

# EL SUEÑO AMERICANO

**ANDRÉS SÁNCHEZ, director de Atalaya Golf & Country Club, cuenta cómo se gestiona un gran campo de golf estadounidense**

La formación actualizada, y más en estos tiempos de tanta competencia, es fundamental para afrontar los nuevos retos de gestión en toda empresa, incluida por supuesto la de un campo de golf. Es por ello que muchos directores de clubes de golf se preocupan de estar a la última en los modelos gerenciales. Andrés Sánchez, director de Atalaya Golf & Country Club, es uno de esos profesionales. Ha tenido la fortuna de conocer in situ cómo se gestiona uno de los más renombrados clubes de golf de Estados Unidos: el Congressional Golf & Country Club, en Washington.

**E**ra mi sueño americano, una gran oportunidad", explica Sánchez, "que me ha concedido Atalaya Golf y la CMAA (Course Manager Association of America) a través de su directivo Jeffrey Kreadle y a la vez CEO de The Congressional Country Club. Después de haber realizado varios cursos en los últimos cuatro años con la CMAE (la asociación 'hermana' europea), me hacían falta unas prácticas en un campo de golf americano para ver cómo es allí la operativa de gestión, su modelo económico".

El campo de destino no era una cualquiera, sino el Congressional Country Club, un club 100 % privado, fundado en 1924 por congresistas de la Casa Blanca en Washington, con dos campos de 18 hoyos, piscinas, gimnasio, cuatro restaurantes y 3.500 socios. "Está gestionado de una manera muy profesional", dice Sánchez, "como una gran empresa, con un organigrama extenso, con un director general, asistente al director general y veinticuatro di-

rectores de sector".

El club tiene 300 empleados en temporada baja y más de 500 en temporada alta. Ingresos cerca de 40 millones de dólares al año, de los cuales sólo el departamento de alimentación y bebidas factura casi diez millones. Están muy enfocados en el negocio de la celebración de eventos –bodas y reuniones de todo tipo–, pero siempre relacionadas con los socios.

En este club juegan miembros del Congreso de Estados Unidos, antiguos presidentes del país como George Bush y Bill Clinton y hasta el propio Barak Obama ha disfrutado de sus greens en más de una ocasión. Entre los socios ilustres que ha tenido el Congressional, figuran por ejemplo ex presidentes norteamericanos como Wilson, Eisenhower y Ford, magnates como John Rockefeller o actores como Charles Chaplin.

Al ser un club privado no se permite el acceso a Congo, apodo por el que es conocido el club, y sólo es posible mediante invitación de un socio. Este privilegiado acompañante

deberá desembolsar entre 120 y 150 dólares por el green fee. También existe otra posibilidad de jugar aquí no siendo socio del club: ser miembro de un ramillete de exclusivos campos de golf de Estados Unidos. En ese caso, el golfista deberá pagar 550 dólares por disfrutar de una ronda de golf en el Congressional.

–¿Cómo ha resultado su experiencia americana?

–He estado allí dos semanas, una inmersión en un programa intenso en la operatividad de este club, permitiéndome estar con cada departamento y analizar así la forma y técnicas aplicadas en la gestión del club, que es realmente un negocio inmenso y fascinante.

Desde el punto de vista de la gestión de Atalaya Golf (club de gestión mixta con socios y muy comercial), este club americano es muy diferente al nuestro.

El CEO, Jeffrey me dijo que en Europa somos mucho más capitalistas que en Estados Unidos porque, de los alrededor de 16.000 campos que hay en aquel país, unos 10.000

## THE AMERICAN DREAM

**ANDRÉS SÁNCHEZ, manager of Atalaya Golf & Country Club, explains to us how a top US course is run**

Updated training, even more so during these times of greater competition, is the key to facing new challenges in managing any business, including – of course – a golf course. That is why so many golf club managers make sure they stay abreast of latest management models. Andrés Sánchez, manager of Atalaya Golf & Country Club, is one of these professionals. He has had the good fortune to see and learn first-hand how one of the United States' most renowned golf clubs, Congressional Golf & Country Club in Washington, is managed.

**M**y American dream, a great opportunity," explains Sánchez, "was granted to me by Atalaya Golf and the CMAA (Course Manager Association of America) through executive member Jeffrey Kreadle, who is also CEO of the Congressional Country Club. After undertaking several courses over the past four years with the CMAE (its European "sister" association), I needed practical experience at a US golf course to see how their operational management, their economic model, was over there."

The destination was not just any course, but Congressional Country Club, which is 100 per cent private, founded in 1924 by Members of Congress in Washington, with two 18-hole courses, pools, a gymnasium, four restaurants and 3,500 members. "It's managed in a very professional way," says Sánchez, "like a major company, with an extensive organisational chart, general manager, assistant to the general manager and 24 department heads."

The club has 300 employees during the low season and more than 500 in the high season, and brings in nearly \$40 million in revenue a year, of which just under \$10 million comes from the food and





and food and beverages, another programme for the caddie master, bookings and the shop, and a different one for their database and internet. They are very powerful programmes that produce broad statistics.

**- How is the course maintenance?**  
- Very similar to what we are used to here at private courses. They tend to change their equipment every four years, with a renting or leasing system. They are always following latest equipment technology, to improve the cut for example. In summer, as all the

●●● “In equipment and staff management, we can learn a lot and apply it to golf courses in Spain”



Andrés Sánchez, en una reunión de directores en el Congressional y con Jeffrey Kreaflé. Izquierda, imagen del campo durante uno de los dos US Open disputados allí. Arriba, el campo con la casa club al fondo.

●●● beverages department. They are very focused on the events business – weddings and all kinds of meetings – but always related to the members.

Members of the US Congress play at the course, as well as ex-Presidents including George Bush and Bill Clinton, and even Barack Obama has enjoyed its greens on more than one occasion. The Congressional's illustrious members have included former US Presidents Wilson, Eisenhower and Ford, magnates such as John Rockefeller and actors like Charles Chaplin.

As a private club, general access is not permitted to the “Congo” (its nickname), and is only possible through a member's invitation. This privileged guest has to pay between \$120 and \$150 for the green fee. There is one other possibility of playing here if not a member: to be a member of a group of other exclusive courses in the US. In this case, the golfer has to pay \$550 to enjoy a round of golf at the Congressional.

**- How was your American experience?**

- I was there for two weeks, immersed in an intensive programme involving the club's operations, which allowed me to be with each department and analyse the forms and techniques applied in the club's management, which is in reality a huge and fascinating business.

From the point of view of Atalaya Golf's management (a mixed club with members and also quite commercial), this American club is very different to ours. The CEO, Jeffrey, told me that in Europe we are a lot more capitalist than in the United States because, of the 16,000 courses in that country, 10,000 are

private and non-profit.

**- What was it that most attracted your attention?**

- Management of the staff, Human Resources, its development and its service culture, together with the planning process and the involvement of all members of the organisation in a way that means that everyone works towards the company achieving its objectives. Organisation and planning has to exist at all levels of a company. Very specific areas of responsibility are defined for each department head. The marketing and PR, both internal and external...

Also noticeable was the mix of diverse cultures among the staff. And incentives for the staff to have a better physical appearance, better presence. And not only for the staff who work with the public, who deal directly with members and visitors; also, for example, for those who work in the kitchen. They have programmes to help prevent diabetes, to lose weight, competitions to see who has lost the most weight that week... They are incentives to encourage people to live more healthily.

Another thing that had a great impact on me was that they use various computer programmes for management, and not just one that incorporates everything. They look for the best programme for each department, the same as we tend to do here in Spain, although here we want or have a tendency to want a super programme that takes care of the management for all departments.

For example, they have a combined programme for accounts

members are there, they carry out much more exhaustive maintenance procedures; they take manicuring to an enormous extreme that is worthwhile copying.

This June they are once again organising the Tiger Woods Open, a charity tournament held there every two years. The equipment companies tend to bring along extra machinery to prepare the course even better on those days. They have experience with these kinds of events, as the US Open was held at their Blue course, where Rory McIlroy won in 2011.

As for the quality of the course, they are changing the grass type, getting rid of the Bermuda and planting grasses that are more from northern United States.

In equipment and staff management, yes, we can learn a lot and apply it to golf courses in Spain.

One of the mottos they use in management is a phrase by John D. Rockefeller: “Next to doing the right thing, the most important thing is to let people know you are doing the right thing.” ■



●●● son privados sin ánimo de lucro.

**-¿Qué es lo que más le ha llamado la atención?**

-La gestión del personal, Recursos Humanos, su desarrollo y su cultura de servicio, junto al proceso de la planificación e implicación de todos los miembros de la organización de forma que todos colaboren para que la empresa logre las metas marcadas. La organización y planificación debe existir a todos los niveles de la empresa. Se definen áreas muy específicas de responsabilidad individual para cada director de departamento. El marketing y la comunicación, tanto interna como externa...

También llama la atención la mezcla de culturas tan diversa entre el personal. Los incentivos para que el personal tenga mejor aspecto físico, mejor presencia. Y no es sólo para el personal que trabaja de cara al público, que trata directamente con el socio o con el visitante: también por ejemplo los que trabajan en cocina. Tienen programas para evitar la diabetes, de adelgazamiento, concursos para ver quién ha adelgazado más este mes... Son incentivos para que la gente viva más saludablemente.

Otra cosa que me impactó es que utilizan varios programas informáticos para la gestión

y no sólo uno que integre todo. Buscan el mejor programa para cada departamento, tal como solemos hacer aquí en España, aunque aquí queremos o tenemos la tendencia de

●●● “Se puede aprender muchísimo y extrapolarlo a los campos de golf de España”

querer un súper programa que realice la gestión de todos los departamentos.

Por ejemplo, tienen un programa conjunto para contabilidad y alimentación y bebidas, otro programa para caddie master, reservas y tienda, y otro distinto para su base de datos e Internet. Son programas muy potentes que generan grandes estadísticas.

**-¿Cómo es el mantenimiento de los campos?**

-Es muy parecido a lo que estamos acostumbrados aquí de los campos privados. Suelen

cambiar maquinaria cada cuatro años, con un sistema de renting o leasing. Persiguen siempre la última tecnología en maquinaria para mejorar el corte por ejemplo. En verano, al estar todos los socios, hacen un mantenimiento mucho más exhaustivo; el manicuring, lo llevan hasta un extremo tremendo digno de copiar.

Este año en junio organizan nuevamente el Tiger Woods Open, torneo benéfico que se hace allí cada dos años. Las casas de maquinaria suelen traer maquinaria extra para preparar aún mejor el campo durante estos días. Experiencia tienen en este tipo de eventos ya que el US Open, se celebró en su campo Blue, donde en el 2011 ganó Rory McIlroy.

En cuanto a la calidad del campo, están cambiando el tipo de hierba, quitando la bermuda y metiendo hierbas más del norte de Estados Unidos. En gestión de maquinaria y personal de mantenimiento, sí que se puede aprender muchísimo y extrapolarlo a los campos de golf de España.

Unos de los lemas que usan en la gestión es una frase que dijo John D. Rockefeller: “Lo más importante, además de hacer lo correcto, es que le gente sepa que lo estás haciendo”. ■