

EMPRESA TURÍSTICA Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL: UNA APLICACIÓN A LOS CAMPOS DE GOLF DE LA PROVINCIA DE HUELVA

Alfonso Vargas Sánchez*, Rosa María Vaca Acosta**
y Elena García de Soto Camacho***

Resumen. En este trabajo se lleva a cabo una caracterización de los campos de golf de la provincia de Huelva desde tres puntos de vista: el grado de desarrollo de sus sistemas de gestión medioambiental, la visión de los responsables de los mismos acerca de las consecuencias de las prácticas medioambientales sobre la competitividad de la empresa, y la percepción de aquellos acerca de la influencia de una serie de factores de presión en la adopción de medidas medioambientales.

La posible vinculación entre estos tres elementos también es tratada, encontrando una relación estadísticamente significativa y muy fuerte (positiva) entre el nivel de desarrollo del sistema de gestión medioambiental y el nivel de presión que ejercen los factores determinantes de la preocupación medioambiental de la empresa; no ocurriendo así con la percepción de la relación empresa-medioambiente. Las variables de control consideradas, antigüedad y volumen de actividad del campo de golf, no parecen condicionar dichas relaciones.

La metodología utilizada incluye un tratamiento estadístico univariable, bivariable y multivariable.

Palabras clave: Empresa Turística, Campos de Golf, Gestión Medioambiental.

Abstract. In this paper we are going to show how the characterization of the golf courses of the province of Huelva was carried out from three points of view. First, the level of development of their systems of environmental management; secondly, the vision that the people in charge of these courses have of the consequences of environmental measures on the competitiveness of the company, and finally, the managers' perception of the influence of a series of factors which pressurised the adoption of these environmental measures.

The possible link among these three elements is also treated, and a statistically significant and very strong (positive) relation between the level of development of the system of environmental management and the level of pressure exerted by the determining factors of the environmental preoccupation of the company was found. This did not happen with the perception of the relation company-environment. The control variables, age and volume of activity of the golf course which were considered, do not seem to condition these correlations.

The methodology used includes a univariable, bivariable and multivariable statistical treatment.

Key words: Tourist Firm, Golf Courses, Environmental Management.

I. INTRODUCCIÓN

La sensibilidad y la controversia que la cuestión medioambiental genera en la provincia de Huelva es muy profunda, sin duda fruto de un patrimonio natural que ha de ser preservado (espacios naturales protegidos, como

Doñana, Marismas del Odiel, Sierra de Aracena y Picos de Aroche, etc.) y de un desarrollo económico que a veces lo ha puesto en riesgo. El desarrollo de la industria, de la agricultura y, más recientemente, del turismo impacta seriamente en el medio natural, a la vez que se ve condicionado (limitado) por éste.

* Universidad de Huelva. Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. *vargas@uhu.es*

** Universidad de Huelva. Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. *rosa.maria@dem.uhu.es*

*** Universidad de Huelva. Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. *elena.gardeso@dem.uhu.es*

Para dimensionar el peso del sector turístico en la economía provincial, coincidimos con Plaza y Porras (2002, 41) en que «frente a la tradicional identificación del turismo con la rama *Hostelería y Restaurantes*, que aporta anualmente el 5% del VAB provincial, la captura de la significación desde la más precisa óptica de la demanda nos llevaría a afirmar que las actividades turísticas onubenses generan cada año en nuestra tierra aproximada-

mente el 8,5% del VAB total, porcentaje ridículo en comparación con el 15,6% que representa en el ámbito andaluz (Porras, 2002) y que supone un claro indicio de desaprovechamiento del potencial turístico con que cuenta la provincia de Huelva».

No obstante, la evolución de la industria del golf en la provincia está siendo muy interesante. Veamos algunas cifras (cuadro 1):

Cuadro 1
Salidas totales a los campos de golf de la provincia de Huelva

Año	N.º	Índice
1993	35.456	100
1994	50.768	143
1995	62.956	178
1996	76.151	215
1997	98.628	278
1998	113.196	319
1999	128.293	362
2000	134.505	379
2001	135.080	381
2002	162.580	459

Fuente: Federación Andaluza de Golf. Elaboración propia.

En el período considerado (1993-2002) el número de salidas a los campos de golf de la provincia de Huelva se ha multiplicado casi por cinco, lo que significa haber crecido durante estos diez años a una tasa

media anual acumulativa superior al 16 por ciento (16,4). Véase el cuadro 2.

Ese crecimiento se ha debido, sobre todo, a usuarios extranjeros, si bien la par-

Cuadro 2
Salidas de jugadores extranjeros a los campos de golf de la provincia de Huelva

Año	N.º (% s/ total de salidas)	Índice
1993	5.116 (14%)	100
1994	17.007 (33%)	332
1995	28.610 (45%)	559
1996	Sin datos	—
1997	58.520 (59%)	1.144
1998	64.661 (57%)	1.264
1999	72.436 (56%)	1.416
2000	77.824 (58%)	1.521
2001	75.398 (56%)	1.474
2002	90.138 (55%)	1.762

Fuente: Federación Andaluza de Golf. Elaboración propia.

ticipación de este tipo de clientes está aún por debajo de la media andaluza, sin llegar a sobrepasar el sesenta por ciento.

También es reseñable la estacionalidad de este segmento turístico, aunque, tal y como nos muestra el cuadro 3, se ha ido suavizando a lo largo de estos años.

En efecto, de una situación con una estacionalidad muy circunscrita a los meses de verano, hemos pasado a otra en la que marzo, abril y octubre, e incluso noviembre, son también meses de una actividad importante.

Aún así, en materia de sistemas de gestión medioambiental y de la calidad, algu-

nos datos son elocuentes del largo camino que queda por recorrer en este sector de la economía onubense:

- Sólo el campo de golf de Islantilla cuenta con las certificaciones ISO 9001 (Calidad) y 14001 (Medioambiente) (1). El Club de Golf Nuevo Portil está en proceso de obtener la certificación ISO 14001 (2).
- Dunas de Doñana, en Matalascañas, es considerado el primer campo de golf ecológico de España. Este proyecto ha conseguido recuperar un terreno degradado para convertirlo en un área con un alto valor medioambiental, ubicado en

Cuadro 3
Salidas a los campos de golf de la provincia de Huelva.
Distribución por meses (%)

MES	1993	2001
Enero	3,67	3,77
Febrero	4,00	7,72
Marzo	5,69	12,87
Abril	7,72	10,02
Mayo	6,87	5,78
Junio	8,49	5,47
Julio	10,55	8,17
Agosto	20,51	13,53
Septiembre	12,63	8,81
Octubre	7,84	11,80
Noviembre	6,51	9,08
Diciembre	5,52	2,99

Fuente: Federación Andaluza de Golf.

el entorno natural más importante de Europa: el Parque Nacional de Doñana. Se encuentra en proceso de implantación de la Etiqueta Doñana 21 (3).

II. OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA EMPLEADA

Dadas sus condiciones naturales, la provincia de Huelva, como destino turístico, puede llegar a convertirse en un modelo de referencia, siempre que se tengan en cuenta criterios ambientales al pla-

nificar y ejecutar el desarrollo del sector. Está cada vez más asumido por parte de las instancias con responsabilidad en la ordenación del mismo, que ésta es la única manera de asegurar una oferta de más calidad y atractivo, con posibilidades de sobrevivir. La riqueza y el avance socioeconómico que ha de generar el crecimiento del turismo en la provincia onubense (con más hoteles y campos de golf) ha de venir de la mano de un desarrollo sostenible, compatible con el medio ambiente y, por supuesto, de la viabilidad económica de los proyectos que se acom-

tan. Así, lo contempla el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la Provincia de Huelva, con programas como el n.º 59 («Adecuación de los Campos Onubenses al Turista de Golf»), que prevé el fomento de la construcción de campos de golf ecológicos (4). Asimismo, iniciativas como la de la Fundación Doñana 21, y su Etiqueta de Calidad Doñana 21, van claramente en esta línea, con un programa específico para el turismo dentro del Plan de Desarrollo Sostenible de esta comarca (5).

Las propias empresas han de sumarse a este escenario implantando sistemas de gestión medioambiental que les sitúe en el mismo en una posición preventiva, no meramente de control (reactiva) de los impactos que sus respectivas actividades

ocasionan en el medio ambiente. Es por ello que en este trabajo (6) nos hemos planteado como **primer objetivo** evaluar el sistema de gestión medioambiental (SGMA) de los campos de golf localizados en la provincia de Huelva, para conocer su nivel de sofisticación. A tal fin, tomando como referencia principal la publicación de la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía titulada «Guía de Gestión Medioambiental de los Campos de Golf. Sistema de Gestión Medioambiental», se elaboró un cuestionario integrado por 74 ítem, en el que cada una de las prácticas que lo integran han de ser valoradas en una escala tipo Likert de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo. La estructura de dicho cuestionario es la siguiente (cuadro 4):

Cuadro 4 Cuestionario sobre el sistema de gestión medioambiental de los campos de golf (n.º de ítem)

- | |
|--|
| A) Política medioambiental (9) |
| B) Objetivos y metas medioambientales (4) |
| C) Programa medioambiental (5) |
| D) Responsabilidades y atribuciones (7) |
| E) Personal, comunicación y formación (10) |
| F) Registro de los requisitos legales, reglamentarios y de política medioambiental (3) |
| G) Evaluación y registro de los impactos medioambientales (11) |
| H) Establecimiento de procedimientos operativos (3) |
| I) Verificación (5) |
| J) Incumplimientos y acciones correctoras (7) |
| K) Documentación del sistema de gestión medioambiental (3) |
| L) Registros de la gestión medioambiental (2) |
| M) Evaluación del sistema de gestión medioambiental (4) |
| N) Revisión del sistema de gestión medioambiental (1) |

Ahora bien, la literatura especializada nos alerta acerca de las motivaciones que inciden en la puesta en marcha y en el nivel de desarrollo de los mismos. Así, la percepción de

los directivos con responsabilidades en esta materia acerca de la relación entre medioambiente y empresa, es decir, de las consecuencias de las prácticas medioambientales sobre

la competitividad empresarial, se ha revelado como uno de los factores más relevantes para explicar el mayor o menor avance de estos sistemas en las empresas (Ashford, 1993; Dieleman y De Hoo, 1993).

En consecuencia, nuestro **segundo objetivo** es conocer tales percepciones y su posible influencia en el nivel de desarrollo de los sistemas de gestión medioambiental de los campos de golf. Consideramos que la base teórica existente nos permite formular la siguiente **hipótesis (n. 1)**: «A medida que los directivos piensan que la protección medioambiental supone una traba más importante para la competitividad de sus empresas, menos avanzado será el nivel de desarrollo de sus actuaciones medioambientales» (Del Brío, Fernández y Junquera, 2003, 157).

Igualmente, la existencia de factores de presión (7) para adoptar prácticas medioambientales es otra de las variables que ha sido puesta de manifiesto en la literatura con el propósito ya descrito. Por tanto, conocer la percepción de dichos directivos acerca de la influencia de esos factores en la acción medioambiental de la empresa, así como su posible incidencia en el nivel de desarrollo de los sistemas de gestión medioambiental de los campos de golf, constituye el **tercer objetivo** de este estudio. Tales factores vienen a ser, pues, como oportunidades para incrementar y mejorar las actuaciones de la empresa en este ámbito.

En suma, tomando nuevamente como referencia los trabajos de Ashford (1993), Dieleman y De Hoo (1993) y otros, formulamos la siguiente **hipótesis (n. 2)**: «A

medida que los directivos piensan que la protección ambiental puede suponer una fuente de oportunidades (mejorar imagen, posición en el mercado, disminución de costes, entre otras), desarrollan en sus empresas planteamientos medioambientales más avanzados» (Del Brío, Fernández y Junquera, 2003, 157).

Se trata, por consiguiente, de aportar evidencia empírica al cumplimiento de estas hipótesis de trabajo, para lo cual hemos de explicitar cómo vamos a medir las variables implicadas en la investigación.

- Variable «Grado de desarrollo del SGMA»: Media de la valoración de los 74 ítem que integran el cuestionario de autodiagnóstico. Se trata de una variable escalar comprendida entre 1 y 5, valores que indican, respectivamente, el nivel mínimo y máximo de desarrollo del sistema, tomando como referencias el Reglamento de Ecogestión y Ecoauditoría y las normas ISO 14000.
- Variable «Consecuencias de las prácticas medioambientales sobre la competitividad»: Se ha utilizado una escala tipo Likert 1-5 compuesta por seis ítem, tomada de Del Brío, Fernández y Junquera (2003). Debe tenerse en cuenta que, tal y como están formulados los ítem, cuanto mayor sea la puntuación otorgada a cada uno de ellos, peor es la percepción que se tiene acerca de la relación entre la empresa y el medioambiente.
- Variable «Influencia de los factores de presión en la adopción de medidas

medioambientales»: Se ha empleado la escala de diferencial semántico 1-5 de seis ítem utilizada por Del Brío, Fernández y Junquera (2003) (8).

En cuanto a la población de referencia, en la actualidad son siete los campos que están en funcionamiento, cuyos datos de identificación son los que refleja el cuadro 5:

Cuadro 5
Población de referencia

Campo	Localización	Año de fundación	N.º de hoyos
Club de Golf Bellavista	Aljaraque	1976	18
Islantilla Golf Club	Islantilla	1991	27 (9)
Club de Golf Corta Atalaya	Minas de Riotinto	1992	9
Isla Canela Golf	Ayamonte	1993	18
Club de Golf Dunas de Doñana	Matalascañas (Almonte)	2000	18
Club de Golf Nuevo Portil	Nuevo Portil (Cartaya)	2001	18
Club de Golf El Rompido	El Rompido (Cartaya)	2003	18

Fuentes: Patronato Provincial de Turismo de Huelva y Federación Andaluza de Golf (<http://www.fga.org/clubes/indice.asp>)

Como puede observarse, aparte del tradicional Club de Golf Bellavista, muy próximo a la capital de la provincia, y el ubicado en la cuenca minera, todos los demás (y los que están en proyecto) han sido diseñados y puestos en marcha en el marco del desarrollo turístico del litoral onubense, especialmente del litoral occidental, como elementos destacados para dotar a estos destinos de un mayor atractivo para atraer a segmentos del mercado de alto poder adquisitivo, sobre todo internacional. Es obvio, por tanto, que su origen se encuentra, salvo el primero de los citados, en fechas recientes, concretamente en las dos últimas décadas: la mitad en los primeros años 90 y la otra mitad en los primeros años de la presente centuria.

Finalmente, recogemos los *green fees* vendidos por los campos participantes en el estudio durante los años 2001, 2002 y 2003 (cuadro 6).

Esta información sobre la población objetivo nos da pie a indicar que también fueron utilizadas en la investigación algunas variables de control, concretamente el tamaño (medido a través de los *green fees* vendidos, como indicador del volumen de actividad de cada empresa) y la antigüedad (año de puesta en marcha). Se trata de variables de contingencia clásicas, utilizadas frecuentemente en la literatura económico-empresarial y que, en este caso, podrían influir en el desarrollo medioambiental de estas organizaciones.

Cuadro 6
Número de salidas

Campo	2001	2002	2003
Club de Golf Bellavista	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Islantilla Golf Club	42.976	46.525	42.480
Club de Golf Corta Atalaya	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Isla Canela Golf	34.402	33.612	29.600
Club de Golf Dunas de Doñana	18.358	21.420	21.900
Club de Golf Nuevo Portil	—	16.204	17.970
Club de Golf El Rompido	—	—	—

Fuente: Patronato Provincial de Turismo de Huelva.

El cuestionario completo (10), con las tres partes que han sido indicadas, se administró a los directores o, en su defecto, *greenkeepers* de cada uno de los campos de golf entre los meses de Enero y Febrero de 2003. Debemos hacer notar que no pudimos contar con la participación del Club de Golf El Rompido, recién aperturado en el período de realización del estudio, por lo que el número disponible de observaciones se redujo a seis (el 86 por ciento de la población total).

El tratamiento estadístico de los datos ha sido realizado con el programa SPSS 11.0 para Windows.

III. RESULTADOS OBTENIDOS

III.1. Grado de desarrollo del SGMA

La evaluación global de los sistemas de gestión medioambiental de los campos de golf de la provincia de Huelva alcanzó un

valor promedio de 2,8163 (sobre 5), que pone de manifiesto un amplio espacio para la mejora de este aspecto de la gestión empresarial, aún teniendo en cuenta que la dispersión (desviación típica de 1,52447) es bastante alta y revela la existencia de situaciones muy extremas (11).

Tal y como nos muestra el cuadro 7, las diferencias entre los capítulos del cuestionario también son notables:

Salvo en el apartado F, en casi todos los demás la situación es, en general, susceptible de una amplia mejora, en especial en las áreas E, G y B.

III.2. Consecuencias de las prácticas medioambientales sobre la competitividad

Los estadísticos descriptivos univariantes arrojaron los siguientes valores (cua-

Cuadro 7
Grado de desarrollo del SGMA.
Resultados por capítulos

Estadísticos	A	B	C	D	E	F	G
Media	2,9333	2,4000	2,5200	2,8571	2,2400	4,1333	2,3091
Desv. típ.	1,37122	1,94936	1,67690	1,53862	1,19499	0,86923	1,63460
Estadísticos	A	B	C	D	E	F	G
Media	3,2667	2,6400	2,8286	2,6000	2,7000	3,0000	3,0000
Desv. típ.	1,53478	1,80222	1,90435	1,73845	1,71756	2,00000	2,00000

- | | |
|--|--|
| <p>A) POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL.
 B) OBJETIVOS Y METAS MEDIOAMBIENTALES.
 C) PROGRAMA MEDIOAMBIENTAL.
 D) RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES.
 E) PERSONAL, COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN.
 F) REGISTRO DE LOS REQUISITOS LEGALES, REGLAMENTARIOS Y DE POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL.
 G) EVALUACIÓN Y REGISTRO DE LOS IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES.
 H) ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.</p> | <p>I) VERIFICACIÓN.
 J) INCUMPLIMIENTOS Y ACCIONES CORRECTORAS.
 K) DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.
 L) REGISTROS DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.
 M) EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.
 N) REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.</p> |
|--|--|

dro 8), teniendo en cuenta que la escala empleada mostró una consistencia interna o

fiabilidad, medida a través del parámetro alpha de Cronbach, de 0,9747:

Cuadro 8
Estadísticos descriptivos univariados

Estadísticos	Freno al crecimiento	Moda temporal	Ecologista negativos	Coste adicional	Solo en etapas de bonanza	Solución en nuevas tecnologías
Media	1,50	2,00	2,50	1,83	1,83	2,17
Mediana	1,00	1,50	2,50	1,00	1,00	1,50
Moda	1	1	1(a)	1	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	5	5	5	5	5

(a) Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

III.3. Influencia de los factores de presión en la adopción de medidas medioambientales

Los estadísticos descriptivos univariados arrojaron los siguientes valores

(cuadro 9), teniendo en cuenta que la escala empleada mostró una consistencia interna o fiabilidad, medida a través del parámetro alpha de Cronbach, de 0,8222:

Cuadro 9
Estadísticos descriptivos univariados

Estadísticos	Legislación	Responsabilidad social	Imagen	Exigencia del mercado	Asociaciones empresariales	Eficiencia
Media	4,50	4,67	4,67	3,67	3,33	4,17
Mediana	5,00	5,00	5,00	4,50	3,50	4,50
Moda	5	5	5	5	5	5
Mínimo	3	4	4	1	1	3
Máximo	5	5	5	5	5	5

Por término medio, la percepción de la influencia de estos factores es bastante alta (4,1667, con una desviación típica de 0,83666), destacando como principales causas de la preocupación medioambiental de estas organizaciones su acción socialmente responsable y la búsqueda de una mejor imagen, seguidas de las obligaciones legales. La reducción de costes es vista, también, como un inductor bastante importante para la adopción de este tipo de prácticas. Por el contrario, las asociaciones empresariales y sus recomendaciones son

consideradas como el factor menos determinante, seguido del mercado, que aún no presta una atención decisiva a los comportamientos medioambientales.

No obstante, y al igual que en el subepígrafe anterior, hemos llevado a cabo un análisis *cluster* jerárquico (14), del que hemos obtenido como resultado, a la vista del dendrograma siguiente, tres conglomerados o arquetipos, a tenor de la influencia que ejercen los seis factores de presión considerados (15). Véase el gráfico 2.

cas medioambientales sobre la competitividad» y «Grado de desarrollo del SGMA». Es decir, éste no parece depender de cómo sean percibidas las consecuencias de la relación entre el medioambiente y la empresa; tampoco se ve influido por el tamaño y la antigüedad de ésta (variables de control).

Sin embargo, sí que existe una fuerte y significativa correlación (el coeficiente de correlación de Pearson toma un valor de 0,907, con un nivel de significación bilateral de 0,033) entre el «Grado de desarrollo del SGMA» y la «Influencia de los factores de presión para la adopción de medidas medioambientales». O sea, que cuanto más presionadas (o influidas) se vean las empresas, en mayor medida desarrollarán su sistema de gestión medioambiental. Ahora bien, no se han detectado evidencias de que dicha influencia se vea condicionada por las variables de control (tamaño y antigüedad).

Tampoco existe correlación significativa entre las «Consecuencias de las prácticas medioambientales sobre la competitividad» y la «Influencia de los factores de presión para la adopción de medidas medioambientales».

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En lo que se refiere al **primer objetivo**, la medición del grado de desarrollo de los SGMA de los campos de golf localizados en la provincia de Huelva, se ha podido constatar, a través de la autoevaluación

hecha por los responsables de los mismos, que, en general, existe un amplio espacio para la mejora de estos sistemas de gestión, aún encontrándonos con situaciones muy dispares entre sí. Sin perjuicio de lo anterior, las siguientes áreas son las que requerirían una mayor atención a la hora de actuar sobre dichos sistemas, en la mayor parte de los casos:

- Personal, comunicación y formación.
- Evaluación y registro de los impactos medioambientales.
- Objetivos y metas medioambientales.

En cuanto al **segundo objetivo**, la percepción de la relación entre medioambiente y empresa, ésta, en general, no es negativa. En efecto, de acuerdo con los arquetipos identificados, la visión más extendida acerca de las consecuencias de las prácticas medioambientales sobre la competitividad es de carácter positivo. Sin embargo, no se han encontrado evidencias suficientemente sólidas que soporten la **hipótesis (n. 1)** de relación entre esta percepción y el grado de desarrollo del SGMA.

Respecto al **tercer objetivo** (y último) de la investigación, ligado a las causas de la preocupación medioambiental de las empresas, la percepción es que, en general, la influencia de los factores de presión considerados en la adopción de medidas medioambientales es bastante alta, no sólo en virtud del análisis estadístico univariable, sino también del multivariable (análisis de conglomerados). Tal influencia proviene, sobre todo, de la imagen y la respon-

sabilidad social de la organización, así como de las obligaciones legales y, en menor medida, de la búsqueda de la eficiencia. Llama la atención la poca presión que aún sienten del mercado.

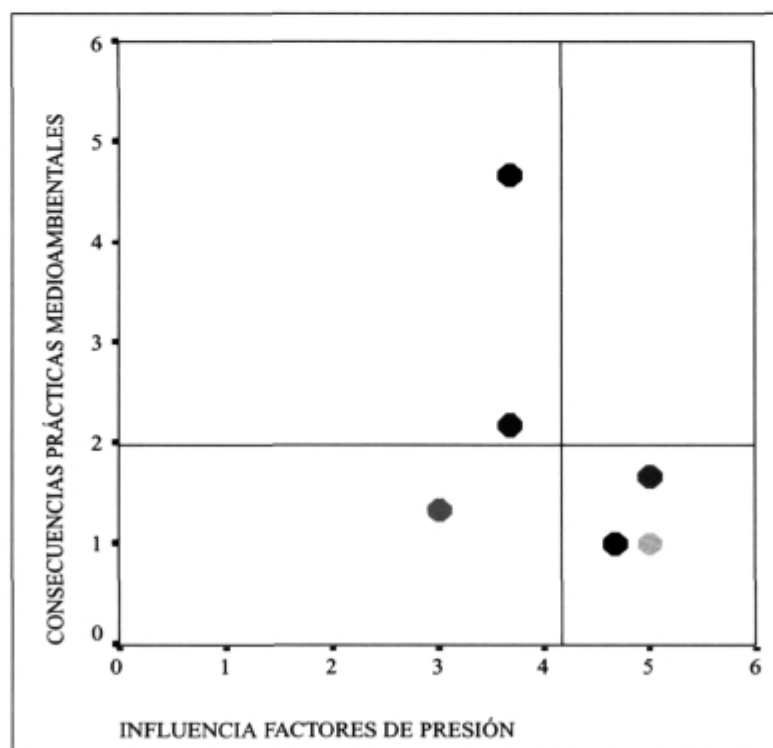
Es importante subrayar la existencia de una significativa y fuerte correlación positiva entre la influencia de los factores de presión medioambiental y el grado de desarrollo de los SGMA, que entendemos como evidencia suficiente para aceptar la **hipótesis n. 2**.

Todo lo anterior genera una serie de implicaciones para la gestión de estas organizaciones que consideramos de relieve, así

como útiles para los gestores públicos implicados en la ordenación y promoción del sector turístico onubense:

- Los SGMA han de ser mejorados, incluso muy mejorados, en muchos casos y en la mayor parte de sus elementos constitutivos. El estímulo de los procesos de certificación de los mismos es una vía clara para conseguirlo.
- Para desarrollar dichos sistemas no es suficiente con lograr que los directivos de estas organizaciones tengan una visión positiva de la relación entre medioambiente y empresa, o sea, de las conse-

Gráfico 3
Heterogeneidad del sector de los campos de golf onubenses



cuencias de las acciones encaminadas al cuidado del medioambiente sobre la competitividad (aunque sí necesario).

- Se requiere, además, que exista una fuerte presión sobre ellos, debiendo incrementarse las que se han identificado como más débiles: por una parte, las asociaciones empresariales tienen que jugar un papel más activo en el fomento de SGMA más avanzados; por otra, cabe esperar que el mercado, la demanda, vaya evolucionando en la línea de un mayor respeto al medioambiente, y, desde una actitud proactiva, los campos de golf onubenses han de prepararse para ello.
- Pese al reducido tamaño del sector, los comportamientos de sus integrantes no son homogéneos, como ha quedado de manifiesto con la caracterización de diferentes *clusters*. La identificación de esta diversidad es importante para adaptar las medidas a tomar en función de las singularidades de cada caso o grupo de casos (segmentos); de esta manera serán más eficaces. Dicha diversidad no parece guardar relación ni con la antigüedad ni con el tamaño del campo de golf.

Es notable la heterogeneidad del sector, reflejada en el gráfico 3:

BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. (1985): *From intentions to actions: A theory of planned behavior* en *Action control: From cognition to behavior* (Kuhl, J.; Beckmann, J.; eds.), New York. En: Ed. Springer-Verlag, pp. 11-38.
- AJZEN, I. (1987): *Attitudes, traits and actions: Dispositional prediction of behaviour in personality and social psychology* en *Advances in experimental social psychology* (Berkowitz, L. ed.), New York. En: Ed. Academic Press, pp. 1-63.
- AJZEN, I. (1991): *The theory of planned behavior*. En *Organization Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179-211.
- ARRIAGA, J. M.; GRANADOS, M. (Dir.). (1997 a): *Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: sistema de gestión medioambiental*. Sevilla: Consejería de Medio Ambiente.
- ARRIAGA, J. M.; GRANADOS, M. (Dir.). (1997 b): *Guía de gestión medioambiental de los campos de golf: criterios medioambientales para la planificación, diseño, construcción y mantenimiento*. Sevilla: Consejería de Medio Ambiente.
- ASHFORD, N. A. (1993): *Understanding technological responses of industrial firms to environmental problems: Implications for government policy* en *Environmental strategies for industry: International perspectives on research needs and policy implications* (Schot, J.; Fischer, K.; Eds.), Washington. En: Ed. Island Press, pp. 277-307.
- BALOGH, J. C.; WALKER, W. C. (Eds.). (1992): *Golf course management and construction. Environmental issues*, U.S.A.: Ed. Lewis Publishers.
- CHRISTIANS, N. (1990): *Developing a testing program on the golf course*. En: *Golf Course Management*. vol. 58, December.
- COMISIÓN EUROPEA. DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESA. (2002): *Agenda 21. Sostenibilidad del sector turístico en Europa* (Documento de Referencia). Foro Europeo del Turismo 2002. Bruselas, 10 de diciembre.
- CROCE, P. (1995): *La costruzione di un percorso di golf*, Italia: Ed. Federazione Italiana Golf.
- CROCE, P. (1996): *Le pratiche culturali, la manutenzione e la preparazione del budget di un per-*

- corso di golf*, Italia: Ed. Federazione Italiana Golf.
- DEL BRÍO, J. A.; FERNÁNDEZ, E.; JUNQUERA, B. (2003): *Implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas industriales españolas: un análisis empírico de la influencia de las actitudes y de las actuaciones directivas*. En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, n.º 1, pp. 155-178.
- DIELEMAN, H.; DE HOO, S. (1993): *Toward a tailor-made process of pollution prevention and cleaner production: Results and implications of the PRISMA project* en: Environmental strategies for industry: International perspectives on research needs and policy implications (FISCHER, K.; SCHOT, J. eds.), Washington. En: Ed. Island Press, pp. 245-275.
- DIPUTACIÓN DE HUELVA (2003): *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la Provincia de Huelva*. Huelva.
- EUROPEAN GOLF ASSOCIATION (EGA). ECOLOGY UNIT (1995): *An environmental strategy for golf in Europe*, Newsbury: Ed. Pisces Publications.
- EUROPEAN GOLF ASSOCIATION (EGA). ECOLOGY UNIT (1996): *An environmental management programme for golf courses*, Newsbury: Ed. Pisces Publications.
- EUROPEAN GOLF ASSOCIATION (EGA). ECOLOGY UNIT (1997): *The committed to green handbook*, Newsbury: Ed. Pisces Publications.
- FUNDACIÓN DOÑANA 21. (2003): *Etiqueta Doñana 21. Reglamento de uso y gestión*, Sevilla: Ed. Fundación Doñana 21. Ver: <http://www.donana.es/> (10/09/03).
- HAWES, K. (1995): *The benefits of mixtures and blends*. En: *Golf Course Management*, July, vol. 63, pp. 20-30.
- MARTINS, M. V. (Coord.) (2003): *Estudo sobre o Golfe no Algarve. Diagnóstico e Áreas Problemáticas*. (Relatório Preliminar), Faro: Ed. Universidade do Algarve. Maio.
- MONJE, R. *Campos de golf. Hacia una gestión medioambiental*. Tomado de: www.infojardineria.com (10/09/03).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO; WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. (1997): *Agenda 21 for Travel and Tourism lists 10 key priorities*. En: *Tomorrow*, n.º 4, julio-agosto, p. 10.
- PILS, M. (2003): *Destination indicators for tourism, sustainable development and quality management* (Draft Report). Italia: European LIFE Project «Visit-Voluntary Initiatives for Sustainability in Tourism». January.
- PLAZA, M. A.; PORRAS, N. (2002): *La actividad turística en la provincia de Huelva: en búsqueda de la panacea para la economía onubense en Estrategias de empresas en sectores competitivos de Andalucía* (HERNÁNDEZ, M. J.; JIMÉNEZ, J. A.; VARGAS, A. (Coord.), Málaga. En: Ed. Universidad de Málaga, pp. 39-52.
- PORRAS, N. (2002): *El sector turístico onubense y la gestión de empresas de alojamiento y restauración: un estudio comparativo a nivel regional*. En: *Actas de las XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, vol. VIII, pp. 154-163.
- ROYAL AND ANCIENT GOLF CLUB OF ST. ANDREWS. (1997): *A course for all seasons. A guide to course management*, St. Andrews (Reino Unido): Ed. European Golf Association (EGA).
- SANTAMARTA, J. (2000): *Turismo y medio ambiente*. En: *World-Watch*, n.º 11, pp. 52-55.
- SCOTTISH GOLF COURSE WILDLIFE GROUP (2000): *Nature Conservation and Golf Course Development: Best Practice Advice*. Scottish Natural Heritage, Reino Unido: Ed. Scottish Golf Course Wildlife Group. October.
- SCOTTISH GOLF COURSE WILDLIFE GROUP (2000): *Producing Management Plans for Golf Courses. A Manual*, Reino Unido: Ed. Scottish Golf Course Wildlife Group. May.

VARGAS, A.; VACA, R. M.; GARCÍA DE SOTO, E. (2003): *Guía de Buenas Prácticas Ambientales. Sector Turismo*, Huelva: Fundación Biodiversidad.

VILLAMIL, A.; MATIES, J. (2002): *Política Económica del Medio Ambiente. Aplicaciones empresariales*, Madrid: Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.

NOTAS

(1) En realidad, ha sido el primero en España en obtener la doble certificación, en el año 2002.

(2) En general, el sector ha mostrado interés por dicha norma, por cuanto estas certificaciones suelen ser percibidas como una vía para contrarrestar las voces de quienes cuestionan el impacto de estas instalaciones sobre el entorno natural (consumo de agua, empleo de fitosanitarios, etc.). Más abajo se incide sobre los factores que presionan a estas empresas a adoptar sistemas de gestión medioambiental.

(3) Con la que se pretende garantizar la protección del medio ambiente de forma equilibrada con las necesidades socioeconómicas. Las empresas adheridas incorporan sistemas de aseguramiento de la calidad (ISO 9001) y de gestión medioambiental (ISO 14001). Más detalles acerca de los requisitos para la obtención de la Etiqueta de Calidad Doñana 21 puede encontrarse en: <http://www.donana.com/requisitos.php>.

(4) «Ello se propone dadas las elevadas proporciones de éxito que esta modalidad ha cosechado a nivel regional y nacional con la construcción del primer campo de golf ecológico, Dunas de Doñana, en Matalascañas, y su amplia aceptación por parte de los segmentos más exigentes de la demanda».

(5) Véase: http://www.donana.es/des-asost02_04.htm

(6) Que forma parte de un estudio más amplio sobre las prácticas medioambientales en el sector turístico de la provincia de Huelva.

(7) Las llamadas «normas subjetivas» en la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1985, 1987, 1991).

(8) En realidad, había un séptimo ítem, abierto, para indicar y valorar otro posible factor de presión, que no fue utilizado por ninguno de los informantes.

(9) En proceso de ampliación con nueve hoyos más.

(10) Ver anexo.

(11) Como era de esperar, el único campo con certificación ISO 14001 alcanza la más alta valoración dentro del colectivo analizado (4,9048), que es elevadísima. También es importante hacer notar que esta variable no pudo ser cuantificada para el Club de Golf Dunas de Doñana, al quedar incompleto el cuestionario, siendo éste, a priori, un caso relevante que, presumiblemente, habría arrojado una valoración alta y, por tanto, podría haber subido la media del sector.

(12) Se ha aplicado esta técnica usando la distancia euclídea al cuadrado como medida de disimilitud y el método de Ward como método de conglomeración.

(13) El análisis discriminante ratificó esta agrupación, resultando clasificados correctamente la totalidad de los casos agrupados originales.

(14) Se ha aplicado esta técnica usando la distancia euclídea al cuadrado como medida de disimilitud y el método de Ward como método de conglomeración.

(15) El análisis discriminante ratificó esta agrupación, resultando clasificados correctamente la totalidad de los casos agrupados originales.

ANEXO: CUESTIONARIO

PARTE I: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes expresiones en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa su total desacuerdo y 5 su total acuerdo.

ÍTEM	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
A) POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL					
A1) Contamos con una declaración escrita en la que se expresa nuestra política medioambiental.	1	2	3	4	5
A2) Nuestra política medioambiental ha sido promovida, desarrollada y aprobada por el nivel más alto de la organización.	1	2	3	4	5
A3) Nuestra política medioambiental es conforme con la estrategia global de la organización.	1	2	3	4	5
A4) Nuestra política medioambiental incluye un compromiso de cumplimiento de todas las leyes y reglamentos medioambientales que afectan a la actividad del golf.	1	2	3	4	5
A5) En nuestra declaración de política medioambiental se propone la mejora continua del comportamiento medioambiental.	1	2	3	4	5
A6) Analizamos y revisamos periódicamente nuestra política medioambiental, especialmente a la luz de las auditorías medioambientales que se realizan.	1	2	3	4	5
A7) Difundimos adecuadamente la política medioambiental del campo de golf entre nuestros clientes.	1	2	3	4	5
A8) Difundimos adecuadamente la política medioambiental del campo de golf entre nuestros proveedores.	1	2	3	4	5
A9) Difundimos adecuadamente la política medioambiental del campo de golf entre nuestros empleados.	1	2	3	4	5
B) OBJETIVOS Y METAS MEDIOAMBIENTALES					
B1) Nuestros objetivos y metas medioambientales están explicitados por escrito.	1	2	3	4	5
B2) Se han especificado objetivos y metas para todos los niveles y funciones relevantes de la organización.	1	2	3	4	5
B3) Estos objetivos y metas se comprueban y revisan con regularidad.	1	2	3	4	5
B4) Nuestras metas medioambientales están cuantificadas.	1	2	3	4	5

(Continúa)

ÍTEM	VALORACIÓN				
C) PROGRAMA MEDIOAMBIENTAL					
C1) Contamos con un programa de actuaciones a fin de alcanzar nuestros objetivos y metas medioambientales.	1	2	3	4	5
C2) El progreso del programa medioambiental se controla periódicamente, y se informa de ello a la dirección.	1	2	3	4	5
C3) Están claramente asignadas las responsabilidades de todo el personal involucrado en la consecución de los objetivos, en los distintos niveles de la organización.	1	2	3	4	5
C4) Han sido fijados unos plazos para la consecución de las metas.	1	2	3	4	5
C5) Se asignan los medios necesarios para la consecución de las metas en el plazo previsto.	1	2	3	4	5
D) RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES					
D1) Existe un representante de la Dirección con responsabilidad y autoridad suficiente para asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión medioambiental.	1	2	3	4	5
D2) Se han definido claramente las responsabilidades y las atribuciones del personal que gestiona (regula, controla) y ejecuta aquellas actividades que pueden tener efectos sobre el medio ambiente.	1	2	3	4	5
D3) Dichas responsabilidades y atribuciones constan en las instrucciones de trabajo.	1	2	3	4	5
D4) Las personas implicadas cuentan con conocimientos suficientes para llevar a cabo sus tareas.	1	2	3	4	5
D5) Las personas implicadas cuentan con recursos suficientes para llevar a cabo sus tareas.	1	2	3	4	5
D6) Las personas implicadas cuentan con tiempo suficiente para llevar a cabo sus tareas.	1	2	3	4	5
D7) Todas las interrelaciones entre estas personas figuran en un organigrama.	1	2	3	4	5
E) PERSONAL, COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN					
E1) Hemos llevado a cabo acciones a fin de concienciar al personal de la importancia de cumplir la política medioambiental y sus objetivos, así como los requisitos establecidos por el sistema de gestión.	1	2	3	4	5
E2) Hemos llevado a cabo acciones a fin de concienciar al personal de la importancia de cumplir los requisitos legales y reglamentarios.	1	2	3	4	5
E3) Hemos llevado a cabo acciones a fin de concienciar al personal de los potenciales efectos medioambientales de su trabajo, y de los beneficios de una mejora en sus actuaciones.	1	2	3	4	5

(Continúa)

ÍTEM		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
E4)	Hemos llevado a cabo acciones a fin de concienciar al personal de sus cometidos y responsabilidades derivados de la política y los objetivos medioambientales establecidos, así como de los requisitos del sistema de gestión.	1	2	3	4	5
E5)	Hemos llevado a cabo acciones a fin de concienciar al personal de sus cometidos y responsabilidades para poder cumplir los requisitos legales y normativos.	1	2	3	4	5
E6)	Hemos llevado a cabo acciones a fin de concienciar al personal de las consecuencias potenciales de un alejamiento de los procedimientos operativos aprobados.	1	2	3	4	5
E7)	Desarrollamos programas de formación para garantizar las necesarias aptitudes medioambientales de los empleados.	1	2	3	4	5
E8)	Promovemos la participación del personal, premiando las mejores ideas medioambientales.	1	2	3	4	5
E9)	Hemos establecido canales de comunicación internos sobre cuestiones medioambientales.	1	2	3	4	5
E10)	Hemos establecido canales de comunicación externos (con autoridades públicas, sociedad matriz, accionistas, etc.) sobre cuestiones medioambientales.	1	2	3	4	5
F) REGISTRO DE LOS REQUISITOS LEGALES, REGLAMENTARIOS Y DE POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL						
F1)	Contamos con un documento que recoge los requisitos legales, reglamentarios o normativos de carácter medioambiental (permisos, autorizaciones, limitaciones) aplicables a nuestra actividad.	1	2	3	4	5
F2)	Dicho registro de requisitos medioambientales está completo y actualizado de acuerdo con la normativa vigente.	1	2	3	4	5
F3)	Existe una persona responsable de registrar y actualizar tales requisitos, así como un procedimiento para hacerlo.	1	2	3	4	5
G) EVALUACIÓN Y REGISTRO DE LOS IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES						
G1)	Hemos realizado un inventario completo de los impactos medioambientales que causamos por emisiones a la atmósfera.	1	2	3	4	5
G2)	Hemos realizado un inventario completo de los impactos medioambientales que causamos por vertidos de aguas residuales.	1	2	3	4	5
G3)	Hemos realizado un inventario completo de los impactos medioambientales que causamos por generación de residuos de todo tipo.	1	2	3	4	5
G4)	Hemos realizado un inventario completo de los impactos medioambientales que causamos por tratamientos fitosanitarios.	1	2	3	4	5

(Continúa)

ÍTEM	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
G5) Hemos realizado un inventario completo de los impactos medioambientales que causamos por utilización de agua.	1	2	3	4	5
G6) Hemos realizado un inventario completo de los impactos medioambientales que causamos por utilización del suelo.	1	2	3	4	5
G7) Hemos realizado un inventario completo de los impactos medioambientales que causamos por uso de combustibles y energía.	1	2	3	4	5
G8) Hemos realizado un inventario completo de los impactos medioambientales que causamos por fertilización.	1	2	3	4	5
G9) En nuestra evaluación se han considerado los impactos que ocasionan o pueden ocasionar las condiciones operativas normales y anormales.	1	2	3	4	5
G10) En nuestra evaluación se han considerado los impactos que ocasionan o pueden ocasionar los imprevistos, accidentes y posibles situaciones de emergencia.	1	2	3	4	5
G11) En nuestra evaluación se han considerado los impactos que ocasionan o pueden ocasionar las actividades realizadas, en curso y previstas.	1	2	3	4	5
H) ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS					
H1) Hemos identificado y registrado todas las funciones y actividades que afectan significativamente al medio ambiente.	1	2	3	4	5
H2) Contamos con procedimientos e instrucciones de trabajo en los que se define cómo han de realizarse dichas actividades.	1	2	3	4	5
H3) Existen procedimientos en relación con la adquisición de bienes y la contratación de servicios que puedan afectar al medio ambiente, para garantizar que los proveedores cumplen con nuestra política medioambiental.	1	2	3	4	5
D) VERIFICACIÓN					
I1) Contamos con un programa de control para verificar si se satisfacen todos los requisitos medioambientales.	1	2	3	4	5
I2) Para cada actividad objeto de control hemos documentado la información que debe obtenerse en las mediciones e inspecciones.	1	2	3	4	5
I3) Para cada actividad objeto de control hemos documentado los procedimientos y la programación que han de usarse en las mediciones y verificaciones.	1	2	3	4	5
I4) Para cada actividad objeto de control hemos documentado los procedimientos para el empleo de los datos y su interpretación.	1	2	3	4	5
I5) Para cada actividad objeto de control hemos documentado los límites admisibles de cada actividad.	1	2	3	4	5

(Continúa)

ÍTEM	VALORACIÓN				
J) INCUMPLIMIENTOS Y ACCIONES CORRECTORAS					
J1) En caso de incumplimiento de los objetivos de la política medioambiental o de sus normas, tenemos claramente definido quién tiene la responsabilidad y la competencia para iniciar la investigación y las acciones correctoras.	1	2	3	4	5
J2) Hemos documentado un procedimiento para indicar la manera de actuar si se produce algún tipo de incumplimiento.	1	2	3	4	5
J3) Para el caso de incumplimiento estructural o de larga duración, hemos documentado un procedimiento para que la Dirección pueda determinar las causas.	1	2	3	4	5
J4) Para el caso de incumplimiento estructural o de larga duración, hemos documentado un procedimiento para que la Dirección pueda elaborar un plan de acción.	1	2	3	4	5
J5) Para el caso de incumplimiento estructural o de larga duración, hemos documentado un procedimiento para que la Dirección pueda iniciar una acción correctora proporcionada a la naturaleza del incumplimiento.	1	2	3	4	5
J6) Para el caso de incumplimiento estructural o de larga duración, hemos documentado un procedimiento para que la Dirección pueda aplicar controles que garanticen la efectividad de las acciones correctoras.	1	2	3	4	5
J7) Para el caso de incumplimiento estructural o de larga duración, hemos documentado un procedimiento para que la Dirección pueda informar de cualquier cambio en los procedimientos que resulte de las acciones correctoras.	1	2	3	4	5
K) DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL					
K1) Hemos elaborado un manual que presenta de forma global la política, los objetivos y el programa medioambientales, además de describir el sistema de gestión medioambiental.	1	2	3	4	5
K2) Disponemos de un manual de procedimientos que documenta los cometidos clave y las responsabilidades.	1	2	3	4	5
K3) Existe un procedimiento para el control de la documentación del Sistema de Gestión Medioambiental.	1	2	3	4	5
L) REGISTROS DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL					
L1) Contamos con un sistema de registros de la gestión medioambiental que permite verificar hasta qué punto se han cumplido las metas medioambientales establecidas.	1	2	3	4	5
L2) Hemos documentado procedimientos sobre cómo identificar, conservar y eliminar los registros de la gestión medioambiental.	1	2	3	4	5

(Continúa)

ÍTEM	VALORACIÓN				
M) EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL					
M1) Nuestro comportamiento medioambiental es evaluado periódicamente de acuerdo con un programa documentado de auditorías.	1	2	3	4	5
M2) Este programa de auditorías permite comprobar si el sistema de gestión medioambiental ha sido adecuadamente implantado y mantenido.	1	2	3	4	5
M3) Este programa de auditorías permite comprobar la efectividad del sistema medioambiental para satisfacer la política de gestión medioambiental de la organización.	1	2	3	4	5
M4) Disponemos de un procedimiento para la realización de auditorías medioambientales.	1	2	3	4	5
N) REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL					
N1) La alta dirección revisa el sistema de gestión medioambiental a intervalos apropiados para asegurar una adecuación y eficacia continuadas.	1	2	3	4	5

PARTE II: CONSECUENCIAS

Indique su grado de acuerdo con cada una de las frases que se exponen a continuación acerca de la relación entre medioambiente y empresa, donde 1 significa que discrepa totalmente y 5 que está completamente de acuerdo:

ÍTEM	VALORACIÓN				
Ñ1) Las iniciativas medioambientales son frenos al crecimiento empresarial.	1	2	3	4	5
Ñ2) La preocupación por el medio ambiente es una moda temporal.	1	2	3	4	5
Ñ3) Las actuaciones de los grupos ecologistas son negativas para las empresas.	1	2	3	4	5
Ñ4) El medio ambiente supone un coste adicional y no una oportunidad.	1	2	3	4	5
Ñ5) Sólo se pueden atender los temas medioambientales en etapas de bonanza.	1	2	3	4	5
Ñ6) La solución a los problemas medioambientales depende de las nuevas tecnologías y no de las acciones que pueda llevar a cabo la empresa.	1	2	3	4	5

PARTE III: FACTORES DE PRESIÓN

Valore las siguientes causas de la preocupación medioambiental de su empresa según su importancia o influencia, donde 1 significa que carece de importancia (influencia) y 5 que tiene mucha:

ÍTEM	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
O1) Necesidad de adaptarse a la legislación medioambiental.	1	2	3	4	5
O2) Responsabilidad social de la empresa.	1	2	3	4	5
O3) Imagen de la empresa.	1	2	3	4	5
O4) Exigencia del mercado.	1	2	3	4	5
O5) Recomendaciones de las asociaciones empresariales.	1	2	3	4	5
O6) Posibilidad de reducir costes.	1	2	3	4	5