

L'avaluació de la qualitat percebuda del servei com a element clau per a la gestió dels clubs de golf a Espanya

The Assessment of Perceived Service Quality as a Key Element for Managing Golf Clubs in Spain

VIRGINIA SERRANO GÓMEZ

Facultat de Ciències de l'Esport i l'Activitat Física
Universidad de A Coruña

ANTONIO RIAL BOUBETA

Àrea de Metodologia de les Ciències del Comportament
Universidad de Santiago de Compostela

ÓSCAR GARCÍA GARCÍA

Facultat de Ciències de l'Educació i de l'Esport
Universidad de Vigo

ANTONIO HERNÁNDEZ MENDO

Facultat de Psicologia
Universidad de Málaga

Autor per a la correspondència

Óscar García García
oscargarcia@uvigo.es

Resum

L'objectiu de l'estudi és dur a terme una aproximació empírica, orientada a la gestió, a la modelització i mesura de la qualitat percebuda del servei prestat als clubs de golf espanyols, tenint com a fi últim elaborar i perfeccionar eines aplicables que resultin útils per poder identificar els punts febles del servei i la definició de millores encaminades a incrementar la satisfacció final i la fidelització dels seus. Per a la recollida de la informació, es va recórrer a una entrevista personal i a la utilització d'un qüestionari elaborat *ad hoc*, per ser utilitzat entre els socis d'un club de golf situat a la Corunya. Els resultats de l'anàlisi factorial indiquen que hi ha cinc grans dimensions: personal, condicions físiques, organització i gestió, instal·lacions i serveis complementaris, i vestidors i armariets. No obstant això, l'anàlisi de regressió lineal dut a terme permet assenyalar-ne dues (organització i gestió, i condicions físiques) com aquelles dimensions que tenen un pes major sobre la satisfacció global del client, la qual cosa es tradueix en informació de gran interès estratègic per al club.

Paraules clau: qualitat del servei, escales de qualitat, golf, gestió esportiva

Abstract

The Assessment of Perceived Service Quality as a Key Element for Managing Golf Clubs in Spain

The purpose of this study was to conduct an empirical analysis of the management, modelling and measurement of perceived service quality in golf clubs in Spain. The ultimate goal is to be able to develop and refine tools that are useful at the practical level for identifying weaknesses in their service and setting out improvements designed to increase customer satisfaction and help them to retain their members. Information was collected by means of a personal interview and the use of an ad hoc questionnaire given to members of a golf club in La Coruña. The factor analysis results indicate that there are 5 major dimensions: personal, physical condition, organization and management, facilities and ancillary services, and changing rooms and lockers. However, the linear regression analysis carried out shows that two of them (organization and management and physical condition) are the ones with greater weight in overall customer satisfaction, which is information of great strategic interest for the club.

Keywords: service quality, quality scales, golf, sports management

Introducció

Actualment l'aposta per la qualitat i la ràpida resposta a les demandes dels diferents tipus d'usuaris constitueixen la plataforma sobre la qual s'assenta el creixement empresarial també en un sector emergent i tan competitiu com el de les organitzacions i serveis esportius. Això justifica el gran nombre de publicacions aparegudes en l'última dècada en aquest camp (Afthinos, Theodorakis, & Nassi, 2005; Alexandris & Palialia, 1999; Howat, Absher, Crilley, & Milne, 1996; Howat & Crilley, 2007; C. Kim & Kim, 1998; Luna & Mundina, 1998; Luna & Tang, 2005; Macintosh & Doherty, 2007; A. Rial, Alonso, Rial, Picón, & Varela, 2008; Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios, 2001). En aquest context, disposar d'eines fiables, alhora que senzilles, que permetin a les organitzacions fer un diagnòstic periòdic del funcionament dels seus serveis, centrat en aquells aspectes que el mateix usuari considera més importants, resulta fonamental per a la gestió i la millora contínua (Martínez & Balbastre, 2004; A. Rial, Rial, Varela, & Real, 2008).

Aconseguir una mesura adequada de la qualitat percebuda del servei i analitzar les seves conseqüències sobre el comportament de clients i/o usuaris ha estat objecte de treballs com el del Sr. Kim i Kim (1995), Papadimitrou i Karteroliotis (2000), Alexandris, Dimitriadis i Kasiara (2001), Westerbeek i Shilbury (2003), Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis i Grouios (2004), Varela, Rial, Braña i Voces (2008). Malgrat que autors com D. Kim i Kim (1995) van plantejar la possibilitat d'elaborar mesures estandarditzades i universals de la qualitat percebuda, segons el parer d'altres autors, com Papadimitriou i Karteroliotis (2000), el mateix constructe i les dimensions recollides depenen tant del tipus de servei per avaluar com d'elements culturals, per la qual cosa resulta més adequat elaborar escales adaptades a cada context específic. La realització dels corresponents estudis psicòmètrics, així com l'ús complementari de la modelització estadística, permeten disposar avui en dia d'algunes mesures adaptades a diferents serveis, països i entorns culturals (Calabuig, Quintanilla, & Mundina, 2008; Luna, Mundina, & Gómez, 1998; McDonald, Sutton, & Milne, 1995; J. Rial, Varela, Rial, & Real, en 2010).

Aquesta incipient àrea d'investigació es contextualitza en l'aparició d'un nou model de gestió

d'entitats proveïdores d'activitats i serveis esportius, com és el cas dels clubs de golf que han estat creats en l'última dècada al nostre país. Vierna (2006) estima que en el món existeixen avui en dia més de 65 milions de practicants, dels quals 27 milions són americans, 18 japonesos i 5,5 europeus. Quant a les instal·lacions on es practica aquest esport, el 2005, la prestigiosa publicació *Golf Digest* va comptabilitzar uns 32.000 clubs a tot el món, quelcom més de 6.500 a Europa i 359 a Espanya (Real Federació Espanyola de Golf, 2008), 19 dels quals creats l'any 2007. Als 359 clubs assenyalats, caldria afegir a més a més 15 camps rústics registrats, 31 pistes de pràctiques (4 de caràcter públic) i 107 clubs sense camp, i aquests últims es corresponen amb associacions privades amb personalitat jurídica pròpia, sense ànim de lucre, i l'objecte dels quals és el foment de la pràctica del golf.

Si es fa un recompte per comunitats autònomes, es pot destacar, amb un nombre més gran de camps (99 camps), Andalusia, seguida de Catalunya amb 42, Madrid amb 31, València amb 27, Castella i Lleó amb 24, Illes Balears amb 23 i Canàries i Galícia amb 21.

La popularització progressiva de la pràctica del golf en els últims anys és un fet, ja que el nombre de llicències federatives ha passat de 241.618 el 2004 a 321.853 al març de 2008, la qual cosa suposa un increment de més del 33 % en només 4 anys. Per si això fos poc, la proporció de golfistes federats en camps públics respecte al total de llicències ha passat de 8,8 % a 12,1 %, situant-se a hores d'ara en 38.490, la qual cosa revela que es tracta d'un esport que s'ha anat estenent de manera progressiva a diferents estrats de la societat.

Tampoc no es poden obviar les repercussions del golf en el sector turístic (Feo, 2001). Segons un estudi conjunt fet per Turespaña i Aymerich Golf Management i Internacional Golf Travel Market (2005), el nostre país rep aproximadament 1,6 milions de turistes-practicants de golf cada any. A això cal afegir que, en termes generals, la indústria del golf a Espanya genera 2.375 milions d'euros anuals, la qual cosa suposa un increment del 252 % amb relació a l'any 1997. Aquesta gran repercussió econòmica suposa prop del 10,9 % del PIB en l'àmbit mundial, amb la generació de 212 milions de llocs de treball, i prop del 10,6 % del PIB a Espanya, i en zones especialment turístiques, com Andalusia o Alacant, és superior al 17 %.

En definitiva, ens situem davant d'una àrea de negoci emergent i en franca expansió, avalada per la creixent popularització d'un esport que fins fa no gaires anys era considerat elitista i exclusiu d'aquells sectors de la societat dotats d'un major poder adquisitiu. En un mercat altament competitiu i exigent, l'aposta per la qualitat constitueix un element diferenciador i un vehicle de creixement organitzacional. És per això que els diferents models i normatives vigents (Qualitat Total, ISO, EFQM...) han atorgat un especial protagonisme al mateix consumidor i/o usuari, i han incorporat una mesura de la qualitat percebuda del servei a partir de les percepcions i judicis d'aquest. El compromís amb la qualitat comporta, per tant, la necessitat de considerar les opinions del client, més enllà de l'estricta compliment d'una sèrie de normes en la producció i/o prestació del servei. Un exemple d'això és el projecte de norma AENOR UNE: 188001 (2008): "Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio".

Ara bé, aquests mateixos models i normes no han aconseguit generalment donar solució al problema específic de l'avaluació de la qualitat percebuda en cada servei: què avaluar en cada cas?, com avaluar-ho?, com mesurar-ho? A hores d'ara els gerents dels camps de golf no disposen d'eines estandarditzades, vàlides i fiables per incorporar els judicis del client a la gestió de la seva organització.

Es fa necessària l'elaboració d'eines capaces de resoldre el problema de l'avaluació de la qualitat percebuda d'una manera rigorosa, precisa i pràctica. Això implica una reflexió i una anàlisi profunda sobre quines són les dimensions rellevants del servei que es presta en un club de golf, i quins són els elements o indicadors particulars que ha de recollir cada dimensió. D'altra banda, paral·lela a l'avaluació de la qualitat, ha de plantejar-se una anàlisi de les relacions entre qualitat i satisfacció del client, a fi d'identificar aquells elements que major influència exerceixen en el manteniment d'aquest (Luna & Mundina, 1998; Morales & Hernández, 2004, 2006; Redondo & Cuadrado, 2002; Sánchez, 2000).

En definitiva, encara que cada dia són més nombroses les referències en l'àmbit del màrqueting i la gestió esportiva, la qualitat del servei i la satisfacció dels usuaris, són escassos els antecedents trobats en l'àrea dels clubs de golf. De fet, malgrat que els seus responsables o gestors avaluen d'alguna manera la

qualitat del servei que ofereixen, no s'han pogut trobar en la literatura eines amb propietats psicòmètriques conegudes i acceptables que possibilitin aquesta avaluació.

Objectiu

L'objectiu general d'aquest treball és dur a terme una aproximació empírica, orientada a la gestió, a la modelització i mesura de la qualitat percebuda del servei prestat als clubs de golf espanyols. El fi últim és elaborar i perfeccionar eines que resultin útils d'aplicar, que puguin ser utilitzades de manera regular pels responsables d'aquest tipus d'organitzacions, amb vista a la identificació dels punts febles del seu servei i la definició de millora, encaminades a incrementar la satisfacció final i el manteniment dels seus socis. El nostre interès se centra, per tant, en la necessitat de disposar d'un sistema d'avaluació senzill i de fàcil implementació que permeti disposar d'una retroacció vàlida pel club i orientar-ne la gestió cap al client. Aquest objectiu general es tradueix en dos objectius específics:

- *Objectiu I: Desenvolupar una mesura per avaluar la qualitat percebuda*, amb propietats psicòmètriques adequades, que sigui útil com a indicadora de la qualitat del servei des de la perspectiva del client.
- *Objectiu II: Estudiar la relació entre qualitat percebuda i satisfacció*, vincular la mesura de la qualitat percebuda (tant en un àmbit global com per als diferents elements del servei) amb la satisfacció de l'usuari. D'aquesta manera estarem en disposició de poder identificar aquells elements que incideixen en un major grau en la satisfacció i el comportament del client i que, en conseqüència, han de ser prioritaris en termes de gestió.

Metodologia

Subjectes

Per donar compte dels objectius assenyalats, es va utilitzar una metodologia selectiva, que va consistir en l'elaboració d'una enquesta entre els socis d'un club de golf ubicat a la Corunya. La grandària de la mostra va ser de 134 subjectes, seleccionats de manera acciden-

tal entre la totalitat de socis que conformaven el club (aproximadament 300) l'any 2007. A pesar del caràcter explorador d'aquest treball, amb vista a incrementar al màxim la representativitat de la mostra les dades van ser recollides en diferents hores i dies de la setmana, i a més a més es van establir quotes per sexe i edat a partir de les dades proporcionades pel club. Dels participants, 116 eren homes i 18 dones, i les seves edats estaven compreses entre 25 i els 71 anys ($\bar{X} = 45,9$; $S_x = 9,31$). El 88 % tenien estudis mitjans o superiors i el 51 % més de 5 anys d'experiència com a jugadors de golf.

Procediment

Per a la recollida de la informació, atesa la complexitat del tema i la profunditat de les preguntes, es va recórrer a una entrevista personal i a la utilització d'un qüestionari elaborat específicament per a aquest estudi, que començava amb una petita introducció encaminada a aconseguir la implicació i col·laboració dels entrevistats, així com la major sinceritat possible en les seves respostes. La part central d'aquest qüestionari recollia una escala de 31 ítems referits a 31 elements del servei, que el subjecte havia d'avaluar en una escala semàntica tipus Likert de 5 punts (1 "molt malament", 2 "malament", 3 "regular", 4 "bé" i 5 "molt bé"). Es va incloure també un ítem de satisfacció general, de 0 (molt insatisfet) a 10 (molt satisfet). Finalment, es va incloure també una sèrie de qüestions de tipus sociodemogràfic i es va reservar un espai perquè l'entrevistador pogués fer constar qualsevol mena d'observació o incidència que pogués portar a invalidar algun qüestionari. La durada de cada entrevista era molt variable, encara que generalment era entre 10 i 15 minuts. Encara que el nombre inicial d'entrevistes va ascendir a 141, van ser rebutjades 7 per presentar un excessiu nombre de valors *missing* o incoherències.

Per a l'elaboració de l'escala de 31 ítems inicials amb què s'avaluaria la qualitat percebuda del servei, es van seguir tres estratègies complementàries. En primer lloc, es van utilitzar els instruments trobats en la literatura de l'àmbit de la gestió esportiva, com ara l'escala QUESC (*Quality Excellence of Sports Centres*), desenvolupada a Corea per D. Kim i Kim (1995); l'escala de qualitat del servei al client en centres esportius i d'oci (CERM-CSQ), desenvolupada per Howat, Absher, Crilley i Milne (1996); l'escala

TEAMQUAL de McDonald, Sutton i Milne (1995); el model FITSSQ (*Fitness and Sport Service Quality*), elaborat per Papadimitriou i Karteroliostis (2000); l'escala MODE de Luna (2001), l'ICPAF (Inventari de Qualitat en Programes d'Activitat Física), proposat per Morales i Hernández (2006); o l'escala per al mesurament de la satisfacció en els practicants d'aeròbic amb bicicleta, de Sanz, Redondo, Gutiérrez i Quadrat (2005). En segon lloc, es va recórrer a la realització d'un grup de discussió amb professionals del sector. En tercer lloc, va ser d'enorme utilitat el fet de disposar d'experiència professional pròpia en l'àmbit de la gestió de clubs de golf.

Malgrat que en un primer moment no es van arribar a plantejar de manera explícita quines eren les dimensions per avaluar, els diversos elements que recollia l'escala que s'havia de posar a prova tenien a veure amb aspectes molt diversos del servei, com ara l'organització, el personal, el lloguer i venda del material, la neteja i higiene de les instal·lacions, etc. En aquest sentit, hauria de ser la mateixa anàlisi de dades (i en concret l'execució d'una anàlisi de components principals) la que informés de l'existència i composició de possibles dimensions o factors subjacents o, el que és el mateix, de quina manera s'agrupaven els diversos elements que constitueixen el servei avaluat.

Resultats

A la *taula 1* es recullen els resultats d'una primera anàlisi descriptiva. Com es pot observar, la puntuació mitjana per al total de l'escala és de 3,36 sobre un total de 5 punts, resultat que posa de manifest l'existència d'una valoració general del servei per part dels usuaris relativament discreta. Recordem que el valor "3" es correspon amb una valoració de "regular" en l'escala semàntica de resposta utilitzada.

Com es pot veure, els elements que presenten pitjors valoracions van ser la *cafeteria-restaurant* (2,15), els *professors de golf* (2,68) i l'*escola de golf* (2,78). Al contrari, el *manteniment i atenció del camp* (4,13), el *personal de manteniment* (4,03) i l'*organització de tornejos* (4) van ser els elements que van aconseguir millors valoracions. Pel que fa a la variabilitat, l'ítem que suscita una opinió més homogènia és el referit a la *informació permanent oferta pel club* (amb una desviació típica de 0,69), mentre

Elements del servei		Mitjana	Desv. Típica	IHC
Ítem 1	Organització del club	3,10	0,928	0,567
Ítem 2	Gestió dels problemes	3,00	0,784	0,607
Ítem 3	Tracte i atenció al públic	3,40	0,928	0,714
Ítem 4	Recepcionista del club	3,80	0,966	0,667
Ítem 5	Persona encarregada del camp del club	3,78	0,891	0,707
Ítem 6	Personal de manteniment del camp del club	4,03	0,768	0,650
Ítem 7	Cadi mestre del club	3,45	0,986	0,638
Ítem 8	Professorat de golf	2,68	1,14	0,486
Ítem 9	Informació facilitada pel personal del club	3,30	0,883	0,780
Ítem 10	Informació permanent oferta pel club	3,03	0,698	0,713
Ítem 11	Informació variable oferta pel club	3,15	0,770	0,668
Ítem 12	Gestió de vendes i reserves de greenfees del club	3,70	0,758	0,624
Ítem 13	Tornejos de golf organitzats pel club	4,00	0,816	0,603
Ítem 14	Atenció prestada pel club en la gestió de vendes o reserves	3,63	0,807	0,643
Ítem 15	Compliment del reglament al camp del club	2,95	1,011	0,518
Ítem 16	Arribada-sortida ràpida i ordenada al camp de joc del club	3,58	0,931	0,384
Ítem 17	Lloguer i venda del material en la botiga del club	3,20	0,791	0,636
Ítem 18	Lloguer de buguis al club	2,83	1,035	0,586
Ítem 19	Ensenyament i escoles de golf al club	2,78	1,187	0,472
Ítem 20	Vestidors del club	3,40	0,928	0,711
Ítem 21	Taquilles del club	3,45	0,876	0,695
Ítem 22	Cambres de pals del club	2,80	0,992	0,564
Ítem 23	Cambres de bateries del club	2,95	0,956	0,608
Ítem 24	Cafeteria-restaurant del club	2,15	0,949	0,538
Ítem 25	Aparcament del club	3,88	0,822	0,643
Ítem 26	Manteniment i atenció del camp del club	4,13	0,791	0,704
Ítem 27	Equipaments generals del club	3,25	0,899	0,561
Ítem 28	Neteja i higiene general del club	3,33	0,797	0,650
Ítem 29	Infraestructures del club	2,98	0,768	0,534
Ítem 30	Recorregut del camp	3,95	0,876	0,601
Ítem 31	Zona de pràctiques	2,98	0,832	0,414
Total escala		3,36	0,51	

Taula 1

Estadístics descriptius per als 31 elements de l'escala original

que el que sembla suscitar una major controvèrsia és el referit a l'*escola de golf* (1,18) i als *professors* (1,14). A l'últim, els elements que tenen un menor índex d'homogeneïtat (IHC) o, el que és el mateix, els que menys es correlacionen amb la resta d'elements de l'escala són el referit a l'*arribada-sortida ràpida i ordenada al camp de joc del club* (0,38), els referits a la *zona de pràctiques* (0,4), a les *escoles de golf* (0,47), el *compliment del reglament* (0,51) i la

cafeteria-restaurant (0,53). Això vindria a revelar l'existència d'elements que resulten menys consistents i la possible eliminació dels quals podria contribuir a l'augment de la fiabilitat (consistència interna) de l'escala. De manera complementària, i a fi a elaborar un instrument més parsimoniós, es va calcular la correlació entre cadascun dels 31 elements avaluats i la satisfacció general de l'usuari. Els resultats es recullen a la *taula 2*.

Elements de servei		r_{xy}
Ítem 1	Organització del club	0,609***
Ítem 2	Gestió dels problemes	0,579***
Ítem 3	Tracte i atenció al públic	,711***
Ítem 4	Recepcionista del club	,600***
Ítem 5	Persona encarregada del camp del club	,391**
Ítem 6	Personal de manteniment del camp del club	,462***
Ítem 7	Cadi mestre del club	,485***
Ítem 8	Professorat de golf	,307*
Ítem 9	Informació facilitada pel personal del club	,523***
Ítem 10	Informació permanent oferta pel club	,420**
Ítem 11	Informació variable oferta pel club	,503***
Ítem 12	Gestió de vendes i reserves de greenfees del club	,403**
Ítem 13	Tornejos de golf organitzats pel club	,562***
Ítem 14	Atenció prestada pel club en la gestió de vendes o reserves	,467***
Ítem 15	Compliment del reglament al camp del club	,200
Ítem 16	Arribada-sortida ràpida i ordenada al camp de joc del club	,182
Ítem 17	Lloguer i venda del material en la botiga del club	,244
Ítem 18	Lloguer de buguis al club	,396***
Ítem 19	Ensenyament i escoles de golf al club	,385**
Ítem 20	Vestidors del club	,385**
Ítem 21	Taquilles del club	,438***
Ítem 22	Cambres de pals del club	,462***
Ítem 23	Cambres de bateries del club	,482***
Ítem 24	Cafeteria-restaurant del club	,154
Ítem 25	Aparcament del club	,414***
Ítem 26	Manteniment i atenció del camp del club	,541***
Ítem 27	Equipaments generals del club	,339**
Ítem 28	Neteja i higiene general del club	,549***
Ítem 29	Infraestructures del club	,259*
Ítem 30	Recorregut del camp	,323**
Ítem 31	Zona de pràctiques	,066

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

►
Taula 2
Correlació de
Pearson entre cada
element de l'escala
i la satisfacció
general de l'usuari

Com es pot observar, és possible assenyalar 5 elements que no guarden una relació estadísticament significativa amb la satisfacció general de l'usuari, la qual cosa fa plantejar-se la seva permanència en l'escala, sobretot si el que es desitja és dur a terme una avaluació de la qualitat percebuda dels elements veritablement rellevants del servei, que puguin incidir en la satisfacció dels socis i, per tant, útils en termes de gestió. És interessant advertir a més a més que una bona part d'aquests elements són els que presentaven una consistència menor (IHC) amb la resta de l'escala, per la qual cosa es veure reforçada la idea de poder ela-

borar una versió més reduïda prescindint d'algun dels ítems originals.

A continuació, amb la intenció d'identificar les dimensions o factors subjacents que estructuraven l'avaluació de la qualitat del servei per part dels usuaris, es va dur a terme una anàlisi factorial explorador (AFE) utilitzant com a mètode d'extracció el mètode de components principals. Seguint el criteri de Kaiser (1960), van ser retinuts aquells factors que presentaven un autvalor superior a 1. Partint dels 31 elements inicials, es van obtenir un total de 7 factors, que explicaven conjuntament el 79,02 % de la variància total de les dades.

Per afavorir la seva interpretació es va dur a terme una rotació Varimax i es van eliminar aquelles saturacions inferiors a 0,40 (taula 3).

Tal com s'observa, hi ha elements que no se saturen clarament en un factor concret, bé perquè ho fan en diversos al mateix temps o bé perquè no carreguen en cap d'ells. En aquest sentit, és possible identificar alguns elements que generen una certa confusió en l'àmbit de l'estructura factorial de l'escala, dificul-

tant enormement la interpretació dels factors o dimensions subjacents i constituint un aspecte que cal tenir en compte també amb vista a l'elaboració d'una versió reduïda d'aquesta. Tenint en compte aquests resultats i els presentats anteriorment, es va optar per provar les propietats psicomètriques d'una versió reduïda de l'escala, composta únicament per 22 ítems. La realització d'una nova anàlisi factorial va donar com a resultat una estructura factorial més senzilla, de només

Elements	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV	Factor V	Factor VI	Factor VII
Professorat del club de golf	0,80						
Tracte i atenció al públic	0,77						
Cadi mestre del club	0,72						
Persona encarregada del camp	0,71				,47		
Recepcionista del club	0,69						
Cafeteria-restaurant	0,60		,53				-,42
Gestió dels problemes	0,57		,53				
Informació facilitada pel personal del club	0,55		,48				
Vestidors del club		,84					
Taquilles del club		,76	,41				
Infraestructures del club		,72					
Neteja i higiene del club		,70					
Variable oferta pel club		,65					
Zona de pràctiques del club		,47		,44			
Cambres de pals del club			,86				
Cambres de bateries del club			,85				
Informació permanent oferta pel club			,55	,41			
Lloguer de buguis			,53				
Gestió de vendes i reserves de greenfees				,78			
Tornejos de golf organitzats pel club			,45	,66			
Organització del club	,56				,61		
Lloguer i venda de material			,54		,59		
Equipaments generals del club						,71	
Manteniment i atenció del camp		,40				,62	
Personal de manteniment i atenció del camp	,52					,58	
Atenció prestada en la gestió de vendes i reserves				,47		,55	
Compliment del reglament al camp							,75
Arribada-sortida ràpida i ordenada al camp de joc					,40		,73
Ensenyament i escoles de golf	,42						,62
Recorregut del camp					,51		,62
Aparcament		,53					,53
Variància explicada (%)	17,67	15,22	13,23	10,62	9,48	7,73	5,04

▲
Taula 3
Resultats de l'AFE mitjançant components principals (solució inicial)

Elementos	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV	Factor V
Persona encarregada del camp	0,87				
Cadi mestre	0,78				
Professorat de golf	0,74				
Recepcionista	0,73				
Atenció en la gestió de vendes o reserves	0,52				
Neteja i higiene		0,74			
Infraestructures		0,74			
Aparcament		0,69			
Equipaments		0,61			
Manteniment i atenció del camp		0,57			
Recorregut del camp		0,48			
Organització del club			0,73		
Tornejos organitzats			0,72		
Tracte i atenció al públic			0,69		
Informació oferta pel club		0,50	0,63		
Gestió de problemes			0,59	0,57	
Cambres de pals				0,86	
Cambres de bateries				0,84	
Lloguer i venda de material				0,59	
Lloguer de buguis	0,42			0,46	0,45
Taquilles					0,80
Vestidors			0,42		0,74
Variància explicada (%)	17,67	15,22	13,23	10,62	9,48

Taula 4

Resultats de l'AFE mitjançant components principals (solució final)

5 factors (taula 4), que explicaven el 71,78 % de la variància total de les dades.

En el factor I se saturen elements que estan vinculats al PERSONAL del club, com ara la persona encarregada del camp, el cadi mestre, el professorat de golf, el perso-

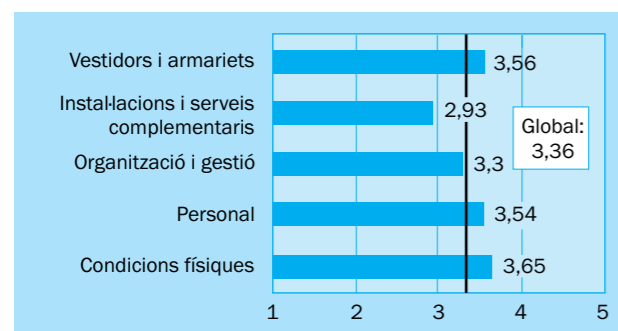


Figura 1

Qualitat percebuda de les dimensions del servei

nal de recepció i la persona responsable de la gestió de vendes o reserves. En el factor II se saturen elements vinculats a les CONDICIONS FÍSQUES del club, com ara la neteja i higiene, les infraestructures, l'equipament, el manteniment del camp o l'aparcament. El factor III estaria representat per aquells elements que tenen a veure amb l'ORGANITZACIÓ I GESTIÓ, com ara l'organització del club, tornejos organitzats, tracte i atenció al públic, informació oferta pel club i la gestió de problemes. El factor IV, per la seva banda, recull elements com el lloguer i venda de material, lloguer de buguis, cambra de pals o cambra de bateries, per la qual cosa s'ha optat per denominar-ho INSTAL·LACIONS I SERVEIS COMPLEMENTARIS. A l'últim, en el factor V se saturen els elements referits als VESTIDORS I ARMARIETS. A la figura 1 es recullen les mitjanes obtingudes en cadascuna de les dimensions avaluades. Com es pot veure, la dimensió millor avaluada és la referida a les condicions físiques (3,65), mentre que la pitjor són clarament les instal·lacions i serveis complementaris (2,93).

Condicions físiques	Personal	Organització i gestió	Instal·lacions i serveis complementaris	Vestidors i armariets	Global
0,77	0,82	0,83	0,82	0,93	0,92

Taula 5

Consistència interna de l'escala i les seves dimensions (de Cronbach)

La fiabilitat de l'escala (en la seva versió final composta per 22 ítems) va ser calculada a través de la seva consistència interna, mitjançant el coeficient de Cronbach. A la taula 5 es mostra el resultat obtingut tant per a l'escala global com per a cadascuna de les seves dimensions. Tal com s'observa, el resultat és altament satisfactori, amb una per al total de l'escala de 0,92 i superior a 0,80 per a les diferents dimensions o sub-escala, excepte en el cas de les condicions físiques, on aquest valor es queda en 0,77.

En una última anàlisi, amb l'objecte d'estudiar la relació existent entre la mesura de la qualitat percebuda del servei i la satisfacció global del client o usuari, es va dur a terme una anàlisi de regressió lineal múltiple utilitzant com a predictors les 5 dimensions o factors de l'escala de qualitat percebuda i com a criteri l'ítem referit a la satisfacció del client. La realització d'aquesta nova anàlisi permetrà conèixer quina o quines són les dimensions del servei que poden estar incidint més en la satisfacció dels usuaris, la qual cosa es converteix en una informació d'evident utilitat en termes de gestió. Cal assenyalar, a més a més, que aquesta estratègia constitueix en si mateixa un indicador de la validesa de criteri de l'escala, ja que posa en relació la mesura de qualitat obtinguda amb un criteri extern però altament vinculat a aquesta, que és la satisfacció del client o usuari. Per a la realització de l'anàlisi es va utilitzar el mètode de passos, i es van obtenir resultats més que acceptables. El percentatge de variància explicada aconseguit va ser del 65 %, la qual cosa permet constatar que la mesura de la qualitat de què disposem té una important capacitat per explicar o predir la satisfacció del client (taula 6).

	R ² ajustat	F	Sig.
Satisfacció del client o usuari	0,65	60,54	<0,001
Variables	B	Sig.	
Organització i Gestió	0,63	<0,001	
Condicions físiques	0,32	<0,001	

Taula 6

Bondat d'ajust del model i variables que en formen part

Quant a les dimensions que han entrat a formar part del model, han resultat significatives l'organització i gestió i les condicions físiques, la primera amb un coeficient de regressió estandarditzat de 0,63 i la segona de 0,32. L'anàlisi de regressió permet presentar, per tant, un model relativament simple, compost únicament per dos predictors, la combinació lineal del qual és capaç d'explicar fins al 65 % de la satisfacció del client. Els resultats revelen, a més a més, que la dimensió més important a aquest nivell és la que denominem ORGANITZACIÓ I GESTIÓ, composta per elements com l'organització general del club, l'organització de tornejos, el tracte i atenció al públic, la informació oferta pel club i la gestió de problemes.

En definitiva, arribats a aquest punt, es podria afirmar que la mesura de què disposem per avaluar la qualitat percebuda del servei ofert en un club de golf posseeix unes propietats psicomètriques altament positives, tant des del punt de vista de la fiabilitat com de la seva estructura factorial i de la seva validesa de criteri. Es tracta, a més, d'una mesura senzilla i parsimoniosa, ja que l'escala final es compon únicament de 22 elements.

Conclusions

El golf s'ha convertit en els últims anys en un sector de gran interès en diferents àmbits. La seva repercussió en el sector turístic, unit a l'augment espectacular de practicants al nostre país, el converteixen en una àrea de negoci cada vegada més rellevant i un esport que s'ha anat generalitzant a pràcticament tots els segments de la població. En aquest context, la inversió decidida en l'àrea

de qualitat s'ha convertit en una obligació per als gestors o responsables dels clubs, siguin de titularitat pública o privada. Els diferents models de gestió de la qualitat recalquen la importància d'incorporar a la conceptualització i mesura de la qualitat d'un servei les opinions i percepcions de l'usuari, fins al punt que en els nostres dies no té sentit parlar de qualitat total si no es té en compte també la qualitat percebuda per part del client.

No obstant això, malgrat la importància concedida a la qualitat i la bibliografia existent a hores d'ara dins el màrqueting de serveis en general, i en el sector dels serveis esportius en particular, no s'ha pogut trobar en la literatura cap referència en què es presentin models i eines encaminats a avaluar la qualitat percebuda del servei en l'àmbit dels camps de golf al nostre país.

En aquest sentit, amb la realització d'aquest estudi preliminar, es proposa una primera eina senzilla que pot ser utilitzada pels responsables dels clubs espanyols per obtenir una retroacció objectiva del seu treball diari, i amb això es disposa d'un primer diagnòstic del funcionament d'aquest, que ajuda a identificar alguns dels seus punts forts i febles, així com aquells elements susceptibles de millora. A més a més, la realització d'aquest estudi ens ha permès comprendre millor com s'estructuren a la ment del consumidor o usuari els diversos elements que configuren el servei, identificant les dimensions subjacents. L'anàlisi factorial feta permet parlar de 5 grans dimensions: (1) *personal*, (2) *condicions físiques*, (3) *organització i gestió*, (4) *instal·lacions i serveis complementaris* i (5) *vestidors i armariets*. Per la seva banda, l'anàlisi de regressió lineal feta permet assenyalar-ne dos (*organització i gestió* i *condicions físiques*) com aquelles dimensions que tenen un pes major sobre la satisfacció global del client, la qual cosa es tradueix en informació de gran interès estratègic per al club.

Aprofundint més en els resultats obtinguts, cal assenyalar que la dimensió millor valorada pels socis del club considerat ha estat la referida a les *condicions físiques*, on s'avaluen elements com la *neteja i higiene*, les *infraestructures*, l'*equipament*, el *manteniment del camp* o l'*aparcament*, i destaca la importància que els socis donen al propi camp, la bellesa de l'entorn, l'atenció i estat de *greens*, etc. Al contrari, la dimensió pitjor valorada ha estat la que denominem *instal·lacions i serveis complementaris*, en la qual es recullen aspectes com ara *lloguer i venda de material*, les *cambres de pals i/o cambres de bateries*.

Amb aquest tipus estudis s'intenta aconseguir una bona conceptualització i mesura de la qualitat percebuda

del servei, així com una anàlisi de la relació entre les diferents dimensions de qualitat i altres variables com la satisfacció de l'usuari, la seva fidelitat i compromís. L'objectiu era elaborar una eina, un conjunt d'elements, ítems o reactius que permetin a la mateixa organització dur a terme una avaluació de la qualitat percebuda del servei sota unes condicions psicomètriques conegudes i acceptables, tant en termes de fiabilitat com de validesa. Això suposa una passa endavant en la instauració de la cultura de la qualitat al si d'aquest tipus d'organitzacions, a partir de la utilització regular i estratègica per part dels seus responsables de la informació que prové dels seus clients, i així orienten la gestió i afavoreixen la millora contínua. Això els possibilitarà, a més a més, una millor comprensió o coneixement del propi servei, utilitzant com a referència les avaluacions i percepcions dels seus propis clients, més enllà de les seves pròpies concepcions a priori com a gestors.

En definitiva, malgrat que es tracta d'un estudi de caràcter preliminar, amb importants limitacions des del punt de vista mostral (s'han utilitzat només 134 socis d'un únic club de golf), a escala aplicada es tradueix en un instrument capaç d'avaluar la qualitat percebuda del servei, de manera ràpida i senzilla, en la mesura que resulta breu i de fàcil aplicació (només 22 ítems), fiable (consistent) i vàlida, tant des del punt de vista del constructe i les dimensions que el componen, com des del punt de vista de l'explicació de la satisfacció dels usuaris que acudeixen a un club de golf. Això la converteix en una eina útil des del punt de vista de la gestió, ja que podria ser utilitzada de forma regular pels responsables empresarials a fi de polsar les percepcions dels seus clients. A l'últim, encara que a nivell teòric és raonable pensar en l'existència d'un nombre més gran de dimensions i elements específics que configuren la qualitat del servei en un club de golf, cada vegada més elaborat i complex, des d'un punt de vista pràctic, i pensant en els responsables d'aquest tipus d'organitzacions, possiblement resulti més interessant elaborar instruments parsimoniosos, que se centrin únicament en aquells aspectes més rellevants per al mateix usuari. En aquest sentit, la intenció d'aquest treball no ha estat polemitzar sobre la dimensionalitat del servei, sinó facilitar a aquest tipus d'empreses una escala senzilla i de fàcil maneig, que es pugui utilitzar de manera regular per polsar amb una certa garantia la qualitat del servei que ofereixen, ajudant-les amb això a detectar els seus punts febles i afavorint-ne la millora contínua.

Referències

- AENOR, Divisió de Normalització. (2005). Proyecto de norma UNE. *Campos de golf: requisitos para la prestación del servicio*. Madrid. Recuperat de www.aenor.es
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customer's expectations of service in Greek fitness centres. Gender, age, type of sport centre, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Alexandris, K., Dimitriadis, N., & Kasiara, A. (2001). The Behavioural Consequences of Perceived Service Quality. An Exploratory Study in the Context of Private Fitness Clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1(4), 280-299.
- Alexandris, K. & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: an exploratory study. *Managing Leisure*, 4(4), 218-228.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsozbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in a Health Club Context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36-52.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Internacional Journal of Sport Science*, 4(10), 25-43.
- Feo, F. (2001). Los campos de golf en España y sus repercusiones sobre el sector turístico. *Cuadernos de Turismo* (7), 55-66.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, L. (1996). Measuring customer service quality in sport and leisure centers. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- Howat, G. & Crilley, G. (2007). Customer service quality, satisfaction, and operational performance: A proposed model for Australian public aquatic centres. *Annals of Leisure Research*, 10(2), 168-195.
- Kaiser, H. F. (1960). The applications of electronic computer to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141-151.
- Kim, C. & Kim, S. Y. (1998). Segmentation of sport center members in Seoul based on attitudes toward service quality. *Journal of Sport Management*, 12(4), 273-87.
- Kim, D. & Kim, S. Y. (1995). QUESQ: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-20.
- Luna, R. (abril, 2001). Marketing y deporte: la Escala Mode de motivaciones deportivas. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 7(35). Recuperat de <http://www.efdeportes.com/efd35/mode.htm>
- Luna, R. & Mundina, J. (1998). El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 115-120.
- Luna, R., Mundina, J., & Gómez, A. (1998). La creación de una escala para medir la calidad de servicio & la satisfacción: el Neptuno-1. A J. Martínez del Castillo (Comp.): *Deporte & Calidad de Vida* (pàg. 279-290). Madrid: Librerías deportivas Esteban Sanz.
- Luna, R. & Tang, T. (2005). The use of cluster analysis to segment clients of a sport centre in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 5(4), 381-413.
- Macintosh, E. & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289.
- Martínez, J. R. & Balbastre, F. (2004). La gestión en los servicios deportivos municipales: de la calidad en el servicio a la calidad en la gestión. El caso de las piscinas cubiertas en la FDM de Valencia. *Investigación y Marketing* (83), 19-25
- McDonald, M. A., Sutton, W. A., & Milne, G. R. (1995). TEAMQUAL. Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4(2), 9-15.
- Morales, V. & Hernández, A. (junio, 2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 10(73). Recuperat de <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Morales, V. & Hernández, A. (2006). Evaluación de la calidad en la gestión de servicios municipales deportivos: optimización de los modelos de medida. A R. Luna (Ed.), *Gestión deportiva. Investigación actual*. Valencia: Promolibro.
- Papadimitriou, D. A. & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: a re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-64.
- Redondo, J. C. & Cuadrado, G. (2002). *El marketing deportivo como herramienta de gestión*. II Congreso de Ciencias del deporte. Asociación Española de Ciencias del Deporte (pàg. 295-301). Madrid: INEF.
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E., & Varela, J. (2009). Un intent de segmentació integral dels usuaris de centres esportius. *Apunts. Educació Física i Esports* (95), 82-91.
- Rial, A., Rial, J., Varela, J., & Real, E. (2008). An application of Importance-Performance Analysis (IPA) to the management of Sport Centres. *Managing Leisure*, 13(3-4), 179-188.
- Rial, J., Varela, J., Real, E., & Rial, A. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte (RICYDE)*, 18, 55-73.
- Sánchez, P. (2000). *Marketing Deportivo: la clave del éxito en la gestión de los centros de Actividad Físico-Deportiva y recreativa*. Madrid: Consejería de Educación, Dirección General de Deportes.
- Sanz, I., Redondo, J., Gutiérrez, P., & Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: elaboración de una escala para su medición. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11(6), 431-438.
- Turespaña, Aymerich Golf Management, & International Golf Travel Market (2005). *Estudios sobre Turismo de golf*. Real Federación Española de Golf.
- Varela, J., Rial, A., Braña, T., & Voces, C. (2008). Application of Latent Class Analysis to the investigation of customer loyalty in services companies. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioural and Social Sciences*, 4(3), 87-96.
- Vierna, L. (2006). Presentación de Golf. *Modulo 8: Master y Curso de Experto en Gestión de Campos de Golf*. Universidad Europea de Madrid, Madrid
- Westerbeek, H. M. & Shilbury, D. (març-abril, 2003). A conceptual model for sport services marketing research: integrating quality, value and satisfaction. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, 11-31.