo

El disponer de múltiples puertas de entrada, desde las principales ciudades de los EE.UU., permite al golfista que desea visitar este destino, tener a su disposición diferentes opciones de itinerarios y precios, lo que hace más fácil el que pueda encontrar una opción que se ajuste a su disposición de tiempo y dinero.

3.4.2 Debilidades

- Costa Rica no es reconocido como un destino de golf

Si bien nuestro país ostenta una destacada reputación como destino de vacación, no es aún reconocido como destino de golf.

En la consulta realizada a operadores internacionales de golf, se pudo constatar que no existe conocimiento de este destino en ese segmento de mercado. El golf es una actividad que se encuentra en etapa de introducción y, como tal, no ha logrado aún posicionarse en la mente de los amantes de ese deporte, ni en la de los *tour* operadores internacionales especializados en él.

El golf en Costa Rica, como cualquier otro producto que se encuentre en su etapa de introducción, requiere del compromiso de los empresarios y las autoridades de gobierno para poner en marcha una dinámica estrategia de comunicación, que permita posicionar a este destino como una opción atractiva para los golfistas provenientes de los EE.UU.

- Reducida cantidad de campos y distancias largas entre ellos

Como se observa en las secciones pasadas, en nuestro país existen sólo cinco campos de dieciocho hoyos, y las distancias para llegar a ellos, disminuyen la disponibilidad de tiempo para disfrutar del golf, lo cual coloca a este destino en clara desventaja en comparación con sus competidores, que concentran más de cien campos en un espacio geográfico muy reducido.

Definitivamente la fórmula de mercadeo de Costa Rica como destino de golf, no debe centrarse en la cantidad de campos de que se dispone, porque se está en clara desventaja, sino más bien en la gran cantidad de actividades adicionales al golf que pueden ser disfrutadas con la visita a este destino, sin descuidar en la promesa de campaña que la oferta de golf que dispone el país es de calidad mundial.

- Poco conocimiento del golf en la industria turística nacional

Sin duda por ser el golf una actividad incipiente en nuestro país, existe en el ambiente turístico nacional un desconocimiento sobre el tema, casi generalizado, lo que hace que los participantes en la cadena de prestación de ese servicio, no estén suficientemente capacitados para brindar un servicio acorde con los niveles de exigencia que demanda ese mercado.

Como se ha mencionado en el capítulo II y en otros apartados de este capítulo, el turismo en Costa Rica ha venido evolucionando hasta alcanzar un estado de madurez en la prestación de los servicios, lo que lo faculta para satisfacer las demandas de los grupos más exigentes. Pero a pesar de esta realidad, el deporte del golf requiere que el personal de los hoteles, de las empresas operadoras de *tours* y los estrategas de la empresa pública y las privadas, entiendan la naturaleza de esta actividad, para optimizar el servicio ofrecido y con ello garantizar el crecimiento y consolidación de este segmento de mercado, a todas luces lucrativo.

3.4.3 Oportunidades

- Interés de parte de las autoridades y de los empresarios privados en la actividad del golf

En los años recientes se ha suscitado un decidido interés de parte de los empresarios privados por poner a disposición de sus clientes hermosos campos de golf para el disfrute de ese deporte y la generación de ingresos para sus empresas. Sólo en los últimos seis años se han construido cinco campos y dos más se encuentran próximos a ser inaugurados, con inversiones promedios de alrededor de \$10 millones cada uno.

Asimismo, las autoridades de gobierno se encuentran comprometidas a apoyar el desarrollo de este segmento de mercado. Las acciones descritas en la sección pasada, como el patrocinio por segundo año consecutivo para el torneo internacional de golf *Costa Rica Open* y la asignación de fondos para mercadear esta actividad, demuestran el interés que el sector gobierno tiene sobre este producto.

- Existencia del segmento de mercado de mejores consumidores de golf

Conocer la existencia del segmento de mercado que mayor contribución aporta a las cifras de gastos de viajes que realizan los golfistas e identificar que ese grupo de personas poseen características demográficas iguales al segmento, que ha sido definido como el mercado meta de Costa Rica en los EE.UU., es una muy buena noticia para la industria nacional, pues todos los esfuerzos de profesionalización que se han realizado, desde unos años para acá, permiten que se disponga del nivel de servicio con capacidad de satisfacer a este grupo de mejores consumidores de golf.

- Nuevas rutas aéreas y el ingreso de compañías de cruceros

El decidido empeño por parte de las autoridades de la presente administración, para lograr la consecución de nuevas vías de acceso⁴⁷ a nuestro destino, se convierte en una oportunidad para el desarrollo no sólo de este segmento de mercado, sino para el país en general, pues esto le

⁴⁷ La apertura de nuevas rutas aéreas y el ingreso de nuevas compañías de vuelos *charters*, el aumento en la frecuencia de vuelo, la incursión de nuevas compañías de cruceros, incrementan la accesibilidad hacia nuestro destino.

permite al turista u hombre de negocios disponer de una mayor variedad de itinerarios y precios, para poder viajar a Costa Rica.

- Deseos por destinos frescos y nuevos

Los golfistas, así como otros segmentos de mercado están siempre interesados en encontrar nuevos destinos seguros y agradables para visitar. Costa Rica debe aprovechar esta característica para dar a conocer su potencial como destino de golf y atraer a esos viajeros que desean experimentar nuevas opciones para el disfrute del golf.

3.4.4 Amenazas

- Situación de los destinos competencia

Son muchos los destinos competidores a los que debe enfrentar Costa Rica. Como se observará en el capítulo siguiente, los destinos competidores le llevan ventaja a nuestro país, no sólo por el número de años que tienen de estar atendiendo a este segmento de mercado (lo que les garantiza una amplia curva de experiencia), sino también por el posicionamiento alcanzado y por la disposición de presupuestos considerables para mercadear su producto de golf.

- Situación económica mundial

La situación económica que atraviesa el mundo en general y en especial los EE.UU. hace que se prevea una disminución en el número de viajeros internacionales que nos visiten.

- Elevadas tarifas aéreas

Las tarifas aéreas constituyen una desventaja como destino turístico de golf, debido a que los golfistas estadounidenses tienen para escoger una amplia gama de opciones, tanto de destinos internos en los EE.UU. como de destinos de fuera, que ofrecen tarifas aéreas muy favorables.

Como se observa en esta sección, Costa Rica, posee una situación privilegiada en cuanto a condiciones para el desarrollo de golf y el posicionamiento, a escala mundial, como destino atractivo para los amantes de esa actividad. Nuestro país, presenta fortalezas en los principales elementos, que son considerados por los turistas de golf para elegir un destino, como son: clima, campos de calidad mundial, acceso aéreo, seguridad del destino, diversidad de actividades para el golfistas y sus acompañantes.

Si bien el país presenta algunas debilidades en esta materia, la solución de éstas puede darse en forma integral, al estar relacionadas unas con otras. El punto de partida para subsanar estas deficiencias es la puesta en marcha de un programa de capacitación que permita, que los diferentes actores de la industria turística nacional conozcan y entiendan la actividad, lo cual sin duda permitirá subsanar otra de las debilidades, como lo es la ausencia de reputación internacional como destino de golf.

Una vez que se conozca el potencial de este mercado, los propietarios de los campos y las autoridades de gobierno, estarán más dispuestos a destinar mayor cantidad de recursos financieros para el mercadeo de esta actividad, lo cual sin duda atraerá el interés de inversionistas nacionales y extranjeros que querrán desarrollar nuevos y competitivos campos de golf en el país.

Al finalizar este capítulo se puede observar que pese a las debilidades y amenazas puntualizadas, Costa Rica posee grandes posibilidades para convertirse en un destino de golf, capaz de atraer el interés de los estadounidenses amantes de ese deporte, especialmente por las condiciones que lo hacen un destino diferente y atractivo para los turistas exigentes del mundo, entre ellas su ubicación geográfica, sus bellezas naturales, multiplicidad de atractivos y actividades para disfrutar, servicios de calidad, entre ellos campos de golf de calidad mundial.

Este capítulo ha permitido al lector entrar en contacto con el golf, explicar los principales términos asociados con la actividad, identificar los atributos que requiere un destino de golf, estudiar el desarrollo histórico de esta actividad en Costa Rica y analizar la situación de esos

atributos de interés en nuestro país e identificar su potencial para convertirse en un destino competitivo, para los amantes de este deporte.

El saldo positivo encontrado en los factores importantes para constituirse en un destino de golf, debe esperar a ser contrastado con el análisis del mercado meta objetivo, para evaluar el verdadero potencial de que dispone Costa Rica para lograr su objetivo de ser considerado un destino para los amantes del golf procedentes de los EE.UU..

Es por ello que en el próximo capítulo se analizará la situación del mercado de golfistas estadounidenses, para identificar entre otras cosas, quiénes son y qué necesidades y deseos tienen, que podrían ser satisfechos por la oferta de golf de nuestro país.

CAPITULO IV EL MERCADO META Y POSICIONAMIENTO DESEADO PARA COSTA RICA COMO DESTINO DE GOLF

4.1 Mercado meta

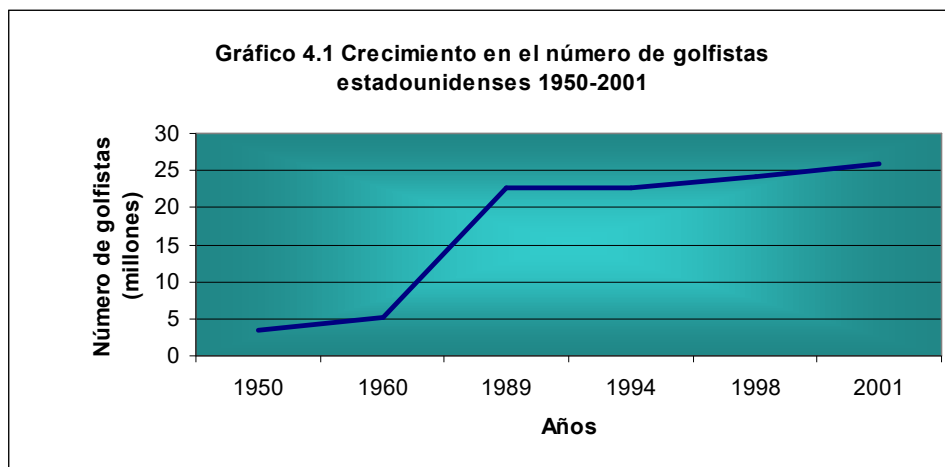
En el presente capítulo se definirá el mercado meta para el golf en Costa Rica, tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades que presenta el país para este tipo de turistas, así como las tendencias mundiales en cuanto a infraestructura y servicios complementarios para la practica de ese deporte.

4.1.1 Cuantificación del mercado

Según los datos de la NGF, el golf ha demostrado ser una vigorosa industria, no sólo por el incremento en el número de participantes, sino también por la mayor generación de ingresos comparado con otras industrias.

El número de golfistas estimados en 1950 era de 3,5 millones y en el 2001 la suma asciende a 25,8 millones⁴⁸, tal y como se observa en el gráfico 4.1. Asimismo la inversión en campos de golf presenta un incremento anual del 18% entre los años 1987-1998, pasando de \$250 millones en 1987 a cerca de \$ 2 mil millones de dólares.

⁴⁸ *National Golf Foundation, The U.S. golf travel market*, 1.ed. (Estados Unidos: *National Golf Foudation*, 2002),p. 3, and *A strategic perspective on future of golf*, 1ed. . (Estados Unidos: *National Golf Foudation*, 2002), p.5-6.

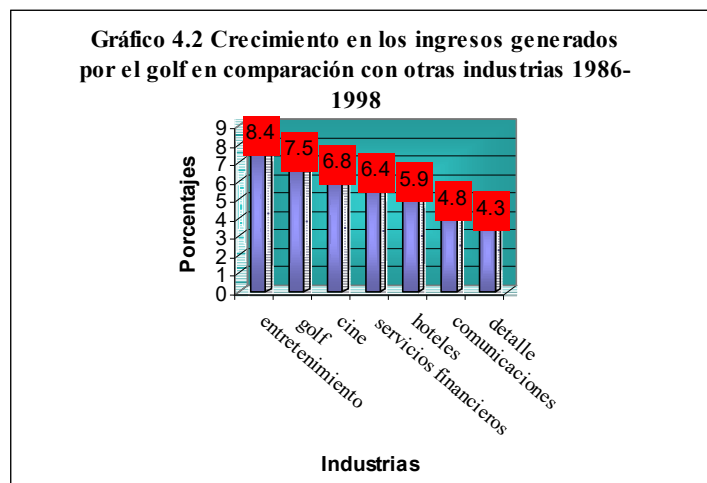


Fuente: National Golf Foundation, The U.S. golf travel market.

La participación de golfistas en la población de los EE.UU. ha crecido en las últimas cuatro décadas, en las que pasa de representar un 3,5% de la población en la década de los años sesenta a 11,7% en la de los años noventa.

Para el periodo de 1986-1998, el porcentaje de renta anual derivado de golf (tomando en consideración sólo los ingresos por concepto de pago de *fees* y equipo) sobrepasa, industrias como el cine, servicios financieros, hoteles, comunicaciones y venta al detalle, como se observa en el gráfico 4.2. Por otra parte, el gasto promedio pasa de 7,8 mil millones de dólares en 1986 a 23 mil millones en el 2001⁴⁹.

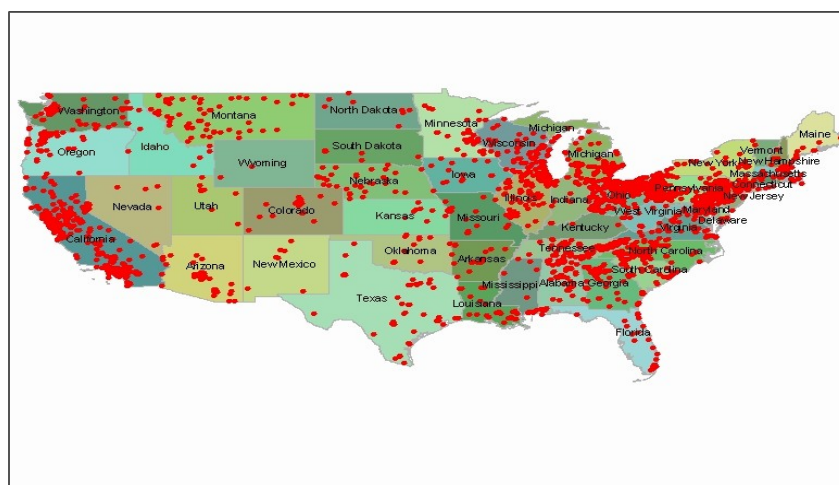
⁴⁹ *National Golf Foundation, The spending report*, 1.ed. (Estados Unidos: *National Golf Foudation*, 2002), p.3.



Fuente: National Golf Foundation: A strategic perspective on the future of golf 1999.

La demanda ha crecido, pero la oferta de campos de golf en los EE.UU. no se ha quedado atrás. En el año 1998 se disponía de 13.000 campos y se proyecta un aproximado de 15.300 para el 2003. Esa diferencia entre la oferta y demanda de campos de golf origina para el año 1998, un porcentaje de ocupación⁵⁰ de un 80%, lo que se traduce en un número aproximado de 1990 jugadores por campo. Los puntos en el mapa de la figura 4.1 muestran la concentración de los campos de golf en los EE.UU.

Figura 4.1 Concentración de los campos de golf en los EE.UU.



Fuente: GPS satélite.

⁵⁰ Este porcentaje se deriva de considerar un porcentaje de ocupación deseado (100%) que NGF estima en 48.800 rondas anuales para un campo de dieciocho hoyos.

Del análisis de la situación en el periodo 1987-1998 se estima un número de rondas anuales promedio de veintiuno rondas por jugador. Si se tiene ese promedio para el año 2001 se tendrá un total de 541,8 millones de rondas ese año.

En el estudio de estrategias y perspectivas para el futuro del golf (NGF and Mckinsey 1999), se plantea un escenario hasta el año 2010. Se estima una tasa de crecimiento anual en número de golfistas de un 1 % para los próximos ocho años, lo que da como resultado una población de golfistas de 28,8 millones, para ese año. También se espera que el crecimiento anual en la oferta será de alrededor de 2,5% anual, lo que presiona aún más la tasa de desuso de los campos. Además se calcula un incremento en las rondas de un 1,5% para el mismo periodo de estimación.

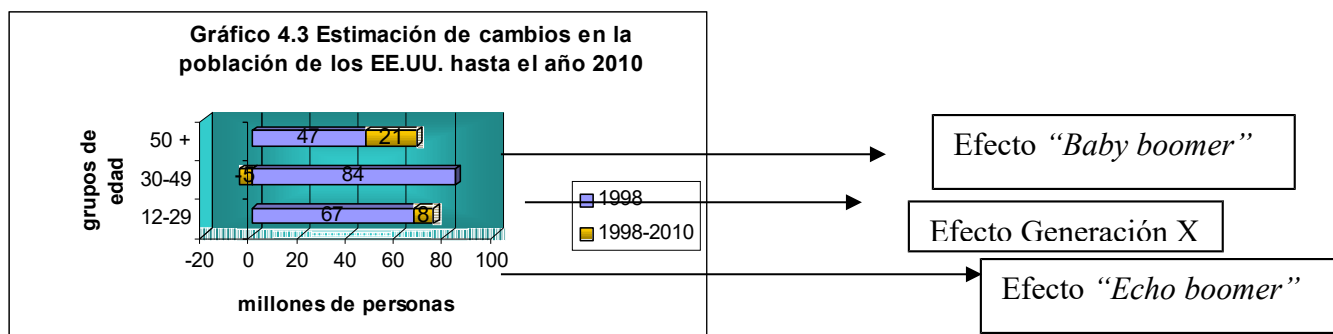
Pese a lo antes expuesto, ese mismo documento menciona, que el bajo nivel de crecimiento anual en la población de golfistas y el aumento en el número de campos, no deben ser motivo de angustia para los interesados en esta industria, porque lo que realmente importa no es la participación porcentual de la población, sino el gasto promedio por persona de esa población, directamente relacionado con el número de rondas jugadas al año. Además la expectativa de crecimiento en la población expresa un incremento en los grupos de edad de mayor interés para el golf, como lo son los “*baby boomers*”⁵¹ y los “*echo boomers*”.

El incremento en los grupos de edad de 12 a 29 años es lo que los investigadores de NGF denominan el efecto “*echo boomer*”, los hijos de los “*baby boomers*”. Los “*baby boomer*” y su hijos tienen una alta participación en los grupos de edad y alcanza una alta participación en la frecuencia de juegos. Esto, como se verá más adelante, es explicado porque la afinidad y familiaridad hacia el golf, que presenten miembros cercanos (familiares o amigos) repercuten en la propensión que tiene un individuo de convertirse en un jugador de golf comprometido.

Según la NGF, existe una correlación directa entre el número de rondas y la edad. Se espera que para el 2010, el número de rondas se incremente a seiscientos treinta y cinco millones, de

⁵¹ Generación de estadounidenses nacidos entre los años 1950 y 1964.

los cuales los “*baby bommers*” serán responsables del 12% de ese aumento, con sesenta y cinco millones de rondas en el periodo de doce años⁵².



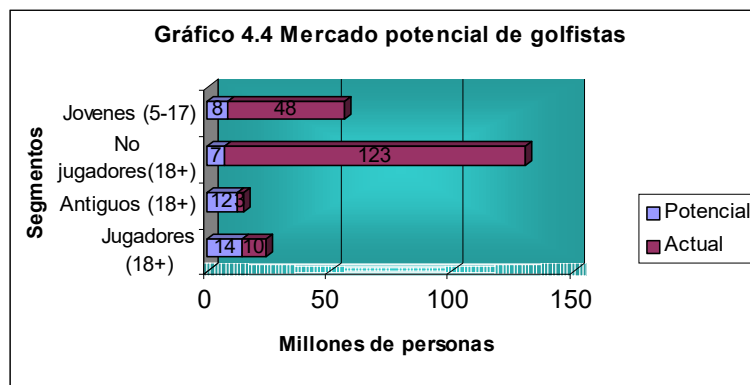
Fuente: National Golf Foundation: *A strategic perspective on the future of golf 1999*.

Por ejemplo si bien el grupo de *seniors* tiende a perder participación dentro del total de jugadores, debido a la edad, son los que presentan la mayor frecuencia de juego y el mayor gasto, por ser personas retiradas que poseen más tiempo y dinero para disfrutar de este deporte.

4.1.2 Identificación de los segmentos de viajeros de golf proveniente de los Estados Unidos de América (EE.UU.)

La NGF menciona diferentes segmentos de mercado, en el estudio al que se hace referencia en la sección pasada, la NGF, se identifica una población de cuarenta y uno millones de personas compuesta por un grupo que le gustaría iniciarse en el golf y por otro grupo que ya juega golf, pero que desea hacerlo con más regularidad, para una industria compuesta por sesenta y cinco millones de personas (veinte y cuatro millones, cien mil personas en 1998 y cuarenta y uno millones potenciales).

⁵² NGF AND Mckinsey, *A Strategic Perspective on the future of golf*, 1999, p.41



Fuente: National Golf Foundation: A strategic perspective on the future of golf 1999.

Como se puede observar en el gráfico 4.4, esa población potencial, se distribuye a su vez en cuatro grandes grupos: los jóvenes (edades entre los 5 y 17 años), los antiguos jugadores (aquellos que ya han practicado el deporte pero luego lo abandonan), no jugadores (población que nunca ha jugado golf) y los jugadores (personas que ya practican el deporte del golf).

- En términos específicos, de los veinticuatro millones de golfistas mayores de 18 años de edad, catorce millones presentan un alto interés en el juego o deseo de jugar más.
- De los cuarenta y dos millones de disidentes, doce millones manifiestan estar muy interesados en volver a jugar.
- De los ciento treinta millones de adultos no jugadores, siete millones están interesados en tratar de jugar golf.
- De los cincuenta y uno millones de jóvenes entre los 5 y los 17 años de edad, ocho millones presentan un alto interés por jugar o jugar más.

De ese mismo estudio se extraen conclusiones para el año 1998, que podrían servir para describir la situación del mercado del golf. Ese año, aproximadamente, 2,9 millones de personas que tenían estatus de no jugadores ingresaron en el mercado. Cerca de 3,4 millones de golfistas dejaron el golf en 1998. Seiscientos mil disidentes reintentaron volver, pero luego

se fueron. En general, 3,1 millones de jugadores no comprometidos abandonaron el mercado en 1998.

Esto demuestra que el mercado del golf es muy dinámico y requiere de estrategias concretas para evitar la migración de jugadores, atraer antiguos jugadores, adquisición de nuevos y mantener el interés de los jóvenes. Según la NGF, el reto de la industria no se encuentra en crear conocimiento y habilidades, sino en crear compromiso.

Un jugador comprometido puede describirse como aquel que cumple con las siguientes características⁵³:

- Comprensión: aprecian la historia, tradiciones, reglas, etiqueta y valores del juego.
- Disfrute: disfrutan el golf y están relacionados con el juego en múltiples niveles (actividad al aire libre, aspectos sociales, retos, competencia, etc).
- Dedicación: ubica al golf entre las principales actividades de placer o descanso. Se ve a sí mismo como golfista y está comprometido a mejorar su habilidad como tal.
- Frecuencia de juego: juega al menos ocho rondas al año.

Por otra parte, la NGF ha reconocido el potencial de los viajeros golfistas y por esta razón desde el año 1989 inicia la serie de estudios denominados *Golf Travel Market*, con el fin de cuantificar y describir el perfil de los viajeros de golf.

De acuerdo con la Travel Industry Association of America (TIA):

“Los viajes y el turismo son la industria de servicios de exportación más grande, la tercera en ventas al detalle y una de las más grandes empleadoras de América. En 2001, los gastos en viajes generaron 7,8 millones de trabajos en los Estados Unidos de América, con cerca de \$166 mil millones en nómina. Aproximadamente uno de cada 18 residentes estadounidenses en capacidad de trabajar fueron empleados en forma directa por los gastos que generaron los viajes en Estados Unidos de América en 1999”⁵⁴.

⁵³ *Ibid.*, p.72.

⁵⁴ *National Golf Foundation*, *The U.S. golf travel market*, 1.ed. (Estados Unidos: *National Golf Foundation*, 2002), p.1.

Según estimaciones de la NGF, en el año 2001 los golfistas gastan en viajes (transporte, hospedaje, alimentación, entretenimiento e imprevistos) una suma que asciende a \$124 mil millones de dólares, de los cuales \$26,1 mil millones corresponden a viajes de golf.

Asimismo, la TIA estima que el total de gastos en viajes realizados por los residentes estadounidenses durante el 2001 asciende a \$ 455 mil millones de dólares. Si se comparan las cifras estimadas por NGF con las de la TIA, se puede deducir que los golfistas son los responsables de un 25% del total de gastos en viajes.

**Cuadro 4.1 Vista general de los viajeros de golf
1989-2001 (en millones)**

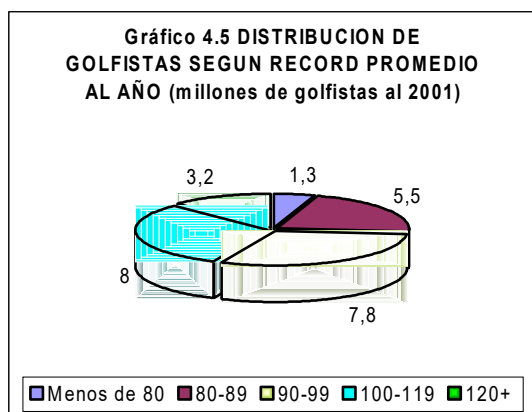
	1950	1960	1989	1994	1998	2001	Cambio 1989-2001	tasa anual 1989-2001
Total de golfistas	3,5	5,2	22,7	22,6	24,1	25,8	7,10%	1,10%
Número estimado de viajeros de golf			7,9	10,5	11,8	11,5	-2,50%	3,20%
Hombres			6,5	8,3	9,1	8,9	-2,20%	2,70%
Mujeres			1,4	2,2	2,7	2,6	-3,70%	5,30%
Viajeros de golf como porcentaje del total de golfistas			35	46,6	48,6	44,6	-4,00%	9,60%

Fuente: National Golf Foundation 2002.

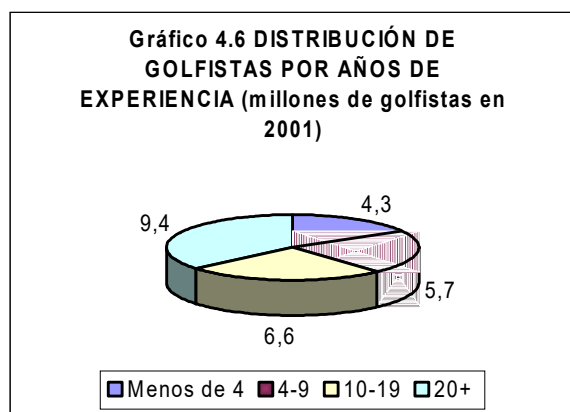
Como se observa en el cuadro 4.1, en el periodo 1989-2001, mientras el número total de golfistas se incrementa un 1%, el número total de viajeros de golf crece a un ritmo de un 3% anual, siendo el segmento de mujeres el de mayor incremento con un 5,3%.

Para el año 2001 el mercado total de golfistas puede ser distribuido según diversos parámetros: número de rondas jugadas al año, récord promedio, miembro de campo público o privado, años de experiencia, ingreso familiar y edad. Estas categorías se pueden observar en los siguientes gráficos y lo importante es identificar la composición del mercado según el parámetro utilizado y el aporte al gasto de viajes de cada uno de los segmentos que se originan.

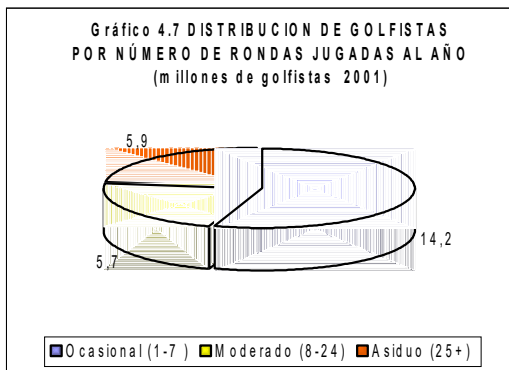
Como se puede observar existe una correlación positiva entre el gasto en viajes para golf y variables como: años de experiencias, número de rondas jugadas y nivel de ingresos. En otras palabras, cuanto más experiencia e ingresos alcance un jugador, mayores serán los gastos de viajes para practicar ese deporte.



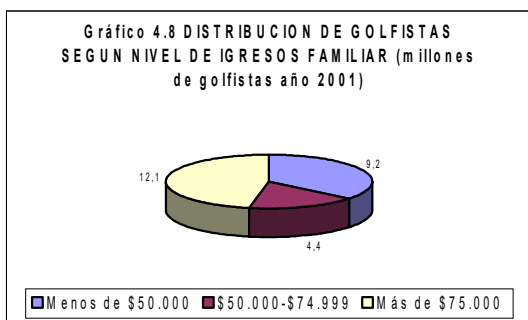
Record	Golfistas	Total de gasto de viajes
Menos de 80	5%	4%
80-89	21%	17%
90-99	30%	43%
100-119	31%	24%
120+	12%	11%
TOTAL	100%	100%



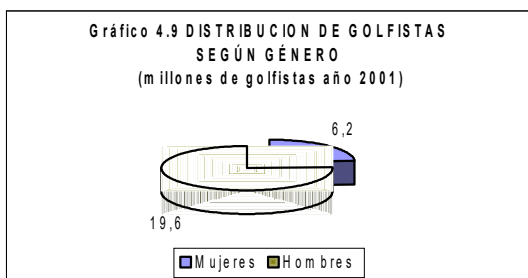
Número de años de experiencia	Golfistas	Total de gasto de viajes
Menos de 4	17%	11%
4-9	22%	13%
10-19	25%	32%
20+	36%	44%
	100%	100%



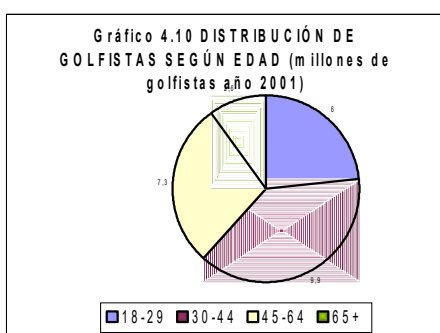
Número de rodas al año	Golfistas	Total de gasto de viajes
1-7	55%	15%
8-24	22%	27%
25+	23%	58%
	100%	100%



Ingreso familiar	Golfistas	Total de gasto de viajes
Menos de \$50.000	36%	11%
\$50.000-\$74.999	17%	10%
Más de \$75.000	47%	79%
	100%	100%



Género	Golfistas	Total de gasto de viajes
Mujeres	76%	85%
Hombres	24%	15%
	100%	100%



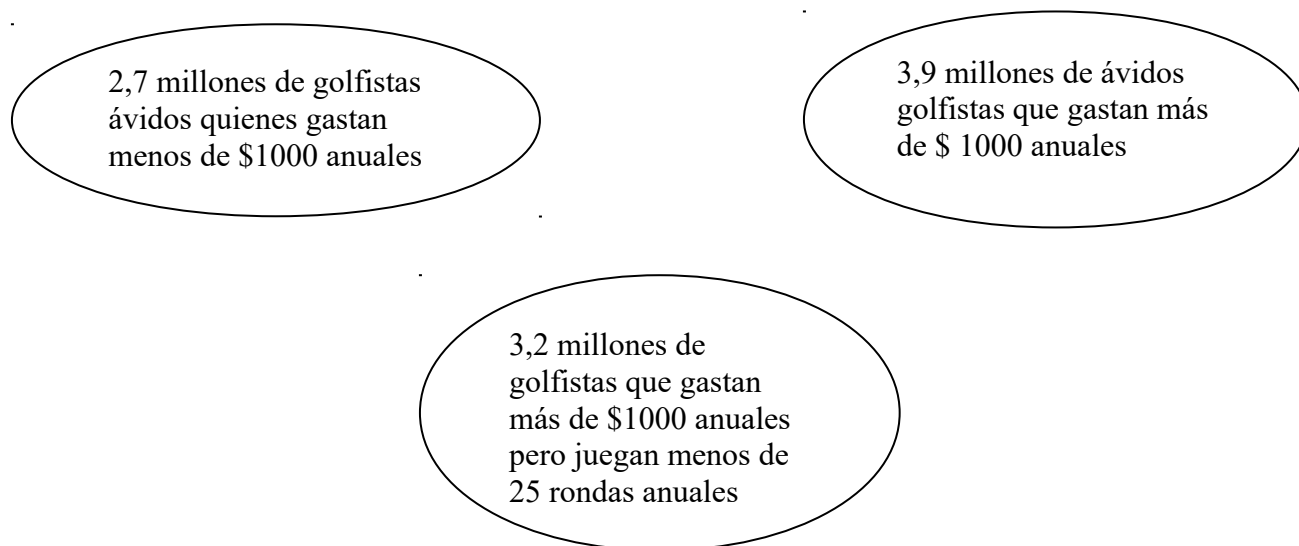
Edad	Golfistas	Total de gasto de viajes
18-29	23%	9%
30-44	38%	50%
45-64	29%	27%
65+	10%	14%
	100%	100%

Fuente: National Golf Foundation, The U.S. golf travel market.

Por último, la NGF ha definido un segmento de mercado que denominan mejores consumidores de golf. Son aquellos golfistas que juegan más de veinticinco rondas al año o

bien juegan menos de veinticinco rondas, pero tienen un gasto familiar en golf de más de \$1000 al año.

En el 2001, los mejores consumidores de golf ascienden a 9,8 millones y representan el 38% de todos los golfistas, pero el 80% de todo el gasto en golf y número de rondas jugadas. Este segmento se subdivide en tres subsegmentos:



Algunas de las características demográficas que los representan

61% tiene edades entre los 35 y 64 años de edad

El promedio de ingreso familiar anual es de \$ 84.300

55% posee un título de bachiller universitario

46% son familias conformadas por dos personas sin hijos en el hogar

Al finalizar esta sección, se observa que existen diversas maneras de segmentar el mercado de jugadores de golf en los EE.UU. La NGF, expone tres formas para subdividir el mercado. Una basada en el tipo de jugador (potencial o actual), otra en las habilidades de juego y características demográficas (años de experiencia, sexo, nivel de ingresos, son algunas de ellas) y la más reciente, basada en el número de rondas jugadas y el gasto promedio.

Este último segmento es el que la NGF denomina mejores jugadores de golf, por ser el grupo más rentable no sólo para la industria del golf, sino también para la de viajes; no representan el segmento más grande en cuanto a número de jugadores, pero sí son el grupo más importante por sus niveles de gasto y número de rondas jugadas, características que se ubican por encima del promedio.

4.1.3 Descripción de los perfiles de los segmentos de golf en el mercado de los EE.UU.

Antes de iniciar el análisis de los segmentos, es importante conocer más acerca de lo que quieren los golfistas. Según la (NGF/Mckinsey,1999) estos deportistas desean:

- Descanso / sociabilizar: el 85% afirma que el golf le permite jugar sólo por diversión. También el 65% dice que le deja compartir más tiempo con la familia y amigos.
- Reto / competencia: afirmaciones como “*me permite competir conmigo mismo*” es lo que menciona un 69% de la muestra. También el 60% aprecia que mantener la concentración siempre significa un reto.
- Contacto con la naturaleza: el 90% de los entrevistados menciona que el golf le permite recibir aire puro y un 60% dice que el golf le faculta para tener contacto con la naturaleza.
- Salud / libre de tensión: el 91% dice “*el golf me ayuda a estar relajado*”.

Asimismo, a la pregunta de qué cosas harían para que su experiencia de juego mejore, el 64% menciona que más amigos y familiares sean jugadores, seguido por el deseo que su habilidad mejore es decir que su *handicap* disminuya (56%). También el hecho de jugar en menos de cuatro horas le aportaría más beneficios a la experiencia para el 48% de los entrevistados.

Si se analiza el grupo de mayor potencial que NGF/McKinsey, estima en catorce millones de jugadores, se identifica que las barreras para lograr un jugador comprometido son principalmente: el tiempo y el costo del juego. Todos los grupos de edad y nivel de ingresos, dedican menos de un 10% de su tiempo de descanso al golf. La mayoría argumenta que no tiene tiempo tanto por razones de trabajo como por la familia; 40% de estos mejores candidatos considera que no juega más porque le es difícil encontrar “*tee times*” durante el fin de semana por la ocupación de los campos.

También el costo de los “*green fees*” es otra limitante, principalmente para las familias con ingreso medios con edades entre 30-50 años y para los jóvenes de 18-29 años. El 60% de este grupo potencial considera que los “*green fees*” son el mayor obstáculo. Según el reporte de gasto de los consumidores de golf del 2002 los rubros de los pagos (*fees*) públicos y privados representan el 74% del total de gasto informado para ese año. Los datos del cuadro 4.2 reflejan el monto total de gasto, informado por los golfistas estadounidenses, para la práctica de ese deporte y la composición de esos gastos.

Según lo mostrado en ese cuadro, la estructura de gastos para que una persona practique golf, está compuesta por diferentes rubros, entre ellos tarifas públicas, tarifas privadas, alquiler de bolas, etc.

Cuadro 4.2 Total de gasto según los rubros para la práctica del golf
(en millones de dólares)

	1999	2001	% Cambio
Tarifas públicas “ <i>public fees</i> ”	\$7.656	\$8.125	6,1%
Tarifas privadas “ <i>private fees & dues</i> ”	8.605	9.371	8,9%
Alquiler de bolas en la zona de práctica dentro de la cancha	958	1.015	5,9%
Alquiler de bolas en la zona de práctica fuera de la cancha	722	760	5,3%
Alquiler de palos	2.491	2.419	-2,9%
Alquiler de bolas	820	853	4,0%
Alquiler de guantes, zapatos y bolsos	979	1.011	3,3%
Total	22.231	23.554	6,0%

Fuente: NGF, *The Spending Report 2002*.

Por esto, en opinión de los expertos, la industria debe encontrar métodos para que el golf se logre colocar entre las principales actividades de descanso, quizás ofreciendo mejores

condiciones para que la familia y amigos puedan iniciarse en el juego, así como paquetes con diferentes precios y oportunidades, para que el jugador pueda mejorar.

También, es importante y en especial por el tema sobre el que versa esta investigación, exponer los gastos que dicen haber invertido los golfistas en su último viaje, según el motivo del viaje. Como se muestra en el cuadro 4.3, un golfista estadounidense invierte en su último viaje para jugar golf una suma promedio de \$1.229, mientras que sus últimos viajes por motivos de negocios y vacación, implican una inversión promedio que asciende a los \$1.330 y \$1.570, respectivamente.

Cuadro 4.3

Gasto promedio de los golfistas según motivo de viaje para el año 2001

Rubro	Viajes de negocios	Vacaciones	Golf
Traslado al destino	\$ 332	\$ 344	\$ 211
Traslado en el destino	\$ 109	\$ 122	\$ 134
Alojamiento	\$ 362	\$ 373	\$ 288
<i>Gree Fees</i> (incluyendo <i>Cart</i>)	\$ 121	\$ 137	\$ 127
Lecciones / clases de golf	\$ 70	\$ 76	\$ 66
Comida y bebidas	\$ 125	\$ 182	\$ 131
Entretenimiento	\$ 89	\$ 146	\$ 119
Regalos y <i>souvenir</i>	\$ 58	\$ 68	\$ 61
Otros	\$ 64	\$ 122	\$ 92

Fuente: National Golf Foundation, The U.S. golf travel market.

Seguidamente, en este apartado se analizarán los perfiles del mercado global de golfistas estadounidenses y el perfil del denominado segmento de mejores consumidores de golf. En el cuadro 4.4 se describe el perfil demográfico de ambos grupos.

Como se puede observar, los mejores consumidores tienen más edad que el mercado total, lo cual constituye un factor muy importante, porque los estudios demuestran que cuanto más edad, se dispone de mayor tiempo y dinero para practicar el golf, lo que hace que el número de rondas y el gasto promedio aumenten. Esta característica también se refleja en el tipo de

ocupación de los grupos. En el de mejores consumidores el reglón de retirados se incrementa en un 11% en relación con el mercado total.

Además los mejores consumidores resultan ser personas con un nivel de educación superior al mercado global; el 55% ostentan título universitario en comparación con el 48% del mercado total.

En cuanto al nivel de ingresos, el 60,2% de los mejores consumidores tiene ingresos superiores a \$75.000, en comparación con un 47% del mercado total. El deporte del golf requiere de dinero, según estudios de NGF los golfistas estadounidenses gastan en el 2001 un total de 23 millones de dólares.

Cuadro 4.4

Perfiles demográficos del mercado total versus los mejores consumidores 2001

Perfil demográfico de los mejores consumidores 2001		Perfil demográfico del mercado del golf 2001	
Total de los mejores consumidores	9.800.000	Total del mercado	25.800.000
Género		Género	
Masculino	72,0%	Masculino	76,2%
Femenino	28,0%	Femenino	23,8%
Edad		Edad	
18-29	10,1%	18-29	22,4%
30-39	17,1%	30-39	25,9%
40-49	22,4%	40-49	23,2%
50-59	21,2%	50-59	14,0%
60-64	8,8%	60-64	4,5%
65+	20,4%	65+	10,0%
Ingreso		Ingreso	
Menos de \$20.000	4,3%	Menos de \$20.000	6,9%
\$20.000-\$29.999	5,2%	\$20.000-\$29.999	8,0%
\$30.000-\$39.999	7,7%	\$30.000-\$39.999	10,1%
\$40.000-\$49.999	9,2%	\$40.000-\$49.999	10,8%
\$50.000-\$74.999	13,4%	\$50.000-\$74.999	17,2%
\$75.000-\$99.999	21,5%	\$75.000-\$99.999	21,3%
\$100.000 +	38,7%	\$100.000 +	25,7%
Educación		Educación	
Secundaria incompleta	2,0%	Secundaria incompleta	2,6%
Secundaria completa	15,5%	Secundaria completa	16,9%
College incompleto	27,7%	College incompleto	32,5%
College completo	54,8%	College completo	48,0%
Ocupación		Ocupación	
Prof/Gerente/Adm	40,1%	Prof/Gerente/Adm	38,6%

Perfil demográfico de los mejores consumidores 2001 Perfil demográfico del mercado del golf 2001

Total de los mejores consumidores	9.800.000	Total del mercado	25.800.000
Oficinista/ventas	10,2%	Oficinista/ventas	16,5%
Obrero	14,6%	Obrero	23,8%
Otro	10,4%	Otro	6,8%
Retirado	24,6%	Retirado	14,3%

Fuente NGF: *The Spending Report*.

Por otra parte, como se observa en el cuadro 4.5 los golfistas en general y especialmente los mejores consumidores, son usuarios asiduos de Internet y entre los usos más frecuentes sobresalen: buscar lugares dónde jugar, trayectoria e instrucciones de los campos, servicios para viajes de golf y reservaciones de “tee times”.

Por ejemplo, el 38% de los mejores consumidores en contraste con el 28% de todos los jugadores, utilizan el Internet para indagar sobre lugares dónde jugar. Asimismo, el porcentaje de mejores consumidores que emplea el Internet para obtener información de servicios de viajes de golf es mayor al porcentaje que presenta la totalidad de los golfistas.

Cuadro 4.5

Uso del Internet relacionado con el golf

Acceso en el pasado año	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Reporte del tiempo	32%	34%	30%	34%	23%	39%
Lugares para jugar	28%	34%	29%	28%	14%	38%
Productos de golf / equipo	25%	30%	22%	27%	15%	40%
Direcciones de canchas de golf	23%	26%	21%	26%	14%	33%
Resultados de torneos	16%	21%	14%	14%	14%	25%
Búsqueda general sobre golf	12%	16%	9%	13%	8%	19%
Tips / instrucciones	10%	17%	8%	10%	5%	12%
Servicios de viajes de golf	9%	5%	6%	15%	9%	17%
Información del <i>tour</i> del jugador	8%	10%	7%	10%	7%	15%
Reserva de Tee	7%	12%	6%	6%	6%	13%
Información sobre la industria de golf	6%	7%	5%	8%	3%	13%
Subastas de golf	4%	4%	3%	4%	2%	8%
Golf Chat	1%	2%	1%	1%	1%	1%
Otros	6%	10%	4%	6%	5%	9%

Fuente: NGF, *The Spending Report 2002*.

Asimismo, como se puede observar en el anexo # 8 el estilo de vida de los mejores consumidores de golf, está caracterizado por tener inversiones financieras, para lo cual utilizan

asesores en esa materia; la tenencia y deseo de compra de vehículos marca Chevrolet y la tenencia de viviendas y automóviles, cuyos valores de mercado, superan a los que poseen el promedio de los golfistas.

En esta sección se han descrito las principales características que presentan los mejores consumidores de golf que residen en EE.UU., donde sobresale la correlación positiva entre el gasto promedio en este deporte y características como alto nivel de educación, edad avanzada, ser retirado y tener un ingreso familiar elevado.

No es por coincidencia que la NGF denomina a este grupo el más rentable para la industria del golf, pues poseen las condiciones demográficas que les permiten destinar mayores recursos a la práctica del golf, convirtiéndose en altamente rentables para la actividad.

4.1.4 Evaluación de los segmentos de golf y selección del mercado meta para Costa Rica

Como ya se ha observado, la industria del golf presenta una situación de entradas y salidas de jugadores cada año. La NGF ha identificado un segmento de mercado al que denominan mejores consumidores de golf, que son aquellos que acumulan la mayoría de rondas y gastos anuales. Estos mejores consumidores de golf representan el 38% de la población de golfistas pero el 67% del total de gastos de viajes, lo cual es de suma importancia para Costa Rica como destino de golf.

Los mejores consumidores agrupan al 68% de los denominados jugadores ávidos, es decir aquellos que juegan más de veinticinco rondas al año. El segmento de ávidos es el que más gasta cuando se habla de viajes de golf. A pesar de ser un segmento pequeño de la población de golfistas (23%), acumula el 58% de los gastos por viajes de golf en el 2001⁵⁵.

También como se observa en el apartado de segmentos, los jugadores con mayor cantidad de rondas jugadas, representan 75% de los gastos de viaje.

⁵⁵*Ibid.*, NGF , p.19.

Luego de identificar y analizar las principales características de los practicantes del golf y relacionarlos con los servicios que para ese deporte ofrece Costa Rica, se considera que el mercado meta que conviene a nuestro país es el constituido por el segmento, que la NGF denomina mejores consumidores de golf, porque entre otras aspectos (su nivel de ingresos y propensión a viajar) el perfil demográfico y psicográfico de este grupo coincide con el perfil de los mejores prospectos para Costa Rica, definido por el estudio de mercado *American Travel Styles* que ICT adquiere cada dos años, para orientar sus estrategias de comunicación en ese mercado.

El enfocarse en este segmento de mercado constituye una oportunidad para nuestro país, no sólo por los aspectos propios relacionadas con la practica del golf, que los identifican como los de mayor propensión a viajar y mayor gasto promedio; sino también porque los servicios e infraestructura de Costa Rica han venido diseñándose en función de las características socioeconómicas y de estilo de vida que presenta ese grupo.

4.2 Posicionamiento

En esta sección se definirá el posicionamiento de Costa Rica como destino de golf, para lo cual se examinará la competencia, además de tomar en cuenta el análisis FODA presentado en el capítulo anterior.

4.2.1 Análisis de los destinos competencia

El estudio al que se ha hecho referencia en este capítulo, *The U.S. Golf Travel Market*, describe el perfil de los viajeros de golf e identifica los destinos dentro y fuera de los EE.UU., que los golfistas han visitado para jugar así como los que esperan visitar en su próximo viaje de golf.

Los estados denominados “soleados” son los más populares como destinos domésticos de golf. La preferencia de destinos la encabeza el estado de la Florida con un 44% de menciones,

seguido por Carolina del Sur 30,5%, Carolina del Norte 27,6%, California 22,4%, Arizona 21,5%, Nevada 15,8%, Georgia 14,5%, Hawai 13,3%, Ohio 13,5% y otros más con menor participación, tal y como se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro 4.6

Estados que los golfistas han visitado o en los que han jugado golf

Estado	Porcentaje
Florida	44,3%
Carolina del Sur	30,5%
Carolina del Norte	27,6%
California	22,4%
Arizona	21,5%
Nevada	15,8%
Georgia	14,5%
Hawai	13,3%
Ohio	13,1%
Wisconsin	12,2%
Virginia	11,8%
Michigan	11,6%
Tennessee	10,7%
Colorado	10,7%
Alabama	9,0%
New York	9,0%
West Virginia	6,5%
Mississippi	5,2%
Oregon	4,9%
Otros estados	36,4%

Fuente: NGF, *The U.S. Golf Travel Market*.

Asimismo, estos estados soleados son también los que aparecen en la primera mención (*top of mind*) cuando se les pregunta a los golfistas cuál estado considerará en su próximo viaje para jugar golf. El orden de la lista se mantiene igual que la anterior para el caso de los tres primeros estados. Continúa encabezando la lista el estado de la Florida 44,4%, seguida de Carolina del Sur 38,2%, Carolina del Norte 35,6%, Arizona 31,1%, Hawai 26,7% y California con 22,3%.

Cuadro 4.7

Estados que los golfistas podrían considerar en su próximo viaje para jugar golf

Estado	Porcentaje
--------	------------

Florida	44%
Carolina del Sur	38,2%
Carolina del Norte	35,6%
Arizona	31,1%
Hawai	26,7%
California	22,3%
Nevada	20,0%
Georgia	19,1%
Colorado	15,9%
Virginia	15,2%
Tennessee	14,5%
Alabama	11,7%
Michigan	10,8%
West Virginia	7,9%
Ohio	6,7%
Wisconsin	6,5%
Oregon	6,5%
Mississippi	6,0%
New York	5,6%
Otros estados	23,4%

Fuente: NGF, *The U.S. Golf Travel Market*.

La proximidad a los EE.UU. es uno de los factores importantes a la hora de escoger un destino fuera de ese país para jugar golf. Los principales destinos en orden de importancia son: Canadá 11,8%, México 10,1%, Bahamas 8%, Escocia 6,4%, Bermuda 5,5%, Inglaterra 5,5%, Jamaica 4,8%, Puerto Rico 4,7% y otros. El escogimiento de destinos de fuera, por parte del segmento de mejores consumidores, mantiene el mismo orden antes mencionado pero sus porcentajes aumentan, por ejemplo para el caso de Canadá los mejores consumidores lo mencionan de primero con un 17,1% en vez de un 11,8%, otorgado por el total de golfistas.

Cuadro 4.8

Destinos visitados fuera de EE.UU. para jugar golf

Destino	Total Golfistas	Mejores Clientes
Canadá	11,8%	17,1%
México	10,1%	16,4%
Bahamas	8,0%	12,3%
Escocia	6,4%	7,6%
Bermuda	5,5%	8,7%
Inglaterra	5,5%	9,1%
Jamaica	4,8%	5,7%

Puerto Rico	4,7%	5,8%
Republica Dominicana		
Dominicana	2,9%	5,1%
Irlanda	2,7%	4,8%
Australia	1,4%	2,3%
España	1,4%	2,5%
Barbados	1,1%	1,6%
Portugal	0,5%	1,4%
Otros	8,1%	9,7%
No listados	60,8%	50,6%

Fuente: NGF, *The U.S. Golf Travel Market*.

La fascinación por las islas británicas acumula un buen número de golfistas. Entre los destinos que son mencionados, por el total de golfistas, por ser elegidos para su próximo viaje de golf están: Escocia 34,4%, Irlanda 28,4%, Bahamas 26,9%, Australia 23,1%, Inglaterra 21,6%, Canadá 20,6%, Bermuda 20%, Jamaica 17,6% y México 17,2%. El orden de mención de los destinos se mantiene prácticamente igual cuando se realiza la consulta a los mejores consumidores, con excepción de que en este grupo los destinos de México y España ganan una posición con respecto al grupo de todos los golfistas.

Cuadro 4.9

Destino considerado para su próximo viaje fuera de EE.UU.
para jugar golf

Destino	Total Golfistas	Mejores Clientes
Escocia	34,4%	42,0%
Irlanda	28,4%	31,2%
Bahamas	26,9%	27,1%
Australia	23,1%	22,9%
Inglaterra	21,6%	22,3%
Canadá	20,6%	22,2%
Bermuda	20,0%	22,6%
Jamaica	17,6%	17,7%
México	17,2%	20,2%
Puerto Rico	11,9%	14,0%
Barbados	9,4%	8,7%
España	8,5%	10,3%
Republica Dominicana		
Dominicana	6,6%	7,3%
Portugal	4,7%	4,9%

No Interesados	28,0%	20,8%
Otros	8,9%	11,8%

Fuente: NGF, The U.S. Golf Travel Market.

Al finalizar esta sección, se observa que el clima y la ubicación de los destinos predomina en la escogencia de los lugares (dentro y fuera de los EE.UU.) donde se viajaría para jugar golf. La existencia de un clima cálido y la cercanía, son factores que pesan a la hora de elegir un destino para jugar golf. También, se percibe una aspiración en los jugadores, que consiste en querer jugar en los países que vieron nacer este deporte, como lo son: Escocia, Irlanda e Inglaterra.

4.2.2 Análisis de imagen de otras marcas

Para el análisis de marcas, este estudio contempla el estudio de dos destinos competidores de Costa Rica en el segmento de golf, uno de ellos se le considera doméstico porque se encuentra dentro de los EE.UU. y es el estado de Carolina del Sur. El otro destino elegido es México, que se halla fuera de los EE.UU. y que por razones de cultura, fama como destino turístico y clima, se le considera una competencia directa de Costa Rica en este segmento de mercado.

Este estudio basa su análisis en la información promocional que se encuentra publicada en la Internet⁵⁶ y de la descripción sobre los diferentes destinos que presenta Juan Pablo Bello en su Proyecto Final de Graduación, denominado “Propuesta de un plan estratégico para convertir los hoteles Meliá y Meliá Conchal en destinos golfísticos de prestigio internacional”.

México

México dispone de una gran variedad de escenarios para practicar el golf, desde los bellos campos costeros de Puerto Vallarta, hasta campos a 5000 pies de altura en la Ciudad de México y Guadalajara. Este país reúne más de ciento cincuenta campos de golf, algunos de

⁵⁶ Es importante aclarar que se utiliza como base tres sitios *Web* especializados en paquetes de golf, que son: www.golftravel.com; www.carolinagolftravel.com; www.mexicogolfguide.com y www.travelgolfwest.com.

ellos diseñados por arquitectos famosos como Nicklaus , Dye, Von Hagge, Weiskopf, Jones, entre otros⁵⁷.

Una de sus ventajas competitivas es su cercanía a los EE.UU., que permite jugar el mismo día que abordan el vuelo. También ofrece una gran cantidad de actividades a parte del golf, entre las que destacan la historia cultural y la aventura. Algunos de los destinos dentro de México, para la práctica del golf son: Puerto Vallarta, Cabo San Lucas, Acapulco, Mazatlán.

Si bien en México posee una estación lluviosa de junio a septiembre, las lluvias normalmente suceden en la tarde, lo que unido a los modernos sistemas de drenajes que poseen los campos más recientes, las mañanas ofrecen buenas condiciones para el disfrute del juego, durante esos meses.

En cuanto a los precios, la cercanía con los EE.UU. se pueden encontrar buenas tarifas aéreas todo el año. Y la auténtica comida y bebida mexicanas se puede adquirir por menos de \$10.

Carolina del Sur

Es un destino codiciado por lo hermoso de sus paisajes, la cercanía a las grandes centros de población (Filadelfia, Nueva York, Nueva Jersey) y lo favorable de sus temperaturas, que aún en época de invierno permiten la práctica del golf.

Este estado es la casa del destino que es considerado la capital del golf del mundo *Myrtle Beach*⁵⁸. El aeropuerto de *Myrtle Beach* conecta con los principales destinos de los EE.UU.. Contiene más de 100 campos de golf. En los meses de invierno la temperatura promedio es del alrededor de diez grados centígrados, lo que le permite promover el juego todo el año en la mayoría de sus campos.

⁵⁷ <http://www.mexicogolfguide.com>

⁵⁸ <http://www.carolinagolftravel.com>

4.2.3 Definición del objetivo de la mercadotecnia y la estrategia de posicionamiento deseado

En la actualidad nuestro país acumula un total de 79.300 rondas anuales entre los campos que atienden turismo internacional, para un promedio anual de 14.000 rondas. El objetivo que se persigue con el establecimiento de una estrategia de comunicación es el de incrementar el número de rondas anuales en un 10% en los próximos dos años, lo que significa un aumento anual de 3.900 rondas para el 2003 y 2004.

Luego de analizar el diagnóstico realizado en el capítulo III y tomando en consideración los resultados de este capítulo, se considera que el tipo de posicionamiento que conviene a Costa Rica es el de atributos o ventajas buscadas. Es decir en la comunicación se debe resaltar los atributos que son de valor para el mercado meta. Por ejemplo resaltar el aspecto de clima, calidad de los campos, la proximidad geográfica, la variedad de actividades, así como el hecho de ser un destino nuevo y que ofrece una experiencia diferente, ecológica con campos que han sido diseñados en armonía con la naturaleza, en un país que es conocido mundialmente por ser líder en ecoturismo.

Además, el posicionamiento que se elija deberá basarse en la ventaja que Costa Rica como destino turístico ya ostenta a nivel mundial, es decir un destino de múltiples productos, (de ahí el lema de veinticinco destinos en uno, que utilizada actualmente en la campaña publicidad de Costa Rica en los EE.UU.), la amabilidad de su gente, el clima de paz y seguridad, entre los más importantes.

Algunas frases de posicionamiento que pueden ser consideradas son las siguientes:

- Descubra un extraordinario nuevo destino de golf: *“Discover an extraordinary new golf destination”*
- Descubra una experiencia de golf ecológica con campos diseñados en armonía con la naturaleza en un país líder en ecoturismo, con vuelos directos de las principales ciudades de los EE.UU.: *“Discover an eco-golf experience with courses designed in*

harmony with their surroundings, in a country that has become the world's leader in eco tourism, with direct flights from many U.S cities”.

- Costa Rica golf y mucho más: *“Costa Rica, golf and so much more”*

Para el logro del posicionamiento de Costa Rica como destino de golf es importante la participación activa tanto del sector público como el sector privado, ya que juntos podrán no sólo atraer más turistas sino mejorar todos los atributos que presenta el país para los amantes de ese deporte.

En este capítulo se ha definido el segmento de golfistas estadounidenses que más conviene a Costa Rica como destino de golf. El análisis que se realiza, permite identificar los gustos, preferencias y hábitos de este grupo de personas, que constituyen el mercado objetivo de las estrategias de mercadotecnia que ponga en marcha nuestro país.

Resulta interesante destacar, que el perfil demográfico y psicográfico del mercado meta elegido para Costa Rica, en materia de golf, coincide con el perfil del mercado objetivo de Costa Rica como destino turístico en forma general, lo cual constituye una ventaja para nuestro país, porque los servicios e infraestructura han venido diseñándose en función de las características socioeconómicas y estilo de vida que presenta este grupo.

La definición de estrategias de mercadeo y en forma específica las estrategias de comunicación, requieren el conocimiento de los dos elementos que hacen realidad un mercado: la oferta y la demanda. En la etapa en la que se encuentra la presente investigación, se cuenta con ambos elementos y se está en capacidad de elaborar los objetivos de comunicación y las acciones para alcanzar esos objetivos, ya que se han definido no sólo las características de los clientes meta, sino también los elementos que posee la oferta, para lograr atraer a los golfistas más exigentes, que son los que mayores ingresos aportan a un destino de golf.

El próximo capítulo, se centra en definir la estrategia de comunicación que permita posicionar a Costa Rica como destino atractivo para los estadounidenses amantes de golf, potenciando las fortalezas del país como destino de golf y aprovechando los deseos del grupo seleccionado de practicantes de este deporte, de conocer nuevos destinos.

CAPÍTULO V ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE COSTA RICA COMO DESTINO DE GOLF

5.1 Estrategia de comunicación según el medio

Para desarrollar este capítulo se toma en consideración las propuestas teóricas sobre el desarrollo de estrategias de comunicación que, sugieren los autores Arens (1999) y Roman y Scoot (1992). En ambos casos se reconoce la importancia de partir del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para el posterior planteamiento de objetivos y estrategias.

Como se menciona en el capítulo I, son cuatro los componentes de la mezcla de comunicación: promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas y venta personal. Asimismo, en el desarrollo de esta investigación se identifican los atributos de Costa Rica en materia de golf, las exigencias de la demanda y propuestas de posicionamiento. Costa Rica por tratarse de un destino nuevo, requiere de una adecuada mezcla de comunicación.

En este capítulo se desarrollan los objetivos y estrategias para cada uno de los componentes de esa mezcla de promoción y se sugieren algunas otras acciones, que no pertenecen a estrategias propiamente de comunicación, pero que fortalecerían el desarrollo de Costa Rica como destino de golf.

5.1.1 Promoción de ventas

Como se observa en el análisis FODA presentado en el Capítulo III, una de las debilidades de Costa Rica es la ausencia de reputación como destino de golf; es por ello que el objetivo general en materia de comunicación es generar un conocimiento de producto golf de Costa Rica en el mercado objetivo.

Si se parte de que el objetivo de comunicación es aumentar en un 20% el conocimiento del producto o “*brand recal*” en el mercado de golfistas de los EE.UU. en los próximos dos años

y si la estrategia de comunicación elegida es hacer llegar material promocional al mercado meta, se selecciona una estrategia de promoción que se denomina “incentivo promocional de experiencia”, que consiste que el mercado meta pueda participar en una actividad especial y es premiado con una rifa, fiesta o experiencia singular⁵⁹.

En otras palabras, el tipo de herramienta de promoción que se utilizará es el de rifa. La participación se premia con la oportunidad de ganar una vacación de un semana a Costa Rica, para jugar golf en sus campos.

Esta estrategia de promoción complementa la estrategia de mercadeo directo, que se expondrá en el apartado de venta directa. Se trata de una promoción de tipo cerrada, porque requiere que el consumidor ejecute una acción determinada para participar. En este caso, el sorteo consiste en que el golfista introduzca el número de identificación que aparece en el material promocional que recibe electrónicamente. Este número de identificación le permitirá al golfista, si es favorecido en el sorteo, recibir un premio dentro de un periodo especificado una vez que ingrese la información solicitada en el cuestionario de participación, que estará a disposición de los participantes en la página *web* del ICT.

El objetivo de la promoción es que al menos un 10% de los golfistas estadounidenses que reciban el material promocional, ingresen sus datos y participen en el sorteo, lo que permitirá una exposición del producto golf al mercado meta y la formación de una base de datos con clientes que autorizan el envío posterior de información promocional, lo que facilita iniciar una comunicación directa y de mutuo acuerdo con nuestros clientes potenciales.

5.1.2 Publicidad

⁵⁹ Roman G. Hiebing, Jr y Scott W. Cooper, Cómo preparar el exitosos plan de mercadotecnia, 1. ed. (México: McGraww Hill International, 1992), p. 148.

Publicidad: el objetivo que se persigue es lograr un conocimiento y reconocimiento del público objetivo sobre los servicios que ofrece Costa Rica; así como potenciar los atributos que hacen diferente a este destino dentro del mercado de mejores consumidores de golf. Estas propiedades pueden resumirse en las siguientes características: ser un destino nuevo, con campos e infraestructura de calidad mundial, con una excelente ubicación geográfica, magnífico clima y ofrecer a parte del deporte del golf un sinnúmero de actividades que el golfista y su familia pueden disfrutar.

Dentro de este orden de ideas, el objetivo que se perseguirá es el de alcanzar un 15% de conocimiento de nuestro producto sin ayuda, en nuestro mercado meta, esto en los tres primeros años.

Para lograr alcanzar este objetivo se plantea la siguiente estrategia de publicidad:

- Mercado meta: los denominados mejores consumidores de golf en el mercado de los EE.UU.
- Promesa: se desea comunicar el atributo que nos hace diferentes a nuestra competencia, es decir, el hecho de ser un destino nuevo, cercano, una experiencia ecológica, excelente infraestructura y con una variedad de otras actividades que ofrecer al golfista y a su familia (un destino que es mucho más que golf).
- Apoyo a esa promesa: amplia experiencia y renombre internacional como un destino líder en ecoturismo y turismo de alto nivel adquisitivo.
- Tono: el carácter y personalidad que se persigue es de seriedad, actualidad y excelencia en el servicio.
- Consideraciones para la ejecución de la publicidad: incluir en toda la publicidad el lema o “*slogan*” que sea elegido entre los propuestos en el apartado de posicionamiento del capítulo IV. Asimismo, toda nuestra publicidad contendrá un

elemento de “*call to action*”, es decir, incorporar distintas maneras, para que los clientes entablen una comunicación con nuestros servicios, por ejemplo, incluir nuestra dirección en Internet (www.visitcostarica.com) y número de servicio al cliente gratuito (1866-CostaRica), esto con el objetivo de establecer una comunicación permanente y continua con quienes lo permitan.

- Plan de medios: se parte de la definición de los objetivos del plan de medios, lo que implica los siguientes aspectos:
 - Audiencia meta: los mejores consumidores de golf.
 - Estacionalidad: la exposición de la publicidad debe ser continua, máxime que nuestro destino se encuentra en una etapa de introducción en un sector competitivo y en crecimiento.
 - Criterio geográfico: debido a que se trata de un producto especializado, la publicidad masiva no es del todo recomendable; de ahí que es necesario identificar medios especializados nacionales y regionales (dentro de los EE.UU.) que garanticen el contacto con el público objetivo.

Luego de hacer un análisis de los medios disponibles para colocar la publicidad, se obtiene que las revistas especializadas son los mejores medios, esto por cuanto su público objetivo se encuentra muy bien focalizado. Los suscriptores a este tipo de revistas son personas a las que les interesa mantenerse informadas sobre las novedades en materia de golf y destinos para practicarlo.

En el anexo # 9 se observa el calendario de acciones de mercadotecnia, donde se incluye pauta en la revista especializadas T&L Golf.

Debido al elevado costo de la publicidad en revistas especializadas, la estrategia de comunicación de Costa Rica como destino de golf, debe aprovechar la publicidad general de Costa Rica, que realiza el ICT en los EE.UU., para enterar a ese mercado de que nuestro país

es un sitio donde se puede disfrutar del golf, esto por medio de la utilización de fotografías de los campos, así como las facilidades y actividades que son de interés para los golfistas.

El objetivo que persigue esta estrategia es lograr que en al menos tres artes para anuncios publicitarios en los EE.UU., contengan fotografías que muestren los campos de golf de nuestro país.

Asimismo, se puede aprovechar el programa de campañas cooperativas que tiene la Dirección de Mercadeo del ICT, para apoyar las estrategias de mercadeo diseñadas por los *tour* operadores internacionales especializados en golf, para la venta y posicionamiento de Costa Rica como destino turístico⁶⁰. Por medio de este programa se logra aumentar el presupuesto de publicidad, dado que la campaña publicitaria es financiada conjuntamente por las partes firmantes del acuerdo, en este caso, el ICT y la empresa *tour* operadora.

El objetivo es concretar al menos dos acuerdos de campañas cooperativas para apoyar el desarrollo del golf, en un periodo de dos años.

5.1.3 Relaciones públicas

Como forma de relaciones públicas, la publicidad no pagada ofrece un beneficio que no lo dan otras herramientas de la comunicación, pues se sirve de comunicación no comercial por diferentes medios, lo que da un nivel de legitimidad que por ejemplo, no ofrece la publicidad.

El objetivo que se persigue con la publicidad no pagada, en este caso, es conseguir una exposición adicional para el nuevo producto que ofrece el destino, esto en apoyo a todas las otras formas de comunicación que Costa Rica y los diferentes actores de la actividad realizan, para atraer e interesar al mercado objetivo.

⁶⁰ El programa de campañas cooperativas es un programa que ha sido diseñado para apoyar los esfuerzos de mercadeo del producto turístico costarricense, que realizan los *tour* operadores internacionales o empresas locales.

Una de las acciones de publicidad no pagada que se proponen tiene como objetivo obtener la cobertura del producto golf que ofrece Costa Rica en al menos veinticinco revistas especializadas en golf que se distribuyan dentro de los EE.UU., ya sea a escala nacional o regional, esto en el espacio de un año y que garanticen una cobertura de por lo menos quince millones de suscriptores.

La estrategia para lograr el objetivo antes planteado es organizar un torneo de golf con la participación de los editores de esos medios. Estas personas tendrán la oportunidad de conocer y jugar en los campos del país y a cambio de su estadía y participación en el torneo, se comprometen a escribir un artículo sobre el producto golf y el sinnúmero de otras actividades que ofrece este destino.

Este tipo de estrategia es muy importante por la credibilidad que despierta en los lectores, quienes no acostumbran a poner en duda las opiniones de consagrados escritores. Además, el espacio medido en número de páginas destinadas al destino usualmente, es mayor que lo que un presupuesto limitado puede comprar.

Otras de las acciones de publicidad no pagada que se proponen, que facilitan el logro del objetivo general de comunicación, consiste organizar un “*fam trips*” para *tour* operadores estadounidenses miembros de la IAGTO.

El objetivo concreto de esta acción de relaciones públicas es lograr que, al menos, diez de los principales *tour* operadores de los EE.UU. miembros de la IAGTO conozcan el producto golf de Costa Rica, en el lapso de un año.

También otra de las acciones que se considera de suma importancia es que el ICT continúe patrocinando cada año el torneo denominado *Costa Rica Open*, por tratarse de una actividad de renombre internacional, que en opinión de los expertos el tener un torneo propio, de carácter internacional que se juegue cada año, constituye una garantía de profesionalismo y calidad que es reconocida por los amantes de ese deporte.

Asimismo, se considera necesario aprovechar la inversión que se ha venido realizando en el sitio *web* en Internet de ICT y mantener una sección de noticias dirigida a la prensa internacional especializada, con el propósito de suministrarles mensualmente noticias novedosas e importantes en materia de golf.

Además es importante fructificar otros recursos que dispone el ICT para entablar comunicación con nuestro público objetivo, como lo son el centro de atención de consultas electrónicas (por medio de correo electrónico) y el servicio de atención de llamadas gratuita o número 800 (servicio “*inbound*”), por medio de los cuales se pueden atender las consultas de golfistas interesados en considerar a Costa Rica como un destino para jugar golf.

Por último, Arens (1999) menciona dentro del campo de las relaciones públicas, la confección de material de apoyo al personal de ventas de los diferentes campos, específicamente folletería, afiches, material fotográfico y presentaciones multimedia sobre el producto golf que ofrece Costa Rica. También se tiene previsto confeccionar elementos de identificación visual, para atender las actividades de publicidad no pagada (vallas, camisetas, mantas, entre otros).

Entre los objetivos que persigue esta última estrategia destacan dos. El primero de ellos consiste en lograr que el 100% de las estrategias descritas en este capítulo dispongan del material promocional necesario para cumplir sus objetivos y, el segundo, es conseguir que en el 100% de las actividades de promoción internacional (ferias, seminarios educativos, “*road shows*”) se exponga el producto golf mediante el uso de afiches, directorio de fotografías que contengan la experiencia de golf en Costa Rica y el folleto promocional de golf con información de todos los campos y facilidades para el disfrute de este deporte en nuestro país.

5.1.4 Venta directa

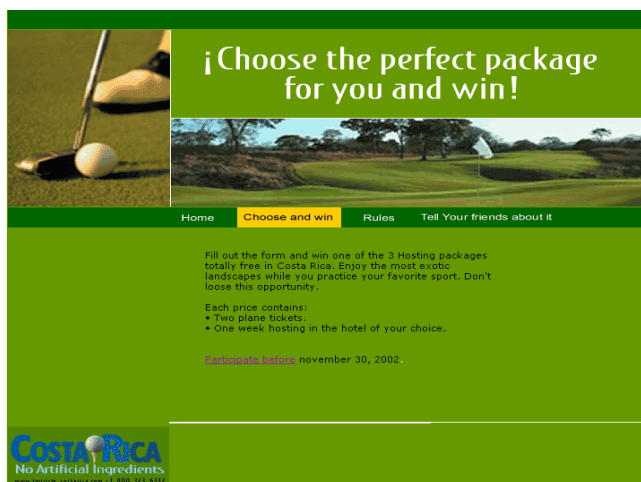
Pese a que el mercado de golfistas es muy grande, conformado por alrededor de veinticinco millones de personas, existen a disposición de los destinos, empresas de bases de datos que permiten llegar directamente a este mercado y tratar de establecer una comunicación con ellos.

Se utilizará el método directo, por medio de acciones de mercadeo directo y telemercadeo, e indirecto por medio de la participación en actividades promocionales de golf de carácter internacional, tales como la feria anual que organiza la IAGTO, en diferentes países cada año.

En materia de mercadeo directo el objetivo es adquirir una base de datos con las direcciones de ocho millones de golfistas residentes en los EE.UU. y hacerles llegar a este grupo material promocional electrónico, que resalte los atributos del producto golf que hace a Costa Rica diferente y potencial competidor de otros destinos consolidados como es el caso de México.

Esta estrategia, al igual que una de las descritas en el apartado de promoción de ventas, tiene como finalidad establecer una comunicación electrónica con nuestro público objetivo mediante la construcción de una base de datos con información detallada de nuestros clientes potenciales. Esto es posible, gracias a que los procedimientos de interacción con los clientes potenciales contempla el elemento de permiso para acceder a entablar una comunicación permanente con el destino sobre el tema de golf.

La Dirección de Mercadeo inicia una campaña de este tipo en mayo pasado. A manera de ilustración a continuación se muestra una propuesta gráfica desarrollada para el segmento de golf.



En cuanto a la participación en actividades internacionales, específicamente se propone asistir a la feria anual que reúne a operadores internacionales, destinos y facilidades relacionadas todas con golf. El objetivo es lograr una negociación con al menos diez de los principales *tour* operadores de golf de los EE.UU., a quienes se les ofrecerá el apoyo por medio del programa de campañas cooperativas, que consiste en costear hasta un 50% de la inversión en actividades de comunicación que realice ese *tour* operador para promocionar a Costa Rica como destino de golf.

También es esencial mejorar la sesión destinada a golf en el sitio *web* del ICT, de forma tal que se pueda informar a los navegantes los torneos internacionales y actividades promocionales que realizan cada uno de los campos.

5.2 Otras consideraciones estratégicas no relacionadas con la comunicación

El desarrollo de Costa Rica como destino de golf requiere, además de las estrategias de comunicación antes mencionadas, otras acciones adicionales que se escapen del ámbito de la comunicación, pero que resultan importantes para lograr potenciar el producto golf de Costa Rica.

Una de las debilidades encontradas en el diagnóstico de los atributos o factores que dispone Costa Rica para constituirse en un destino competitivo para los golfistas estadounidenses, es la ausencia de capacitación del personal de contacto con el cliente.

Para subsanar esta debilidad, se propone desarrollar un programa de capacitación para el personal de atención de este mercado, ya sea que se trate del personal de los hoteles (los que atienden el hotel y los que trabajan en el campo) y los que atienden el centro de atención de llamadas de ICT (línea “*inbound*”).

Según la NGF, para consolidar la industria del golf en cualquier destino, los propietarios y los administradores de los campos deben centrarse en mejorar la experiencia que pueda disfrutar el golfista en ese lugar, porque la percepción y disfrute del juego nace en el campo⁶¹.

También es importante disminuir el factor intimidación de aprender a jugar, por esto la capacitación debe además hacer énfasis en el desarrollo de más y mejores programas de centros de enseñanza o “*driving ranges*”. La idea es lograr una transición fácil entre el área de entrenamiento y el campo. La NGF recomienda diversas estrategias en este sentido, como por ejemplo, el diseño de programas con precios accesibles, horarios flexibles que se ajusten a las obligaciones de trabajo y familia y hechos a la medida, según las necesidades y deseos de los interesados.

Otro de los elementos para los que debe ser aprovechado el programa de capacitación y que tiene gran peso en crear jugadores comprometidos, es enriquecer la comprensión sobre este deporte. Incrementar la conexión y aprecio por este juego, por ejemplo informar sobre normas de etiqueta, reglas, historia, tradiciones y valores, por medio de materiales especiales, físicos o digitales.

No se puede pensar que lo que le sucede al sector del golf es un problema que les atañe sólo a los directores de golf. Hay que establecer una alianza con los representantes de los diferentes campos para lograr promover la demanda hacia Costa Rica. El objetivo deseado es que cada

⁶¹ NGF and Mckinsey, *A strategic perspective on the future of golf*, 1999, p.112.

uno de los socios se comprometa en realizar diversas acciones, como las antes descritas, para lograr crear más golfistas comprometidos.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada, se deduce que Costa Rica posee las características necesarias para convertirse en un destino de golf; el grado de madurez que ha obtenido la actividad turística le permite diversificar los productos existentes, apoyado en las iniciativas del sector público y del sector privado, ambos conscientes de la necesidad de innovar, para aprovechar las bondades del país y los deseos de conocer nuevos destinos por parte de los practicantes de golf.

Para lograr el objetivo de posicionar a nuestro nación, dentro de las rutas más importantes para los golfistas, es necesario analizar los atributos que debe poseer un destino de golf y compararlo con el potencial que presenta Costa Rica.

Con base en las características que ofrece nuestro país, se puede concluir que para cada uno de los atributos más importantes que esperan los demandantes del servicio de un destino de golf, los resultados son los siguientes:

- Acceso aéreo: Costa Rica presenta una ventaja competitiva, ya que cuenta con disponibilidades de acceso aéreo desde las principales ciudades de los Estados Unidos, punto de partida de los más importantes mercados turísticos que nos visitan. La cercanía con el mercado de golf más grande del mundo y la facilidad de acceso aéreo, permiten negociar con los intermediarios turísticos para lograr que cada vez más turistas visiten Costa Rica.
- Seguridad del destino: nuestro país está certificado como un destino seguro por parte de las autoridades estadounidenses, lo que hace posible que sea tomado en cuenta por los mayoristas para ofrecerlo como destino de viajes, además de que se presenta como un producto que tiene muchos atractivos turísticos que ofrecer y la estabilidad social es uno de ellos.
- Clima: por estar ubicado en el trópico, Costa Rica se presentan dos estaciones climatológicas al año, lo que permite la programación de una mayor cantidad de

actividades al aire libre, ya que los días de sol son más que los días de lluvia, inclusive en la actividad lluviosa, en la cual se pueden programar actividades con mayor precisión que en países de inviernos fuertes. Las mañanas soleadas aún en los días de invierno permiten la actividades de deportes al aire libre, como es el caso del golf el que requiere de condiciones favorables para su desempeño.

- **Infraestructura:** este atributo esta compuesto por tres factores que están relacionados entre sí como son: número de campos, tipos de hoteles y distancia entre los campos. En Costa Rica se han ubicado importantes cadenas hoteleras de fama mundial, las cuales han invertido muchos millones de dólares para diseñar los mejores hoteles, la mejor infraestructura complementaria y recientemente están efectuando grandes inversiones en campos de golf, para lo cual han contratado para su diseño a los más renombrados arquitectos a escala mundial, en ese campo. También las distancias entre los campos se han visto disminuidas gracias al uso de de vía alternas de transporte como son las aéreas. Por ejemplo, la apertura del aeropuerto Daniel Oduber en Guanacaste, ha hecho que los campos de golf ubicados en esa provincia, estén más cerca de los turistas que se ubican en el Valle Central.
- **Saturación de las canchas:** Costa Rica por ser un destino relativamente nuevo, presenta tasas bajas de ocupación de sus campos de golf, el promedio mundial para una cancha de golf de dieciocho hoyos es de 48.000 rondas anuales, mientras que en el país es de 14.000 rondas al año, por lo que se presenta una alta capacidad ociosa de nuestros campos, la cual puede servir de enganche para atraer a los golfistas que desean mejorar sus niveles de juego y, en general, disfrutar de este deporte en ambiente menos competitivos y estresantes.
- **Servicios complementarios:** Costa Rica ha sido reconocido por ser un destino multiproducto, por ofrecer una amplia gama de productos en una geografía reducida. Este destino ofrece servicios complementarios que son apreciados por los turistas, como son la pesca deportiva, lujosos *spas*, visitas a parques nacionales y atractivas playas. También tiene a disposición de los acompañantes del golfista un sinnúmero de

actividades que puede realizar mientras el deportista satisface su pasión por el golf, como visitar los volcanes, observación de aves, *rafting* y *surfing*, entre otras actividades de alto interés para los golfistas y para sus acompañantes.

- **Recurso humano:** de acuerdo con los expertos, se presenta una debilidad en este aspecto, por lo exigente del mercado que se desea captar, pero para otros la fuerza laboral de la actividad turística ha demostrado versatilidad para poder desempeñarse en diferentes servicios, esto por los deseos de superación y por sentirse parte de los objetivos tanto corporativos, como nacionales en el campo turístico.
- **Destino de moda:** Costa Rica ostenta una posición de privilegio en el mundo como destino de naturaleza, cada día son más las operadoras a escala mundial que incluyen al país dentro de las opciones que les ofrecen a sus clientes. Las maravillas naturales se han asociado a las mejoras constantes en la calidad del producto turístico que se ofrece, para incrementar la afluencia de turistas cada año, los cuales se sienten satisfechos con su visita a Costa Rica y les recomiendan a sus amigos tomar en cuenta el país en su próximo viaje.
- **Existencia de una estrategia de comunicación del destino:** ante el potencial que ofrece el mercado del golf, las autoridades del ICT, con el apoyo de la iniciativa privada, se han propuesto establecer toda una estrategia de comunicación con el propósito de promocionar a Costa Rica como destino para los amantes del golf. Esta investigación es la base sobre la cual girarán las políticas por seguir, para establecer la estrategia de comunicación, a fin de unir las bondades de nuestro producto con los deseos y necesidades de los mandantes de los servicios de golf.
- **Existencia de operadores turísticos que manejen el golf:** en el país existen cuatro operadores que manejan el segmento de golf, tanto en forma directa como indirecta, pero la existencia de una mejor oferta de infraestructura, hace posible que puedan canalizar todos los esfuerzos de ventas en clientes más exigentes, ya que el producto se

adaptaría a demandas de los practicantes más profesionales y que poseen un alto nivel de gasto en los destinos que visitan para satisfacer sus deseos de superación deportiva.

Costa Rica posee los recursos humanos, naturales, tecnológicos y financieros entre otros, para posicionar al país como un destino de golf, pero para lograr su cometido tiene que definir el posicionamiento y la estrategia de comunicación necesaria para captar parte del mercado deseado.

De acuerdo con las características que posee Costa Rica como destino de golf y las características que poseen los practicantes de golf en Estados Unidos de América, se puede concluir que el segmento de interés para nuestra nación es el que la NGF, denomina mejores consumidores de golf, porque su nivel de ingresos, su propensión a viajar, su perfil demográfico y psicográfico, hacen que este grupo sea coincidente con el perfil de cliente potencial para Costa Rica, el cual es definido por el estudio de mercado *American Travel Styles* que el ICT adquiere cada dos años, para orientar sus estrategias de comunicación de mercado.

El enfocarse en este segmento de mercado constituye una oportunidad para el país, no sólo por los aspectos propios relacionados con la práctica del golf, que los identifica como los de mayor propensión a viajar y mayor gasto promedio; sino también porque los servicios e infraestructura de Costa Rica han venido diseñándose en función de las características socioeconómicas y de estilo de vida que presenta ese grupo.

Para lograr el posicionamiento del país como destino de golf, es necesario analizar los destinos que son competencia, los cuales se encuentran principalmente en los EE.UU. y en países del Caribe; por lo tanto, el posicionamiento aplicado tiene que centrarse en las bondades del producto nacional y todos los servicios complementarios que le dan un alto valor agregado a la propuesta.

La estrategia de comunicación para lograr unir el producto con los consumidores se basa en la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas y la venta directa. La forma en la cual se empleará cada una de ellas es la siguiente:

- Promoción de ventas: el objetivo de este medio es incrementar en un 20% el conocimiento del producto en el mercado de golfistas de los EE.UU. en los próximos dos años; para esto se selecciona una estrategia de promoción que se denomina incentivo promocional de experiencia, que consiste en que el mercado meta puede participar en una actividad especial y es premiado con una rifa, fiesta o experiencia singular.
- Publicidad: se basará en resaltar las características de destino nuevo, con campos e infraestructura de calidad mundial, con una excelente ubicación geográfica y clima privilegiado, además de toda una serie de actividades complementarias para el golfista y sus acompañantes. La publicidad tiene que incluir el lema que sea elegido entre los propuestos para lograr el posicionamiento.

La publicidad tiene que ser pauta en revistas especializadas como *T & L Golf*, *Links Magazines* y *Golf Digest*, debido al elevado costo de la publicidad en revistas especializadas; la estrategia de comunicación de Costa Rica como destino de golf, debe aprovechar la publicidad general, que realiza el ICT en los EE.UU., para enterar a ese mercado de que el país es un sitio donde se puede disfrutar de la práctica del golf, esto por medio de la utilización de fotografías de los campos de golf, así como las facilidades y las actividades que son de interés para los golfistas.

Es necesario que la estrategia de comunicación, aproveche las campañas cooperativas que realiza la Dirección de Mercadeo del ICT, para apoyar las estrategias que diseñen los tour operadores internacionales especializados en golf, para la ventas y posicionamiento de Costa Rica.

- Relaciones públicas: como parte de las relaciones públicas la publicidad no pagada ofrece un beneficio que no lo dan otras herramientas de la comunicación, ya que utiliza comunicación no comercial, por diferentes medios, lo que posiciona el mensaje en forma más directa que la publicidad.

Como parte de esta estrategia, se propone la creación de actividades como torneos para editores de revistas especializadas, los cuales visitarían el país para conocer las bondades del producto y luego publicar los artículos especializados en revistas de alta demanda por parte de los golfistas, lo que garantiza un alto nivel de credibilidad en la información y el mensaje que se proporciona sobre el producto específico, en este caso Costa Rica como destino de golf.

- Venta directa: la comunicación en forma directa con los golfistas es vital, ya que permite centrar los esfuerzos en el segmento específico, por medio de las bases de datos que existen con la información disponible sobre los practicantes de golf, que desean conocer nuevos destinos. En materia de mercadeo directo el objetivo es adquirir una base de datos con las principales características de ocho millones de golfistas residentes en los EE.UU. y hacerle llegar a este grupo material promocional electrónico que resalte los atributos del producto golf que hace a Costa Rica diferente de otros destinos que son competencia directa.

Para lograr el plan estratégico de comunicación para posicionar a Costa Rica como destino de golf, es necesario que se potencien los atributos del producto, mediante la estrategia de comunicación propuesta, pero para ello es importante la participación armoniosa del ICT como órgano regulador y de todos los participantes privados, los cuales deben comprometerse con el desarrollo de la actividad por medio de objetivos de largo plazo, pero ante todo de una planificación estratégica global, que permita posicionar a nuestro país dentro de los destinos de golf más atractivos a escala mundial.

RECOMENDACIONES

Por encontrarse el producto golf de Costa Rica, en una etapa de introducción de su ciclo de vida, requiere de un aporte presupuestario, por parte del ICT, que permita comunicar, al público objetivo, las bondades que ofrece este destino para los amantes de ese deporte. Para ello es importante que el comité consultivo de golf negocie la asignación de un porcentaje del presupuesto de mercadeo, destinado a nichos, para promocionar el golf de nuestro país a escala mundial.

Hay que aprovechar la existencia de la figura del comité consultivo de golf y la disposición de trabajar en equipo que presentan sus miembros, para conformar subcomités que se avoquen al estudio y elaboración de planes de acción, sobre temas de interés, que faciliten el desarrollo de la actividad del golf. Entre los temas que conviene estudiar se puede considerar los siguientes: caracterización psicográfica y conductual del segmento de consumidores meta, situación de tarifas aéreas, estrategias novedosas de mercadeo por medios electrónicos u otros, capacitación a personal de los campos y hoteles, entre otros.

Conviene que futuras investigaciones tomen como base la información de este estudio y planteen un plan estratégico de mercadeo integral, que considere las variables de precio, distribución y diseño de producto, que no son analizadas en la presente investigación. Sólo con el tratamiento integral de cada uno de estos elementos del mercadeo, se podrá alcanzar el objetivo de posicionar y consolidar a Costa Rica, como destino competitivo para los amantes del golf.

Por otra parte, los operadores nacionales de este producto, deben ser más creativos en la formación de los paquetes para este mercado, que se caracteriza por reunir segmentos con características diferentes (jóvenes, mujeres, antiguos jugadores, etc.). Se debe estar en capacidad de satisfacer los gustos de cada uno de los grupos de interés, es decir, ofrecer productos que se adapten a las necesidades de tiempo, nivel de habilidad y presupuesto de cada grupo.

Es también importante que el ICT se convierta en miembro de la IAGTO, lo que le permitiría, no sólo mejorar la participación de Costa Rica en la feria anual, que organiza esta Asociación, sino que además, le proporciona un canal de comunicación con los actores de la industria del golf, lo que facilita el conocimiento sobre el mercado y la comercialización eficaz de este producto, a escala mundial.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Arens, William. Publicidad. 7.ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 1999.
- Bello, Juan Pablo. Propuesta de un plan estratégico para convertir los hoteles Meliá y Meliá Conchal en destinos golfísticos de prestigio internacional. Trabajo Final de Graduación Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica: San José, C.R. 2002.
- Could, David, Una panorámica del golf, 1.ed. Colonia: Koneman Verlagsgesellschaft, 2000.
- Drexler, Michael. El nuevo ambiente de los medios de comunicación en los Estados Unidos. Trabajo presentado en el Simposio de Investigación Auspiciado por Harvard Business School, Boston, 1988.
- Gultinan, Joseph; Gordon, Paul y Madden, Thomas. Gerencia de marketing: estrategia y programas. 6.ed. Colombia: McGraw-Hill, 1998.
- Gitman, Larry y McDaniel, Carl. Futuro de los negocios. 1.ed. México: Thomson Learning Inc, 2001.
- Hiebing, Roman y Cooper, Scoot. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. 1.ed. México: McGraw-Hill, 1992.
- Hill, Sam y Rifkin, Glenn. Marketing radical. 1.ed. Colombia: Grupo Norma, 1999.
- Kotler, Philip. Dirección de la mercadotecnia.7.ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. 4.ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1998.
- Kotler, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. 1.ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1985.
- Lamb, Charles; Hair, Joseph y McDaniel, Carl. Marketing. 4.ed. México: International Thomson Editores, 1998.
- National Golf Foundation. EEUU. The Spending report: Sizing the golf consumer market place. 1era Ed. Florida: NGF, 2002.
- National Golf Foundation. EEUU. The developing positive relationships with members and customers. 2da Ed. Florida: NGF, 1998.

National Golf Foundation and McKinsey & Company. EEUU. *A strategic perspective on the future of golf*. 1era Ed. Florida: NGF, 1999.

National Golf Foundation. EEUU. *The US. Golf travel market*. 1era Ed. Florida: NGF, 2002.

Revistas:

Golf Digest, Media Kit, Golf Digest Inc. Irvine California, 2003.

Murillo, Jorge. “Las reglas del golf (1era parte)”. Central America’s Golf Magazine, 3 (13): 16, junio, 2002.

Murillo, Jorge. “Las reglas del golf (2da parte)”. Central America’s Golf Magazine, 3 (12):38 , junio, 2002.

T& L Golf, Media Kit, American Express Publishing Corporation, Nueva York, 2003.

Periódicos:

Camacho Sandoval, Ana Cristina, “Melia Playa Conchal con otra categoría y nombre”, Periódico el Financiero, 12(1): 39, dic, 2002.

Páginas electrónicas:

Documento “El Turismo demuestra ser un sector económico resistente y estable” 2002
www.world-tourism.org

Comunicado de prensa,

http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/en_novtemplateict.asp?.html. 8 de abril 2003.

<http://www.internationalreports.net/theamericas/2002>, 7 de abril 2003.

www.golftravel.com; www.carolinagolftravel.com; www.mexicogolfguide.com y www.travelgolfwest.com.

Documento sobre los campos de golf en México

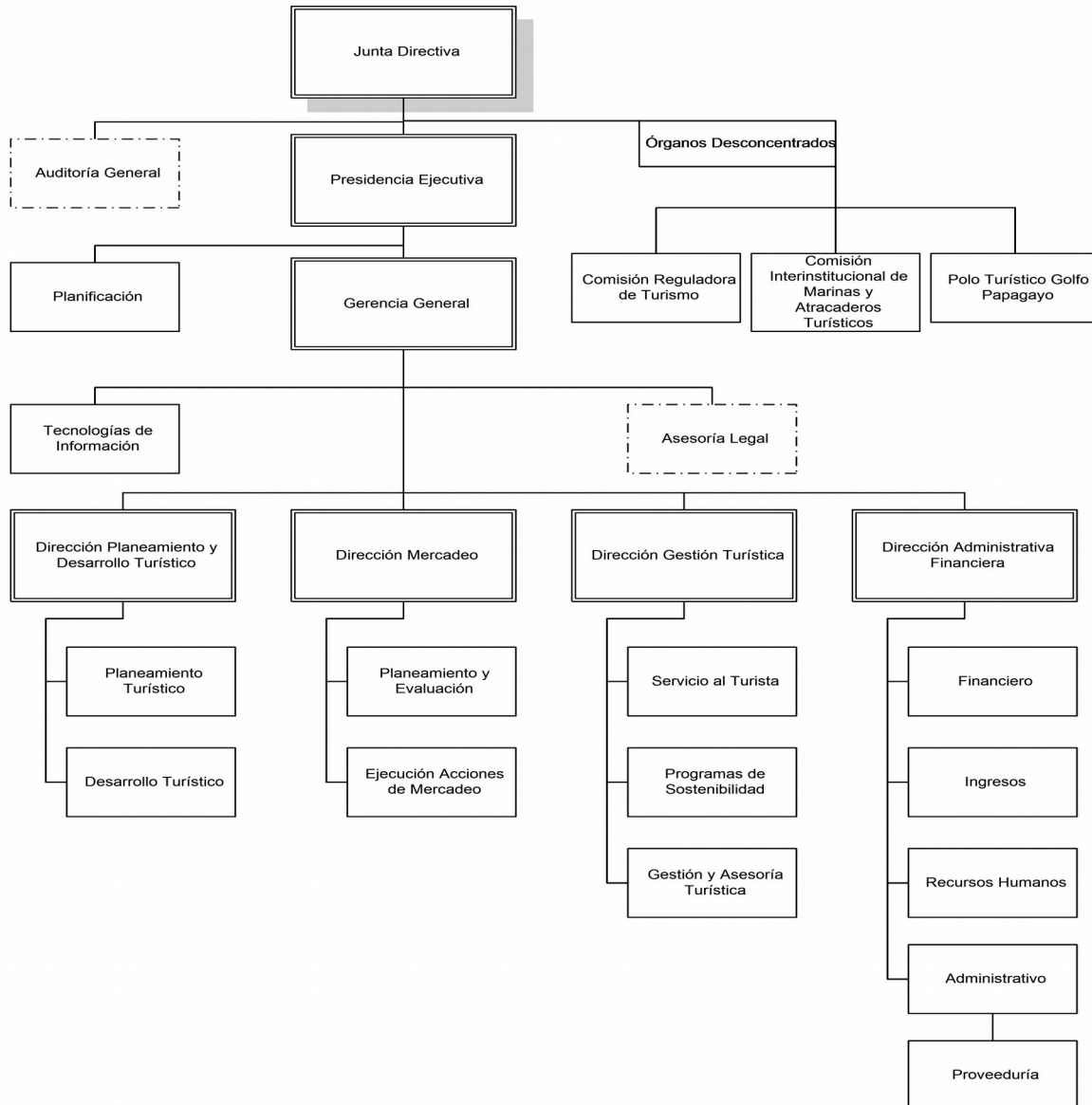
<http://www.mexicogolfguide.com>

<http://www.carolinagolftravel.com>

ANEXOS

ANEXO # 1
Organigrama del ICT

Organigrama Institucional Instituto Costarricense de Turismo



Dirección de Planificación, ICT

ANEXO # 2
Vocablos más importantes en el deporte del golf

- CAMPO DE GOLF: una cancha de golf consiste en una secuencia determinada de hoyos, usualmente dieciocho. Cada hoyo con una distancia establecida.
- TEE: punto de partida de cada hoyo, en una cancha hay dieciocho *set tees* para dieciocho hoyos. Existe un *tee* para cada tipo de jugador: profesionales, buenos jugadores, amateurs y mujeres.
- FAIRWAY: la zona ideal por la cual debería pasar la bola durante el recorrido del *tee* al hoyo. Esta zona se caracteriza por una grama de corte bajo que facilita el golpe de la bola.
- ROUGH: es el área contigua al *fairway*, con una grama más densa y es donde se encuentran los árboles. La mayoría de las veces se encuentra a ambos lados del *fairway*.
- OUT OF BOUNDS: esta área no pertenece a la cancha, es fuera de los límites del campo de golf.
- GREEN: es el área donde se encuentra ubicada la bandera. Esta área está compuesta de un sácate especial llamado bermuda.
- PUTTING GREEN: área de practica donde se encuentran varios hoyos con banderitas cerca de la Casa Club.
- SANDTRAP: es las trampas de arena que se encuentran en la cancha de golf, son obstáculos, también se les conoce como *BUNKERS*.
- HAZARDS: son obstáculos dentro de la cancha de golf, tales como ríos, lagos o áreas ecológicas donde no se puede realizar el tiro de golf, hay frontales y laterales.

- *GREEN FEE*: es el derecho que paga un jugador para poder utilizar la cancha de golf.
- *TEE TIMES*: es el nombre que se le da a la reservación del espacio para poder jugar golf. Involucra establecer el día y la hora que el golfista quiera jugar.
- *CLUBS*: son los palos de golf.
- *SPIKES*: son los zapatos especiales para jugar golf, hay varios tipos *soft spikes* o *hard spikes*.
- *GOLF CART*: son los carritos de golf, necesita tener licencia para poder utilizarlos. Están diseñados para dos jugadores y sus palos de golf. Sólo puede ser utilizado en el campo de golf.
- *DRIVING RANGE*: es el campo de práctica del campo de golf. En esta área sólo se practica tiros de un mismo lugar a varios objetivos.
- *DRESS CODE*: es la vestimenta permitida para poder jugar golf. No se permiten jeans, camisetas sin cuello, o sin mangas, los shorts deben ser a la altura de la rodilla, debe utilizar zapatos de golf o tennis.
- *PAR*: es el número de tiros “ideales” que debe realizar un jugador para llevar la bola desde el *tee* hasta el *green* de ese hoyo. Existen hoyos pares 3, 4 y 5. La suma de todos los pares, por ejemplo en Los Sueños Marriott es de 72, lo que el campo se dice que es Par 72.
- *HANDICAP*: es la ventaja que se le entrega a cada jugador dependiendo de su nivel de juego para poder competir equitativamente con jugadores mejores. Por ejemplo, si la cancha de golf es par 72 y el jugador hace 80 tiros, va a tener un handicap 8.
- *SINGLE*: un solo jugador.

- *TWOSOME*: dos jugadores.
- *THREESOME*: tres jugadores.
- *FORESOME*: cuatro jugadores. Este es el número ideal de personas que pueden jugar juntas.
- *STARTER*: persona encargada de dar la salida a los jugadores.
- *RANGER*: persona que supervisa el movimiento de los jugadores en la cancha de golf.
- *PRO SHOP*: tienda especializada en golf, donde se vende todo lo necesario para poder jugar golf, y se pagan los green fee, palos, carritos, equipo.
- *GOLF PROFESIONAL*: persona experta en golf, encargada de operar la cancha de golf, tienda de golf, dar lecciones de golf.
- *GOLF GUIDE*: son guías, se encargan de acompañar al jugador de golf durante todo el juego, le ayudan a localizar las bolas de golf, dar distancias. Son también conocidos como *FORECADDIES*. Es un asesor del jugador.
- *SCORECARD*: tarjeta donde el jugador apunta los tiros que realiza en cada hoyo, contiene información sobre la distancia de los hoyos, los pares y el grado de dificultad de la cancha.
- *COURSE RAITIG*: es la forma de medir la dificultad de hacer el par de una cancha, entre mayor el número más difícil es la cancha. Por ejemplo la cancha de Hacienda Pinilla presenta un *course* más alto del país con 74,7 puntos del *tee* de profesionales.

- *SLOPE RAITING*: es la forma de medir la dificultad de la cancha. Paradisus Playa Conchal presenta 134 puntos del tee de profesionales.
- *YARDAGES*: la mayoría de las canchas de golf están medidas en yardas. Cariari Country Club tiene un total de 6.590 yardas.
- *YARDAGES BOOK*: libro de *yardage* que se utiliza para ver cuales son las medidas de la cancha y como es la cancha hoyo por hoyo.
- TIPOS DE JUEGO
 - *MEDAL PLAY*: el jugador juega su propia bola durante todo el juego. Gana el que hace menos tiros en los 18 hoyos.
 - *MATCH PLAY*: el jugador juega en contra de otro jugador. Gana el que gane más hoyos.
 - *SCRAMBLE*: todos los jugadores tiran y se escoge el mejor tiro de ellos y se juega de ese lugar y así sucesivamente. Gana el puntaje más bajo del equipo.
 - *BEST BALL*: cada jugador juega su bola y se escoge el mejor puntaje de los cuatro jugadores por hoyo, gana el equipo por mejor puntaje.

ANEXO # 3
Instrumentos de recolección de información

a. Cuestionario para los *tour* operadores internacionales de golf

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
 MAESTRÍA EN DIRECCION Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 CUESTIONARIO AL TOUR OPERADOR INTERNACIONALL

Fecha: _____

Encuesta No. _____

Entrevistador: _____

Lugar: _____

“ Buenas tardes, el Instituto Costarricense de Turismo se encuentra interesado los atributos que requiere un destino turístico para ser considerado un destino competitivo de golf. Usted nos puede brindar unos minutos de su tiempo para contestar algunas preguntas. MUCHAS GRACIAS”

1. ¿Cuántos años tiene su compañía de estar operando el mercado de golf? *(ANOTAR EL NUMERO DE AÑOS)* _____

2. ¿En cuáles estados de los Estados Unidos concentra las operaciones su compañía? *(ANOTAR LOS ESTADOS)*

3. En su opinión ¿ cuáles son los destinos más populares, en la actualidad, para los viajeros de golf)? *(SEÑALAR CONFORME LA PERSONA VA INDICANDO, MARQUE TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN)*

1. FLORIDA
2. ARIZONA
3. CALIFORNIA
4. GEORGIA
5. HAWAI
6. LAS VEGAS
7. PUERTO RICO
8. REPUBLICA DOMINICANA
9. MÉXICO
10. OTROS _____

4. ¿Qué porcentaje de sus ventas se originan en la venta del producto golf?

1. 25%
2. 50%
3. 75%
4. 100%
5. Otro especifique _____

5. En su opinión, ¿cuáles son los atributos que los viajeros de golf consideran más importantes a la hora de seleccionar un destino? (*DEJE QUE LA PERSONA LOS MENCIONE Y LUEGO SONDEE LA RESPUESTA, SEÑALE CONFORME LA PERSONA VA INDICANDO LOS ATRIBUTOS*)

1. Acceso aéreo
2. Seguridad del destino
3. Clima
4. Infraestructura
 - a. Número de campos
 - b. Tipos de hospedaje
 - c. Distancia entre las canchas
5. Saturación de las canchas
6. Servicios complementarios
7. Estrategia de comunicación del destino
8. Existencia de operadores turísticos que atienden el mercado

6. De los atributos antes mencionados ¿cuáles serían los cinco más importantes? Por favor menciónelos en orden de importancia (*ANOTAR EL ORDENAMIENTO DADO POR LA PERSONA, SIENDO EL UNO EL MÁS IMPORTANTE*)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

7. De esos atributos, en su opinión, ¿cuál sería el elemento diferenciador de un destino de golf?

8. ¿Conoce usted el producto golf de Costa Rica?

1 Si

2 No (Pase a la pregunta 8)

9. ¿Alguna vez ha vendido el producto golf de Costa Rica?

1 Si

2 No (Pase a la pregunta 11)

10. ¿Cuánto tiempo tiene de vender el producto golf de Costa Rica? (*INDICAR EL TIEMPO: DIAS, MESES O AÑOS*)

-
11. ¿Qué tan probable es que su compañía se interese en el producto golf de Costa Rica?
(*MARQUE LA OPCIÓN MENCIONADA*)

1. Extremadamente probable

2. Muy probable

3. Algo probable

4. No muy probable

5. No del todo probable

Nombre la Compañía: _____

Nombre de la Unidad informante: _____

b- Cuestionario –Ficha técnica para profesionales de golf

1. INFORMACION DE LA EMPRESA Y DE LA INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE (FAVOR ANOTE EN LA CASILLA LA INFORMACION QUE SE SOLICITA)

Nombre de la empresa	
Número de años de ofrecer el producto golf	
Nombre del campo del golf	
Nombre del diseñador de la cancha	
Números de Par	
Número de hoyos	
Longitud total	
Se dispone de calificación USGA (<i>handicap course rating</i>)	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Condición de la cancha	Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/>
Número de <i>caddies</i>	
Número de carros	
Existencia de <i>Sorecard</i>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Existencia <i>Yardage book</i>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Número de rondas de capacidad	
Número de personas capacitadas para la atención en la cancha	

2. En su opinión, ¿Qué porcentaje de las utilidades de la organización son aportadas por la venta del producto golf?

1. 25%
2. 50%
3. 75%
4. 100%
5. Otro especifique _____

3. ¿Existe apoyo de la Gerencia para el desarrollo de esa actividad?

1. Si
2. No

4. Enumere y explique los esfuerzos de comunicación que realiza la organización que usted representa para promover la actividad de golf

Folletos promocionales	
Nombre del folleto	
Número de páginas	

Pauta en revistas	
Nombre de la revista	
Tamaño del anuncio	
Cantidad de pauta al año	
Meses de pauta	

Participación en eventos internacionales	
Nombre del evento	
Lugar del evento	
Fecha	
Número de participaciones al año	

Atención de grupos de prensa	
Nacionalidad del grupo	
Número de grupos por año de esa nacionalidad	
Total de grupos atendidos al año	

Atención de mayoristas	
Origen del mayorista	
Número de mayoristas por origen	
Total de mayoristas atendidos al año	

Torneos					
NOMBRE DEL TORNEO	Origen de los participantes	Tipo de participantes	Frecuencia del torneo	# de días	Fechas
	Nacionales	Amateurs	Permanente		
	Internacionales	Profesionales	Ocasional		

5. En su opinión ¿cuáles son los destinos competencia, en materia de golf, para Costa Rica?

6. ¿Cuáles son los atributos que hacen a esos destinos competencia diferentes?

7. ¿Cómo describiría a sus tres principales mercados de golf?, según los siguientes términos:

CARACTERÍSTICA	DESCRIPTOR	INFORMACION REAL
Edad	18-25 años 26-30 años	
Ingreso	1. \$50.000 a \$59.999 2. \$60.000 a \$74.999 3. \$75.000 a \$99.999 4. \$100.000 a \$124.999 5. \$125.000 a \$149.999	
Nivel de escolaridad	1. Colegio o menos 2. 1-3 años de preuniversitario (<i>college</i>) 3. Graduado de <i>college</i> 4. Graduado universitario 5. Master 6. Doctorado	
Sexo	1. Femenino 2. Masculino	
Nacionalidad	1. Estadounidense 2. Canadiense 3. Europeo	
Lugar de residencia	1. Estado 2. Ciudad	
Número de viajes que realiza al año para jugar	1. Uno 2. Dos	

golf	3. Tres 4. Cuatro o más	
Forma de viajar	1. Solos 2. Con amigos 3. Con la familia	
Meses al año en los que acostumbra viajar	1. Enero 2. Febrero 3. Marzo	

8. ¿Cuáles son las actitudes e intereses que describen a sus clientes de golf?

9. En su opinión, a ¿cuál de los mercados importantes de viajeros de golf, debe concentrar los esfuerzos Costa Rica?

10. En su opinión ¿cuáles serían los esfuerzos en mercadotecnia que nuestro país debe realizar para impulsar el desarrollo de golf en Costa Rica?. POR FAVOR SER LO MAS AMPLIO POSIBLE

ANEXO # 4
Información de los campos de golf

Nombre de la empresa	Marriott	Pinilla	Valle	Paradisus	Delfines	Cariari
Número de años de ofrecer golf	3	1 y 1/2	5	6	5	31
Nombre del campo	La iguana	Hacienda Pinilla	Valle del sol golf course	Garra de León	Los Delfines	
Nombre del diseñador	Ted Robinson JR	Mike Younk	Tracy May	Robert Trend Jones JR	Enrique Castro	Jorge Fazio
Números de Par	72	72	72	72	35	72
Número de hoyos	18	18	18	18	9	18
Longitud Total	6700		6900	7000	6406	6590
Existencia de USGA (handicap course rating)	si	si	si	si	no	si
Condición de la cancha	resort	pública	pública	resort	pública	semiprivada
Número de caddies	8 a 12	na	8	nd	nd	80
Número de carros	50	54	41	65	18	50
Existencia de Scorecard	si	si	si	si	si	si
Existencia de Yardage Book	si	si	no	si	no	no
Número de rondas de capacidad	nd	nd	16700	15000	50	28500
Número de personas capacitadas para la atención en la cancha	3 pga profe	nd	8	40	2	20
Porcentaje de utilidades son aportadas por el golf	10%	-25	100%	10%	25%	5%
Existe apoyo de la Gerencia	si	si	si	si	si	si
Folletos promocionales	nd	brochure, Proyecrs guide	Play golf with us 2 páginas		2	nd
Pauta en revistas	nd	pauta bimensual en golf magazine	Golf y Tennis/periodico /Tv 1/2pag/1*mes		Golf Magazine 1 página 12 meses	nd
Participación en eventos internacionales	nd	no	Expotur		no	nd
Atención de grupos de prensa	nd	2 de EU y 5 CR			nd	nd
Atención de mayoristas	nd	1 EU y 1 CR			nd	nd
Torneos	nd				5 al año	nd
Destinos competencia	1.Mexico 2.República dominicana y otros del caribe	1.Florida 2. México 3. Hawaii	1.Mexico 2.Caribe	1.México 2. Hawaii 3. Caribe	1. México 2. Caribe	nd
Atributos que hacen a esos destinos competencia	1.reputación de experiencia 2.Más facilidades 3. Apoyo del Gobierno 4.Tarifas aereas favorables	1.Destinos de vacaciones familiares con exelentes campos y servicios	1.Infraestructura 2.Variedad de opciones y precios	1.Precios aereos cómodos y buenas conexioens 2. Variedad de canchas	1. Precios de transporte, 2. Mejores tarifas de los destinos	nd
Actitudes que describen a sus clientes	exigente con el servicio, mucha experiencia de viajes	calidad del campo de golf y servicios adicionales que ofrecen una mejor estadía		Muy inteligentes, mucho dinero, gusta de servicios de alta calidad y seguridad	nd	nd
En cual de los mercados debe concentrar sus esfuerzos Costa Rica	Miembros de clubs privados, industrias como seguros, servicios financieros, automóviles	Estados Unidos		Mecado de escritores y mercado de golfistas que tienen acceso a Internet	Norte de EE.UU. y Canadá	nd
Esfuerzos de Mercadotecnia	1. material colateral 2. Alianzas con líneas aéreas 3. Eventos con Medios especializados 4. Participación en Trade Shows 5. Entrenamiento al personal de los campos	1.Traer reporteros especializados 2. Traer torneos internacionales 3. Negociar paquetes con mayoristas		1.Torneo con la prensa especializada 2.Envió de material promocional por Internet 3. Participación en la feria de la IAGTO	1. Publicidad en tv, periódicos y revistas 2. Fam Trip	nd

CARACTERÍSTICA	DESCRIPTOR	Marriott	Pinilla	Valle del Sol	Paridus	Delfines
Edad	18-25 años	30-60 años	30-60 años	30-60 años	40-60 años	18-25 años
	26-30 años					26-30 años
Ingreso	1. \$50.000 a \$59.999					todos
	2. \$60.000 a \$74.999			60.000 o más		todos
	3. \$75.000 a \$99.999		75.000 a			todos
	4. \$100.000 a \$124.999					todos
	5. \$125.000 a \$149.999	125.000 o más			125.000 a 149.000	todos
Nivel de escolaridad	1. Colegio o menos					
	2. 1-3 años de preuniversitario (<i>college</i>)					
	3. Graduado de <i>college</i>	3				3
	4. Graduado universitario	4	4	4	4	4
	5. Master			5	5	5
	6. Doctorado			6		
Sexo	1. Femenino	10%	10		10%	10%
	2. Masculino	90%	90	100%	90%	90%
Nacionalidad	1. Estadounidense	95%	100%	100%	80%	
	2. Canadiense	4%			20%	100%
	3. Europeo	1%				
Lugar de residencia	1. Estado					
	2. Ciudad				2	
Número de viajes que realiza al año para jugar golf	1. Uno					1
	2. Dos		2	2	2	2
	3. Tres	3				
	4. Cuatro o más	4				
Forma de viajar	1. Solos					
	2. Con amigos	2	2	2	2	2
	3. Con la familia	3	3		3	3
Meses al año en los que acostumbra viajar	1. Enero	todo el año				Nov a abril
	2. Febrero				todo el año	
	3. Marzo					

ANEXO # 5
Cuadro de competitividad

Análisis Competitivo de Golf en Costa Rica

Facilidades	Parque Valle del Sol	Melia Conchal Beach & Golf Resort	Los Sueños Marriott Ocean & Golf Resort	Cariari Country Club	Costa Rica Country Club	Centro Campero Los Reyes	Los D Go Col Cl
Tipo	18 hoyos Publico	18 hoyos Resort	18 hoyos Resort	18 hoyos Semi-privado	9 hoyos Privado	9 Hoyos Privado	9 h Semi-
CRPGA Golf Profesional	Carlos Rojas Minor Castillo Carlos Córdoba Christian Morera	Ken Moss Elenilson Calix	Phillip Krick, jr. Jose Quesada	Albert Evers Jorge Piedrahita	Roberto López Juan Marin Luis Daneri Alejandro Duque	Reimer Araya	The Fc
Telefono	282-9222	654-4123	630-9000	293-3211	228-9333	438-0004	683-ext.
Fax	282-9333	654-4181	630-9090	293-5585	228-1281	438-0005	683-
E-mail	golf@vallesol.com	mconchal@melia.com	msueños@solresorts.com	ccariari@racsa.co.cr	golf@costaricacountryclub.com	losreyes@ccr.com	delfine@racsa.com
Cuota inicial de membresia individual	N/A	N/A	\$2,000	Vecinos \$2,000 Nuevos miembros \$4,000	Cuota inicial \$3,000 Equidad \$20,000	Residentes \$800,000 Locales 1 año: \$600 10 años \$1,500	N
Cuota inicial para membresia familiar	N/A	N/A	\$3,000	Vecinos \$2,000 Nuevos miembros \$4,000	Cuota inicial \$3,000 Equidad \$20,000	Residentes \$800,000 Locales 1 año: \$600 10 años \$1,500	N
Cuota anual de membresia individual	N/A	\$2,500 individual (Non-equity) \$4,250 Parejas (Non-equity)	\$2,000	Mensual \$50	Mensual \$22,000	No Golfista \$20,000 Golfista \$25,000	N
Cuota anual de membresia familiar	N/A	N/A	\$3,000	Mensual \$50	Mensual \$22,000	No Golfista \$20,000 Golfista \$25,000	N
Pase de temporada y/o Privilegios de membresia	N/A	Pase de 6 meses \$1,200 Pase de 3 meses \$750 Cuota de carrito \$20 Alta / baja temporada	N/A	1 año: \$1,000 inicial \$150 mensual 6 meses: \$250 mensual sin cuota inicial \$25 Green Fees	N/A	Transients \$150 1 a 3 meses N/A Extranjeros 2 años minimo \$4,000	\$1, p/pe anu. invita ca
High Season Green Fees	Turista \$70 Despues de las 2pm \$50 Locales \$47 Anagolf \$44	Huesped \$100 Externo \$100 Despues del 1pm \$80 Anagolf \$50	Huesped Externo \$140 Huesped del hotel \$95 Anagolf \$75 Miembros sin cuota	Huesped de hotel \$40 Externo N/A Invitado de miembro \$50 Miembros \$1,500	Invitados de miembros \$20 Cuota de Caddie \$10	Miembros gratis Invitados de miembros \$7,500 Invitados externos \$40	\$40 (car Junic cl
Green Season Green Fees	Turista \$70 Despues de las 2pm \$50 Locales \$47 Anagolf \$44	Huesped \$80 Externo \$80 Despues del 1pm \$80 Anagolf \$40	Huesped Externo \$100 Huesped del hotel \$75 Anagolf \$60 Miembros sin cuota	Huesped de hotel \$40 Externo N/A Invitado de miembro \$50 Miembros \$1,500	Invitados de miembros \$20 Cuota de Caddie \$10	Miembros gratis Invitados de miembros \$7,500 Invitados externos \$40	\$40 (car Junic cl
(9 - hole o twilight, despues del medio dia) High Season Green Fee	9 Hoyos \$23	Externos / huesped del hotel \$ 50 Despues de las 3pm	Después de las 2 pm \$75	Huesped de hotel \$40 Externo N/A Invitado de miembro \$50 Miembros \$1,500	N/A	N/A	N
(9 - hole o twilight, despues del medio dia) Green Season Green Fee	9 Hoyos \$23	Externos / huesped del hotel \$ 45 Despues de las 3pm	Después de las 2 pm \$50	Huesped de hotel \$40 Invitado de miembro \$50 Miembros \$1,500	N/A	N/A	N
Junio Golf High Season Green Fee	< 13 años gratis > 13 < 17 años: \$5,000	\$20	\$25	Sin cargo	N/A	Menores a 18 años gratis	Sin c
Junio Golf Green Season Green Fee	< 13 años gratis > 13 < 17 años: \$5,000	\$10	\$25	Sin cargo	N/A	Menores a 18 años gratis	Sin c
Golf Replay Fees	\$13	\$20	\$15	N/A	N/A	N/A	N
Cuota de carrito de Golf	\$13	Incluido don Green Fee \$20 Acomp.	Incluido en Green Fee \$10 Incluido en Green Fees Doble miembro \$7.50	Miembro 18 hoyos \$20 Miembro 9 hoyos \$10 Huesped 18 hoyos \$25 Huesped 9 hoyos \$15	N/A	N/A	N Tour hora:
Cuota de renta de palitos de golf	Adultos \$25 Junior \$15	Usado \$20 Nuevos \$30 Junior \$10	Por set \$35 Despues de las 2pm \$25 Junior \$15	\$20	\$15	\$15	\$
Cuota de Caddie	N/A	N/A	Cuota por Guias de Golf incluidos en los Green Fees si hay disponibilidad	Externo \$20 Miembros A: \$4,500 B: \$3,500 C: \$3,000 9 hoyos a mitad de precio	9 Hoyos \$7 18 Hoyos \$10	9/18 Hoyos \$8	N
Instrucciones de Golf	1 hora de instrucción \$50	\$60 la hora \$30 media hora	\$75 la hora \$100 la hora por grupos	\$50 Hora \$25 media hora	\$20 la hora	Miembros \$3,000 Invitados de miembros \$3,500	\$20 por \$1C alu
Driving Range	Big Bucket \$2,000 Small Bucket \$1,000	Big Bucket \$5 Small Bucket \$3	Bucket \$8 Bucket w/clubs \$15.00	Basket Balls \$400	Miembros e invitados deben usar sus propias pelotas y caddie	Deben usar sus propias pelotas y el caddie para retomar las	N
Cuota de torneo	N/A	N/A	\$10 por participante	N/A	N/A	N/A	N
Soft Spike	\$2,000	N/A	\$10 por par	\$10 por par	N/A	N/A	N

ANEXO # 6
Reglamento del campo de golf
Cariari Country Club

Reglas generales

El juego será regido por las reglas de golf del *Royal and Ancient Golf Club de St. Andrews (R&A)*.

Reglas Locales:

- El *drop* de los palos si es con castigo, 1 palo si es sin castigo
- El *drop* de *hazards* laterales y frontales
- Explicar mejor los obstáculos móviles e inamovibles
- Si la pelota golpea otra pelota, al jugador mismo, a su *caddie*, o su equipo u otro jugador.

Obstáculos inamovibles:

Se considera obstrucciones inamovibles las siguientes cosas: las bases de los puentes, sus soportes y los postes que los protegen, siempre y cuando estén fuera del *hazard*; los *cart paths* aún cuando no tengan superficie pavimentada, las bocas de riego, las tapas de cemento y los alcantarillados, las casetas de ventas de refrescos, las estacas que delimitan los *hazards* y demás objetos descritos en la regla no. 24.

Hazards:

Los *hazards* están definidos por las estacas que los bordean, y en su defecto por la depresión natural del terreno. El *hazard* frontal definido por estacas amarillas y *hazard* lateral definido por las estacas rojas.

Límites del Campo (*out of bound*):

Definidos por las estacas blancas y en su defecto por los postes o cercas limítrofes de la cancha y los muros de las casas vecinas, cuando aplique.

Terreno en Reparación:

Se encuentran demarcados con líneas blancas en el suelo. El *drop* es opcional, y en algunos lugares se han colocado zonas de *drop* para ser usadas cuando no se puede liberar de acuerdo a las reglas.

Tiempo de juego:

El tiempo máximo permitido para una ronda de dieciocho hoyos es de cuatro horas y quince minutos. Se espera que cada grupo se mantenga lo más cerca posible del grupo de adelante en todo momento para poder mantener el flujo apropiado de juego. Los *marshalls* estarán pendientes del flujo apropiado en la cancha. En caso de bola perdida, por cortesía con los demás jugadores favor dar paso al grupo de atrás mientras transcurre el tiempo máximo de cinco minutos de búsqueda de la bola.

DE ETIQUETA

A. Consideración con los otros jugadores

1. En interés de todos los jugadores, los jugadores deberán jugar sin demora.
2. Ningún jugador deberá golpear la pelota hasta que los jugadores que vallan adelante estén fuera de su alcance.
3. Los jugadores que buscan una pelota no deberán dejar transcurrir más de los cinco minutos que conceden las reglas. En el caso de que la pelota sea difícil de encontrar, deberá conceder paso al grupo que los sigue. Los jugadores que hayan dado paso no deberán continuar su juego hasta que los jugadores a quienes dieron paso estén fuera de su alcance.
4. Cuando se haya completado el juego de un hoyo, los jugadores deberán abandonar inmediatamente el *green*.

B. Prioridad en el campo

1. Todos los jugadores estarán autorizados a la hora que el *Starter* les asigne. Los días sábados, domingos y feriados se organizarán las salidas en las mañanas por medio del *tee times* para lo cual hay un reglamento específico (anexo 2).

2. Los grupos de cuatro jugadores tienen la prioridad en el campo. Si hay un grupo de menos jugadores al que se les esté atrasando, por cortesía se les puede dejar pasar.
3. Terminantemente prohibido jugar en *fivesome* o *onesomes* en los días y horas que hay *tee times*, las salidas de este tipo de grupos deberán ser aprobadas por el Departamento de golf, quién tratará de juntar a quien esté solo con otros jugadores.
4. El campo podrá ser utilizado por aquellos jugadores con el conocimiento necesario para hacerlo. El departamento de golf podrá retirar del mismo aquellas personas que éste considere no reúnen las condiciones mínimas para el juego de golf. Se recomienda que los días y horas de *tee times* los grupos no tengan más de dos jugadores principiantes. Cualquier otro día y hora tendrá que solicitar permiso al *starter* para hacerlo.

C. De la ropa y calzado

Se debe jugar con camisas con cuello y mangas. En el caso de las damas, se aceptarán camisas sin mangas. No se permite jugar con jeans ni pantalones tennis ni similares. Tampoco se podrá utilizar vestidos de baño o similares. Se aceptan las bermudas, siempre y cuando no sean pantalones deshilachados.

Está terminantemente prohibido el uso de zapatos con *spikes* de metal. Si usted lo desea, el encargado del *locker* puede cambiar los *spikes* de metal por otros tipo suave.

D. De la autoridad en el campo

El *starter* y los *marshalls*, así como el personal del Departamento de Golf en representación del Comité de Golf son las máximas autoridades en el campo. Ellos serán los responsables de que el juego sea fluido y los golfistas deberán acatar las indicaciones y decisiones que tomen ellos al respecto.

E. Del campo y otros

1. Salidas: para jugar golf deberá antes pagarse el correspondiente *green fee*, reportarse con el *starter* y bajo sus instrucciones, salir por los hoyos 1 ó 10.
2. Trampas de arena: antes de salir de ellas es obligación del jugador así como del *caddie*, nivelar cuidadosamente por cortesía con los demás jugadores.
3. Greens: Es obligación del jugador y de su *caddie* reparar los piques ocasionados por él durante el juego, así como también otros piques que encuentre. Se exige a todos los que transiten por los *greens*, no arrastrar los zapatos para evitar daños en la superficie.
4. A través del campo: al realizar *swings* de práctica los jugadores deben evitar causar daños innecesarios al césped. Cualquier daño o *divot* deberá ser reparado inmediatamente. Los *caddies* llevarán en todo momento arena para este fin.
5. Carritos: deberá respetarse el reglamento establecido para su uso por el Departamento de Golf.
6. Caddies: serán aquel grupo de personas asignadas y debidamente entrenados por el club. No se permite traer *caddies* de afuera, excepto cuando las circunstancias así lo ameriten. Será obligatorio el uso de *caddie* de golf excepto para aquellas personas menores de 25 años. Podrá utilizarse un *caddie* por cada carrito de golf.
7. Otras actividades en el campo de golf: el campo de golf está destinado exclusivamente para el juego de golf, y no se permiten otras actividades. Con una excepción se permiten *jogging* y caminatas bajo el propio riesgo del usuario, en ciertas horas y usando para ello los *cart paths*.
 - ❖ Las horas oficiales del campo de golf son de 6am a 5pm.
 - ❖ El ingreso al campo será exclusivo para socios y sus invitados.
 - ❖ Se permitirán *jogging* y caminatas antes de las 6am y después de las 4pm. Quien lo haga en horas autorizadas, lo hará bajo su propio riesgo. Ninguna actividad o deporte será permitido.
 - ❖ El departamento de golf o sus representantes tendrán la potestad de retirar del campo a las personas que estén en actividades o comportamientos que se consideren incorrectos.

- ❖ No se pueden entrar perros u otros animales al campo de golf.
- ❖ En caso de tener que suspender el juego por lluvia y si se han jugado 9 hoyos o menos, los invitados y los turistas podrán reclamar en la caja del golf un ticket de *raincheck* para ser usado en otra oportunidad. No habrá *raincheck* para los socios, el valor del *caddie* deberá ser cancelado en el evento de lluvia.

ANEXO 2

Reglamento para reservas de *teetimes*

1. Las reservaciones se aceptan desde una semana antes de las salidas. Los sábados y domingos y feriados se aceptan después de las 9am para que no afecte el trabajo normal del departamento del golf.
2. Únicamente se podrán hacer reservas en los espacios que el momento de las solicitud se encuentren disponibles. No está permitido hacer modificaciones de horarios de otros grupos sin el consentimiento por medio de llamada telefónica o personalmente, de los grupos afectados.
3. La hoja de reservas será manejada únicamente, por la persona encargada.
4. Una persona podrá hacer reservas solamente para un grupo.
5. Se aceptan *twosomes*, *threesomes* o *foursomes* en las reservas. En el caso de *twosomes*, pueden hacer la reserva, pero el *starter* podrá acomodar a cualquier otra pareja o jugador para completar el grupo.
6. Cuando un grupo de jugadores haya hecho reserva, por lo menos tres de los jugadores del grupo deberán presentarse ante el *starter* con una antelación de 15 minutos a su hora de salida, de lo contrario perderán el turno y tendrán que someterse a esperar por si se presenta espacio para jugar más adelante, sin garantía. Deberán anotarse en la lista de espera.
7. En caso de presentarse el grupo que hizo la reserva, los *green fees* de todos serán cargados a la cuenta de la persona que realizó la reserva.

ANEXO # 7
Paquetes de golf

GOLF PACKAGES

OPTION # 1**Day 01 Arrival to San Jose.**

Our guide will welcome you at Juan Santamaría International Airport and will take you to the hotel where you'll enjoy in the privacy of your room.

The **Melia Cariari Hotel** is a four stars hotel at only 10 minutes from the airport and 30 minutes from San Jose City. In addition to its comfortable rooms it offers excellent restaurant service, casino and 18 holes golf course.

The **capital of Costa Rica, San Jose** is located in a very pleasant valley known as the Central Valley for its location. The weather is very agreeable all year round, with spring like qualities all thought. With little variation the average temperature is 20° C/ 68 ° F.

From San Jose there are some scenic volcanoes less than two hours away. Rain and cloud forests are even closer. The beaches of the Central Pacific are just over two hours drive from San Jose. And the Caribbean is not that far away either.

Places to visit in the city:

National Museum (Historic, Archeological)

Art Museum (Costa Rican Art)

Jude Museum.

National Theater.

Gold Museum.

Moravia: Handcrafts and Souvenirs. (Factories and Shops).

Day 02 Golf Game- 18 holes at the Melia Cariari.

Breakfast, day to play golf at your hotel.

Lodging at Melia Cariari.

Day 03 Golf Game at the Melia Cariari.

Breakfast, day to play golf at your hotel.

Lodging at Melia Cariari.

Day 04 Golf Game at the Melia Cariari.

Breakfast, day to play golf at your hotel.

Lodging at Melia Cariari.

Day 05 Return back home.

After a light breakfast your guide and driver will pick you up to take you to Juan Santamaría international airport (San Jose) for your flight back home.

Packages includes: Transfers: Airport-Hotel-Airport. 4 nights lodging at Melia Cariari hotel. 4 breakfast. 3 golf playing days at Cariari Club. Tips at airport, golf cart, 18 holes, caddy, lady-in-waiting, and CANATUR service.

OPTION # 2**Day 01 Arrival to San Jose**

Our guide will welcome you at Juan Santamaría International Airport and will take you the hotel where you'll enjoy in the privacy of your room at the Melia Cariari Hotel.

The **Melia Cariari Hotel** is a four stars hotel at only 10 minutes from the airport and 30 minutes from San Jose City. In addition to its comfortable rooms it offers excellent restaurant service, casino and 18 holes golf course.

The **capital of Costa Rica, San Jose** is located in a very pleasant valley known as the Central Valley for its location.

The weather is very agreeable all year round, with spring like qualities all thought. With little variation the average temperature is 20° C/ 68 ° F.

From San Jose there are some scenic volcanoes less than two hours away. Rain and cloud forests are even closer. The beaches of the Central Pacific are just over two hours drive from San Jose. And the Caribbean is not that far away either.

Places to visit in the city:

National Museum (Historic, Archeological)

Art Museum (Costa Rican Art)

Jude Museum.

National Theater.

Gold Museum.

Moravia: Handcrafts and Souvenirs. (Factories and Shops).

Day 02 Transfer to the North Pacific.

Breakfast. Transfer to local airport to take flight to Tamarindo (About 35 minutes flight) From there we will pick you up to take you to Melia Conchal Hotel.

Melia Conchal is a beautiful five stars hotel located on a white sand beach of the Costa Rican North Pacific. UIT first class facilities a variety of places to eat and fun activities this is a great beach and golf hotel (18 holes golf course). The hotel is 35 minutes away by plane and five hours by car.

Day 03 To play golf 18 holes.

Breakfast. Golf playing. Lodging at Melia Conchal.

Day 04 To play golf.

Breakfast, Golf playing. Lodging at Melia Conchal.

Day 05 Transfer to San Jose.

Breakfast. Transfer to local airport to flight back San Jose. Our representative will pick you up at San Jose local airport

and take you back to your hotel. Lodging at Melia Cariari Hotel.

Day 06 Return back to home...

After a light breakfast your guide and driver will pick you up to take you to Juan Santamaría international airport (San Jose) for your flight back home.

Package includes: Transfers : Airport-Hotel-Airport.

2 nights at Hotel Melia Cariari. (4 stars). 3 nights at hotel Melia Conchal (5 stars). 5 breakfasts. 3 golfing days at Melia hotels.

Tips at airport, bell boy, room maids, golf cart, caddy.

CANATUR.

OPTION # 3

Day 01 Arrival to San Jose.

Our guide will welcome you at Juan Santamaría International Airport and will take you to the hotel where you'll enjoy in the privacy of your room.

The Camino Real Intercontinental is a five stars hotel conveniently located at 15 minutes drive from San José. In front of it is Mall Multiplaza with all sorts of stores and shops, cinemas, restaurants. And Metro Bowl is also with in walking distance. Bars and discos are not that far away either.

The **capital of Costa Rica, San Jose** is located in a very pleasant valley known as the Central Valley for its location. The weather is very agreeable all year round, with spring like qualities all thought. With little variation the average temperature is 20° C/ 68 ° F.

From San Jose there are some scenic volcanoes less than two hours away. Rain and cloud forests are even closer. The

beaches of the Central Pacific are just over two hours drive from San Jose. And the Caribbean is not that far away either.

Places to visit in the city:

National Museum (Historic, Archeological)

Art Museum (Costa Rican Art)

Jude Museum.

National Theater.

Gold Museum.

Moravia: Handcrafts and Souvenirs. (Factories and Shops).

Day 02 Golf playing, 18 holes.

Breakfast. Transfer to Parque Valle del Sol (Golf club).

Transfer back to the hotel. Lodging at Camino Real Intercontinental Hotel.

Day 03 Golf playing...

Breakfast. Transfer to Parque Valle del Sol (Golf club).

Transfer back to the hotel. Lodging at Camino Real Intercontinental Hotel.

Day 04 Golf playing...

Breakfast. Transfer to Parque Valle del Sol (Golf club).

Transfer back to the hotel. Lodging at Camino Real Intercontinental Hotel.

Day 05 Return back home.

After a light breakfast your guide and driver will pick you up to take you to Juan Santamaría international airport (San Jose) for your flight back home.

Package includes: Transfer: Airport-Hotel-Airport.

4 nights at Hotel Camino real intercontinental.

4 breakfasts.

3 day golf-playing nights at Parque Valle del Sol with transportation included.

Tips at airport and hotel and CANATUR.
Golf cart, caddy, 18 holes.

ANEXO # 8
Gastos de los golfistas no relacionados con golf

Administración de dinero

(Inversiones, Bienes Raíces y tarjetas de crédito)

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Fondos de inversión	66%	55%	66%	70%	70%	74%
Bolsa	59%	43%	60%	65%	63%	68%
Bonos	28%	19%	25%	31%	41%	40%
CD's	27%	25%	17%	32%	50%	31%
IRA / Keogh Plan	43%	25%	44%	48%	48%	48%
401K	63%	66%	74%	60%	19%	58%
Bienes raíces (No residentes)	14%	6%	8%	22%	24%	20%
Mercado de Fondos	33%	24%	30%	35%	51%	40%
Metales preciosos / Coleccionables	12%	12%	11%	11%	11%	12%

Servicio de inversión usado

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Asesor financiero profesional	48%	24%	49%	54%	53%	52%
Full - Service Brokerage firm	42%	56%	36%	44%	49%	45%
Discount Brokerage firm	16%	8%	20%	15%	14%	16%
Servicio de transacción online	16%	25%	21%	10%	6%	14%

Valor de las inversiones actuales

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Promedio	\$ 191,000	\$ 65,000	\$ 142,000	\$ 245,000	\$ 402,000	\$ 272,000
Bajo \$50,000	41%	81%	41%	25%	23%	26%
\$ 50,000 - 99,999	20%	11%	23%	22%	11%	15%
\$ 100,000 - 199,999	14%	2%	16%	16%	16%	19%
\$ 200,000 - 299,999	9%	1%	10%	12%	9%	14%
\$ 300,000 - 499,999	8%	4%	5%	12%	14%	12%
\$ 500,000 - 999,999	6%	2%	2%	10%	16%	11%
\$1,000,000 +	3%	0%	2%	3%	11%	4%

Son propietarios de su residencia primaria

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Si	79%	42%	84%	91%	95%	88%
No	21%	58%	16%	9%	5%	12%

Valor de mercado de su residencia primaria

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Promedio	\$ 224,000	\$ 140,000	\$ 234,000	\$ 228,000	\$ 205,000	\$ 246,000
Bajo \$50,000	5%	11%	4%	3%	6%	3%
\$ 50,000 - 99,999	16%	23%	15%	15%	20%	13%
\$ 100,000 - 199,999	43%	51%	42%	44%	35%	41%
\$ 200,000 - 299,999	20%	11%	22%	18%	25%	20%
\$ 300,000 - 499,999	11%	4%	11%	15%	9%	16%
\$ 500,000 - 999,999	5%	0%	6%	4%	5%	6%
\$1,000,000 +	1%	0%	1%	1%	0%	1%

Planea comprar o vender una casa en los próximos 12 meses

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Si	13%	7%	17%	11%	6%	12%
No	88%	93%	83%	89%	94%	88%

Posee un segundo Hogar

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Si	10%	2%	7%	17%	21%	15%
No	90%	98%	93%	83%	79%	85%

Valor de mercado del Segundo Hogar

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Promedio	\$ 184,000	N/A	\$ 150,000	\$ 228,000	\$ 137,000	\$ 184,000
Bajo \$50,000	15%		13%	17%	16%	13%
\$ 50,000 - 99,999	20%		18%	23%	19%	25%
\$ 100,000 - 199,999	44%		56%	30%	47%	33%
\$ 200,000 - 299,999	9%		2%	14%	13%	17%
\$ 300,000 - 499,999	8%		11%	9%	4%	8%
\$ 500,000 - 999,999	2%		0%	4%	0%	3%
\$1,000,000 +	2%		0%	4%	0%	1%

Posee una propiedad con o en el mismo vecindario como un Campo de Golf

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Si	15%	8%	14%	17%	29%	23%
No	85%	92%	86%	83%	71%	77%

Posee Tarjeta de Crédito

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Visa Standard	34%	48%	34%	27%	28%	29%
Visa Gold/Platinum	53%	39%	54%	59%	55%	57%
Master Card Standard	26%	30%	28%	25%	19%	23%
Master Card Gold/Platinum	43%	27%	47%	44%	48%	45%
Amex Green	5%	3%	5%	6%	4%	7%
Amex Gold/Platinum	11%	0%	15%	10%	11%	10%
Amex Corporate	7%	4%	8%	10%	1%	9%
Gas Card/Speedpass	23%	16%	23%	27%	21%	24%
Discover	32%	27%	31%	36%	35%	32%
Dept. Store	46%	44%	43%	48%	52%	50%
Telephone	13%	4%	14%	14%	19%	14%

Tarjetas de Crédito usadas en los últimos 30 días

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Visa Standard	24%	41%	22%	18%	21%	17%
Visa Gold/Platinum	41%	29%	41%	45%	46%	48%
Master Card Standard	17%	24%	16%	17%	13%	15%
Master Card Gold/Platinum	32%	21%	35%	33%	36%	36%
Amex Green	4%	3%	4%	5%	4%	6%
Amex Gold/Platinum	9%	1%	13%	6%	10%	7%
Amex Corporate	6%	3%	7%	7%	1%	9%
Gas Card/Speedpass	18%	12%	20%	18%	15%	17%
Discover	21%	17%	19%	23%	24%	21%
Dept. Store	24%	28%	21%	23%	32%	25%
Telephone	6%	3%	7%	6%	8%	6%

Automóvil

Posee un Auto nuevo

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
2001 - 2002	33%	31%	31%	36%	32%	43%
1999 - 2000	25%	25%	25%	27%	23%	25%

Tipo de Auto que posee

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Auto Económico	22%	29%	19%	23%	18%	19%
Deportivo	17%	29	16%	16%	7%	20%
Tamaño Mediano / completo	49%	57%	43%	51%	59%	50%
De lujo / SUV	14%	6%	13%	20%	18%	18%
Minivan / Van	22%	12%	28%	19%	19%	24%
Pequeño / mediano SUV	16%	13%	16%	19%	7%	17%
SUV Grande	10%	10%	12%	9%	4%	10%
Truck	35%	38%	37%	32%	23%	28%

Tipo de Auto considerado para la próxima compra

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Auto Económico	8%	13%	5%	9%	10%	9%
Deportivo	14%	18%	11%	16%	5%	13%
Tamaño Mediano / completo	31%	22%	29%	35%	51%	34%
De lujo / SUV	15%	14%	13%	18%	15%	15%
Minivan / Van	15%	13%	17%	13%	16%	14%
Pequeño / mediano SUV	26%	28%	28%	24%	13%	26%
SUV Grande	11%	16%	15%	4%	2%	7%
Truck	24%	26%	24%	22%	16%	20%

Marcas de Autos considerados para la próxima compra

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Acura	8%	7%	8%	8%	4%	10%
Audi	5%	9%	4%	5%	1%	5%
BMW	9%	10%	9%	11%	3%	15%
Buick	9%	3%	7%	11%	20%	10%
Cadillac	9%	7%	7%	9%	18%	14%
Chevrolet	37%	38%	42%	33%	23%	34%
Chrysler	13%	8%	13%	15%	15%	13%
Daewoo	1%	0%	2%	1%	0%	0%
Dodge	22%	30%	23%	17%	13%	16%
Ford	34%	47%	37%	27%	23%	27%
GMC	14%	12%	17%	15%	8%	11%
Honda	19%	20%	21%	16%	13%	16%
Hyundai	4%	2%	6%	4%	2%	3%
Infiniti	4%	4%	5%	4%	2%	4%
Jaguar	4%	9%	2%	3%	3%	4%
Jeep	9%	12%	8%	9%	3%	10%
Lexus	9%	10%	8%	10%	7%	11%
Lincoln	7%	8%	5%	6%	14%	8%
Mercedes	8%	13%	6%	9%	8%	10%
Mitsubishi	6%	15%	4%	4%	1%	3%
Oldsmobile	7%	6%	6%	7%	7%	6%
Pontiac	12%	15%	13%	9%	7%	9%
Toyota	24%	24%	27%	23%	20%	23%

Volvo	7%	3%	9%	7%	4%	10%
-------	----	----	----	----	----	-----

Planea comprarse un automóvil en los próximos 12 meses

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Si	23%	33%	22%	17%	19%	21%
No	77%	67%	78%	83%	81%	79%

Marca de autos que actualmente posee

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Ford	33%	36%	37%	28%	24%	26%
Chevrolet	31%	39%	28%	32%	20%	28%
Dodge	14%	12%	17%	12%	12%	15%
Toyota	12%	14%	11%	12%	12%	16%
Honda	10%	10%	11%	9%	5%	7%
Chrysler	9%	5%	8%	12%	11%	9%
Pontiac	9%	10%	11%	7%	3%	8%
Buick	7%	5%	3%	10%	13%	8%
GMC	7%	9%	7%	7%	4%	6%
Oldsmobile	7%	14%	4%	7%	6%	6%
Jeep	6%	6%	5%	7%	4%	6%
Cadillac	3%	3%	1%	3%	11%	5%
Lincoln	3%	3%	2%	3%	7%	3%
BMW	2%	3%	2%	3%	1%	2%
Mercedes	2%	0%	2%	1%	4%	3%
Mitsubishi	2%	3%	1%	4%	0%	3%
Volvo	2%	2%	2%	2%	0%	4%
Acura	1%	1%	2%	1%	1%	2%
Audi	1%	2%	1%	1%	0%	2%
Hyundai	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Infiniti	1%	0%	1%	1%	1%	2%
Lexus	1%	0%	1%	2%	4%	3%

Bebidas

Bebidas que consume regularmente cuando juega Golf

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Agua Mineral	61%	65%	61%	61%	57%	62%
Refrescos suaves	34%	42%	38%	25%	20%	32%
Cerveza nacional	31%	34%	34%	31%	13%	29%
Refrescos dietéticas	22%	15%	22%	25%	35%	29%
Refrescos energéticas	20%	39%	20%	12%	7%	21%
Te Frió	8%	9%	5%	9%	12%	12%
Cerveza importada	8%	4%	11%	8%	2%	7%
Café	5%	4%	3%	5%	13%	7%
Cerveza sin alcohol	1%	0%	2%	1%	1%	1%
Scotch / Whiskey	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Borbón	1%	1%	0%	1%	0%	0%
Vodka	1%	1%	2%	1%	1%	2%

Bebidas no alcohólicas consumidas en los últimos 12 meses

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Agua Mineral	78%	85%	83%	73%	55%	75%
Refrescos suaves	75%	89%	80%	58%	53%	65%
Café	61%	47%	58%	70%	75%	65%
Te Frió	57%	57%	58%	58%	56%	55%
Refrescos dietéticos	49%	33%	51%	53%	53%	56%
Refrescos energéticos	43%	67%	51%	27%	11%	35%
Cerveza sin alcohol	6%	1%	7%	6%	8%	6%

Bebidas alcohólicas consumidas en los últimos 12 meses

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Cerveza nacional	64%	65%	67%	65%	47%	68%
Vino Nacional	43%	27%	43%	51%	48%	51%
Cerveza importada	38%	41%	43%	35%	22%	42%
Vodka	26%	32%	23%	26%	25%	27%
Vino Importado	23%	14%	25%	28%	17%	25%
Scotch / Whiskey	21%	25%	16%	26%	22%	22%
Champaña	20%	21%	24%	19%	9%	19%
Tequila	18%	21%	19%	19%	10%	18%
Gin	15%	15%	15%	16%	13%	21%
Borbón	12%	9%	10%	16%	16%	14%
Coñac	5%	3%	5%	3%	3%	4%

Aparatos electrónicos

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
CD Player	93%	99%	96%	91%	74%	90%

35mm Camara	83%	76%	87%	84%	74%	84%
Cable	62%	48%	65%	34%	68%	70%
DVD player	46%	64%	51%	37%	14%	40%
Stereo system over \$500	45%	47%	52%	38%	28%	45%
Camara Digital	28%	25%	33%	24%	18%	28%
TV sobre 35"	28%	25%	33%	25%	20%	35%
Television Satelital	23%	25%	21%	25%	18%	23%
Sistema de videojuego (bajo dos años)	22%	40%	24%	14%	2%	17%
Cable digital	19%	21%	21%	17%	11%	22%
Pager	15%	14%	19%	14%	5%	13%
PDA	15%	16%	20%	11%	3%	15%
Digital camcorder	14%	16%	18%	8%	9%	12%
HDTV	7%	7%	8%	6%	5%	12%
Two-way pager	3%	2%	5%	1%	1%	3%
TiVo	3%	3%	4%	1%	2%	2%

Plan de compra de aparatos electrónicos en los próximos 12 meses

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Camara Digital	45%	38%	48%	48%	35%	28%
DVD player	39%	51%	34%	38%	33%	40%
Digital camcorder	21%	21%	26%	10%	19%	12%
TV sobre 35"	15%	21%	15%	8%	10%	35%
Television Satelital	14%	17%	13%	13%	7%	23%
HDTV	11%	6%	11%	15%	23%	12%
PDA	10%	14%	9%	8%	10%	15%
Cable digital	10%	18%	9%	3%	9%	22%
Sistema de videojuego (bajo dos años)	9%	13%	10%	3%	7%	17%
35mm Camara	8%	11%	7%	8%	5%	84%
Stereo system over \$500	8%	16%	7%	3%	1%	45%
TiVo	7%	9%	6%	7%	8%	2%
Cable	4%	5%	2%	4%	5%	70%
CD Player	3%	2%	2%	8%	4%	90%
Pager	3%	3%	5%	1%	2%	13%
Two-way pager	3%	5%	3%	1%	2%	3%

Posee un teléfono Celular

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Si	79%	80%	83%	78%	60%	78%
No	21%	20%	17%	22%	40%	22%

Compañía de Celular

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
AT&T	17%	4%	17%	17%	18%	17%
Sprint	10%	15%	11%	7%	9%	10%

Cingular	20%	18%	18%	17%	20%	20%
Verizon	25%	29%	24%	30%	28%	25%
Otro	29%	34%	30%	29%	25%	28%

Prescripciones medicas

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Se encuentra actualmente tomando algún tipo de medicamento	45%	24%	35%	61%	79%	54%
Posee alergias (Polvo, Polen, moho, etc)	40%	41%	42%	38%	37%	40%
De las alergias que sufre, toma algún medicamento	32%	27%	32%	37%	21%	31%
Ha expresado su interés al doctor por algún anuncio de medicamento que haya visto	19%	19%	16%	20%	26%	21%
Encuentra los avisos de medicamentos útiles	42%	36%	47%	42%	37%	38%

Cuan seguido utiliza bloqueador solar cuando juega Golf

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Siempre	19%	13%	18%	21%	25%	22%
Algunas veces	30%	22%	33%	31%	31%	34%
Rara vez	22%	28%	21%	22%	16%	20%
Nunca	29%	36%	28%	27%	27%	23%

Cuan seguido utiliza bloqueador solar cuando juega Golf

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Siempre	37%	32%	38%	41%	35%	37%
Algunas veces	32%	32%	38%	26%	21%	30%
Rara vez	11%	12%	7%	12%	16%	10%
Nunca	20%	24%	17%	21%	27%	23%

Uso de Internet

Uso de Internet por edad

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
En casa	79%	79%	85%	78%	62%	80%
En el trabajo	60%	54%	70%	63%	13%	60%

En ambos	87%	87%	93%	89%	56%	86%
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Uso de Internet relacionado con Golf

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Reporte del tiempo	32%	34%	30%	34%	23%	39%
Lugares para jugar	28%	34%	29%	28%	14%	38%
Productos de golf / equipo	25%	30%	22%	27%	15%	40%
Direcciones de canchas de golf	23%	26%	21%	26%	14%	33%
Resultados de torneos	16%	21%	14%	14%	14%	25%
Búsqueda general sobre golf	12%	16%	9%	13%	8%	19%
Tips / instrucciones	10%	17%	8%	10%	5%	12%
Servicios de viajes de golf	9%	5%	6%	15%	9%	17%
Información del tour del jugador	8%	10%	7%	10%	7%	15%
Reserva de Tee	7%	12%	6%	6%	6%	13%
Información sobre la industria de golf	6%	7%	5%	8%	3%	13%
Subastas de golf	4%	4%	3%	4%	2%	8%
Golf Chat	1%	2%	1%	1%	1%	1%
Otros	6%	10%	4%	6%	5%	9%

Comportamiento de Internet

	Uso actual	Abierto a usarlo en el futuro
Compra de productos de cualquier clase	59%	18%
Reserva de viaje	57%	22%
Pago de cuentas / banco	25%	26%
Realización de inversiones comerciales	15%	24%
Compra de equipo de golf	9%	37%
Reserva de Tee	5%	47%

Acceso a banda ancha (Golfistas con Internet)

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
En casa	25%	26%	29%	21%	20%	26%
En el trabajo	52%	57%	54%	45%	49%	43%

Tipo de computador que posee (Golfistas con Internet)

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Desktop	78%	77%	75%	80%	86%	78%
Laptop	5%	5%	7%	5%	4%	8%
Ambos	17%	18%	17%	15%	10%	14%

Planea comprarse un computador en los próximos 12 meses

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Si	19%	26%	20%	15%	13%	16%
No	81%	74%	80%	85%	87%	84%

Usos generales de Internet

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Noticias en general	78%	78%	80%	5%	72%	77%
Research	66%	71%	65%	68%	51%	59%
Work	53%	49%	61%	52%	13%	50%
Travel	51%	41%	55%	54%	45%	55%
Información relacionada con Golf	42%	47%	38%	28%	25%	61%
Resultados deportivos	38%	52%	42%	27%	25%	39%
Juegos	36%	47%	34%	31%	46%	33%
Hobbies	29%	36%	32%	20%	22%	22%
Inversiones	25%	19%	28%	25%	24%	30%
Colegio	21%	46%	18%	13%	5%	15%
Chat	20%	32%	20%	11%	19%	18%
Otros	31%	35%	30%	30%	36%	30%

Comportamiento de Internet

	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Compra de productos de cualquier clase						
Usa actualmente	59%	58%	68%	55%	34%	59%
Abierto a usarlo	18%	23%	15%	21%	15%	19%
Búsqueda / reserva de viajes						
Usa actualmente	57%	45%	67%	58%	35%	59%
Abierto a usarlo	22%	36%	17%	19%	20%	21%
Banco / pago de cuentas						
Usa actualmente	25%	25%	33%	18%	12%	22%
Abierto a usarlo	26%	26%	27%	28%	15%	26%
Realización de inversiones comerciales						
Usa actualmente	15%	13%	21%	11%	7%	14%
	Total golfistas	18-29	30-44	45-64	65+	Mejores clientes
Compra de equipo de golf						
Usa actualmente	9%	9%	9%	11%	6%	23%
Abierto a usarlo	37%	42%	42%	34%	14%	36%
Reserva de Tee						
Usa actualmente	5%	5%	5%	5%	3%	13%

ANEXO # 9
Calendario de acciones de mercadeo

