

REAL CLUB VALDERRAMA: LA EXCELENCIA EN GOLF¹

“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”.

Aristóteles

Alrededor de la mesa de la sala de reuniones, con magníficas vistas al campo, Javier Reviriego, Director General del Club, compartía sus reflexiones con los autores del caso. Sus primeras palabras se referían a la misión y valores del club, que resaltaban su filosofía de excelencia en calidad y servicio:

“La misión del club es ofrecer a sus socios y visitantes una experiencia de golf única en un entorno privado. El equipo de Valderrama está formado para ofrecer los más altos estándares de servicio, calidad y excelencia a todos los niveles. El club está implicado en preservar y promover las tradiciones y las normas de etiqueta que caracterizan al juego del golf. Todos los socios y empleados deben tener presente que valores como la integridad, la lealtad y la honestidad forman parte indispensable de la esencia del Real Club Valderrama”.

En mayo de 2016, El Real Club Valderrama acababa de ser reconocido por la prestigiosa organización *Platinum Clubs of the World* como el “Mejor club europeo”². Era el broche de oro a una etapa de profunda transformación. Días antes, tras cinco años sin torneos importantes, el club había acogido el *Open* de España de Golf (perteneciente al Circuito Europeo), el torneo profesional más importante que se iba a disputar en España en 2016.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez y la asistente de investigación D^a Carmen Gómez, con la colaboración de D. Alfredo Calle, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio de 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Tras la evaluación de cien expertos en base a seis aspectos fundamentales: (1) Reconocimiento y prestigio mundial del club, (2) Excelencia de las instalaciones, (3) Calidad y profesionalidad del servicio y la experiencia en general del club, (4) Profesionalidad de la gestión del club, (5) Calidad y tipología de socios y (6) Respeto a las normas y pautas establecidas por la USGA y la Royal & Ancient.

No obstante, a pesar de los logros, Javier seguía viendo algunas amenazas. Por un lado, la complacencia de su equipo tras el proceso de cambio. Por otro, el hecho de que la edad media del socio se había elevado hasta los 62 años. Javier también pensaba que corría el riesgo de que Valderrama (tanto la marca como el modelo de negocio) se estancase. Sabía que entraba en una nueva etapa y que se requería un nuevo impulso. Tenía que seguir trabajando.

EL REAL CLUB DE GOLF VALDERRAMA

El Real Club de Golf Valderrama era un club privado de socios, si bien permitía jugar a visitantes a ciertas horas del día. Situado en la lujosa urbanización de Sotogrande³, al sur de Andalucía, gozaba de un agradable clima templado, ideal para practicar el golf durante todo el año. Sin lugar a dudas, el campo de golf era la “joya de la corona”. Estaba considerado el mejor campo de Europa Continental, y uno de los 100 mejores del mundo.

EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

En sus inicios, el golf se había practicado mayoritariamente en clubes de socios, en los que era necesario pagar una elevada cuota de entrada o acción. Por este motivo, desde sus orígenes había estado relacionado con un cliente de un nivel adquisitivo alto, siendo percibido por el resto de la sociedad como un deporte muy elitista. Con el paso del tiempo, esa idea se fue desmitificando y este deporte se fue acercando al gran público. A lo largo de los años proliferaron numerosos campos de golf en los que no era necesario ser socio (*pay & play*⁴) o en los que convivían las dos formas de gestión, con socios y clientes directos (gestión mixta).

El sector del golf en España y más concretamente en la Costa del Sol, había estado muy ligado desde sus inicios al turismo. En principio se desarrolló como un complemento de la hotelería. Como en el resto de Europa, los únicos campos que existían eran los campos de socios, que autorizaban a grandes hoteles a vender algunas de las salidas que les sobraban (siempre fuera de su temporada alta). Estos campos de golf tenían un mantenimiento muy cuidado que, sumado a la inmejorable meteorología del sur de España, les convertía en un producto muy atractivo.

Con el desarrollo inmobiliario surgieron campos de golf asociados a promociones inmobiliarias de diferentes perfiles de clientes y estándares de calidad. El mercado se abrió y apareció la competencia en precio, con la consecuente reducción de la calidad en muchos campos.

³ Sotogrande era una urbanización de lujo y baja densidad, repartida en 1.800 hectáreas con abundancia de alcornoques y pinos.

⁴ Paga y juega.

En la zona de Sotogrande, el nivel de atención, el diseño y la presentación de los campos de golf se había mantenido, en general, relativamente alta. Aun así, Valderrama no consideraba estos campos del entorno más cercano como su competencia. Ninguno se acercaba a su posicionamiento o precio. La competencia directa de Valderrama eran campos de otras partes del mundo. Campos que habían conseguido crear un destino de golf por sí solos. Por ejemplo, *Augusta National*⁵ o *Seminole*⁶ en EEUU y *Loch Lomond*⁷ o *Murfield*⁸ en el Reino Unido. Los modelos de negocio de estos clubes eran similares al de Valderrama, focalizados en la exclusividad y apoyados por la excelencia en el campo, las instalaciones y la atención al cliente.

Estos clubes, los más exclusivos del mundo, tenían algunas características comunes: Estaban situados en unos enclaves idílicos y tenían una masa social de un nivel superior. Todos eran muy reservados y celosos de la privacidad de sus socios. No era habitual la venta de *green fees*⁹ y, si lo hacían, era a un precio elevado (de 300 a 350 €.) Para llegar a ser socio de cualquiera de estos clubes, el candidato tenía que ir avalado por varios socios activos y pasar una evaluación de la Junta Directiva. Sus cuotas anuales estaban por encima de los 7.000 € por persona y la cuota de entrada superaba los 100.000 € (en varios de ellos ni si quiera era pública). Pese a las elevadas cuotas, la gran mayoría tenía lista de espera de varios años.

LA HISTORIA DEL MEJOR CLUB DE GOLF DE ESPAÑA

El campo fue diseñado por el prestigioso arquitecto de campos Robert Trent Jones en 1974 con el nombre de “*Las Aves*”. Fue haciéndose popular entre la gran cantidad de extranjeros que llegaban a la zona buscando un clima agradable para la práctica del golf. En 1984, Jaime Ortiz-Patiño adquirió el club y se puso como meta elevar el nivel del campo hasta cotas nunca antes vistas en Europa.

Entonces, comenzó la captación de socios de alto poder adquisitivo de distintos países del mundo. Muchos eran amigos personales de Jaime y otros eran visitantes habituales de Sotogrande. Ese mismo año, se fundó la sociedad deportiva, formada por los socios, que alquilaría las instalaciones a la sociedad patrimonial.

⁵ Club ultra privado de 300 socios, fundado en 1936 y ubicado en Georgia, EEUU. Fue sede del Masters de Augusta y era considerado por muchos el mejor campo del mundo.

⁶ Club privado de 400 socios. Ubicado en Palm Beach Florida. Conocido por ser el campo donde practicaba Ben Hogan en los años 60. Era un campo clásico diseñado por Donald Ross.

⁷ Club privado de 400 socios, fundado en los 90 y ubicado en Glasgow, Escocia. Fue sede del Open de Escocia en varias ocasiones. Contaba con socios de todas las partes del mundo.

⁸ Club típico británico muy privado y de difícil acceso, aunque vendía salidas a visitantes. Había sido sede de varios *Open* Británicos. Considerado el mejor campo estilo “*links*” del mundo. Un campo de golf tipo links trata de imitar el terreno más tradicional de golf de Escocia: tiene más colinas que otros, hay pocos o ningún árbol y los *greenes* tienden a ser más grandes.

⁹ Tarifa que cobran los campos de golf a los jugadores por jugar 9 o 18 hoyos