

# La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España

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

**VIRGINIA SERRANO GÓMEZ**

Facultad de Ciencias del Deporte y la Actividad Física  
Universidad de A Coruña

**ANTONIO RIAL BOUBETA**

Área de Metodología de las Ciencias del Comportamiento  
Universidad de Santiago de Compostela

**ÓSCAR GARCÍA GARCÍA**

Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte  
Universidad de Vigo

**ANTONIO HERNÁNDEZ MENDO**

Facultad de Psicología  
Universidad de Málaga

Correspondencia con autor

Óscar García García  
oscargarcia@uvigo.es

## Resumen

El objetivo del estudio es llevar a cabo una aproximación empírica, orientada a la gestión, a la modelización y medida de la calidad percibida del servicio prestado en los clubes de golf españoles, teniendo como fin último el de elaborar y perfeccionar herramientas que resulten útiles a nivel aplicado para poder identificar los puntos débiles de su servicio y la definición de mejora, encaminadas a incrementar la satisfacción final y el mantenimiento de sus socios. Para la recogida de la información, se recurrió a una entrevista personal y a la utilización de un cuestionario elaborado *ad hoc*, para ser utilizado entre los socios de un club de golf situado en A Coruña. Los resultados del análisis factorial indican que hay 5 grandes dimensiones: Personal, Condiciones Físicas, Organización y Gestión, Instalaciones y Servicios Complementarios, y Vestuarios y Taquillas. No obstante, el análisis de regresión lineal realizado permite señalar dos de ellas (Organización y Gestión y Condiciones Físicas), como aquellas dimensiones que tienen un peso mayor sobre la satisfacción global del cliente, lo que se traduce en información de gran interés estratégico para el club.

**Palabras clave:** calidad del servicio, escalas de calidad, golf, gestión deportiva

## 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

## Introducción

Actualmente, la apuesta por la calidad y la rápida respuesta a las demandas de los diferentes tipos de usuarios constituyen la plataforma sobre la que se asienta el crecimiento empresarial, también en un sector emergente y tan competitivo como el de las organizaciones y servicios deportivos. Ello justifica la cantidad de publicaciones aparecidas en la última década en este campo (Afthinos, Theodorakis, & Nassi, 2005; Alexandris & Palialia, 1999; Howat, Absher, Crilley, & Milne, 1996; Howat & Crilley, 2007; Kim, C., & Kim, 1998; Luna & Mundina, 1998; Luna & Tang, 2005; Macintosh & Doherty, 2007; Rial, A., Alonso, Rial, Picón, & Varela, 2009; Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios, 2001). En este contexto, disponer de herramientas fiables, al mismo tiempo que sencillas, que permitan a las organizaciones realizar un diagnóstico periódico del funcionamiento de sus servicios, centrado en aquellos aspectos que el propio usuario considera más importantes, resulta fundamental para la gestión y la mejora continua (Martínez & Balbastre, 2004; Rial, A., Rial, Varela, & Real, 2008).

Alcanzar una medida adecuada de la calidad percibida del servicio y analizar sus consecuencias sobre el comportamiento de clientes y/o usuarios ha sido objeto de trabajos como el de D. Kim y Kim (1995), Papadimitrou y Karteroliotis (2000), Alexandris, Dimitriadis y Kasiara (2001), Westerbeek y Shilbury (2003), Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis y Grouios (2004), Varela, Rial, Braña y Voces (2008). A pesar de que autores como D. Kim y Kim (1995) plantearon la posibilidad de elaborar medidas estandarizadas y universales de la calidad percibida, a juicio de otros autores como Papadimitriou y Karteroliotis (2000) el propio constructo y las dimensiones recogidas, dependen tanto del tipo de servicio a evaluar como de elementos culturales, por lo que resulta más adecuado elaborar escalas adaptadas a cada contexto específico. La realización de los correspondientes estudios psicométricos, así como el uso complementario de la modelización estadística, permiten disponer hoy en día de algunas medidas adaptadas a diferentes servicios, países y entornos culturales (Calabuig, Quintanilla, & Mundina, 2008; Luna, Mundina, & Gómez, 1998; McDonald, Sutton, & Milne, 1995; Rial, J., Varela, Rial, & Real, 2010).

Esta incipiente área de investigación se contextualiza en la aparición de un nuevo modelo de gestión de entidades proveedoras de actividades y ser-

vicios deportivos, como es el caso de los clubes de golf que han venido creándose en la última década en nuestro país. Vierna (2006) estima que en el mundo existen hoy en día más de 65 millones de practicantes, de los cuales 27 millones son americanos, 18 japoneses y 5,5 europeos. En cuanto a las instalaciones donde se practica este deporte, en 2005, la prestigiosa publicación *Golf Digest* contabilizó unos 32.000 clubes en todo el mundo, algo más de 6.500 en Europa y 359 en España (Real Federación Española de Golf, 2008), 19 de ellos creados en el año 2007. A los 359 clubes señalados habría que añadir además 15 campos rústicos registrados, 31 canchas de prácticas (4 de carácter público) y 107 clubes sin campo, correspondiéndose estos últimos con asociaciones privadas con personalidad jurídica propia, sin ánimo de lucro y cuyo objeto es el fomento de la práctica del golf.

Si se realiza un recuento por Comunidades Autónomas se puede destacar con un mayor número de campos a Andalucía (99 campos), seguida de Cataluña con 42, Madrid con 31, Valencia con 27, Castilla León con 24, Islas Baleares 23 e Islas Canarias y Galicia con 21.

La popularización progresiva de la práctica del golf en los últimos años es un hecho, ya que el número de licencias federativas ha pasado de 241.618 en 2004, a 321.853 en marzo de 2008, lo que supone un incremento de más del 33 % en tan solo 4 años. Por si ello fuese poco, la proporción de golfistas federados en campos públicos con respecto al total de licencias ha pasado de un 8,8 % a un 12,1 %, situándose en estos momentos en 38.490, lo que revela que se trata de un deporte que se ha ido extendiendo de forma progresiva a diferentes estratos de la sociedad.

Tampoco se pueden obviar las repercusiones del golf en el sector turístico (Feo, 2001). Según un estudio conjunto realizado por Turespaña, Aymerich Golf Management e Internacional Golf Travel Market (2005), nuestro país recibe aproximadamente 1,6 millones de turistas-practicantes de golf cada año. A ello hay que añadir que, en términos generales, la industria del golf en España genera 2.375 millones de euros anuales, lo que supone un incremento del 252 % con relación al año 1997. Esta gran repercusión económica supone del orden del 10,9 % del PIB en el ámbito mundial, generando 212 millones de puestos de trabajo, y del orden del 10,6 % del PIB en España y en zonas especialmente turísticas, como Andalucía o Alicante, es superior al 17 %.

En definitiva, nos situamos ante un área de negocio emergente y en franca expansión, avalada por la creciente popularización de un deporte que hasta hace no muchos años era considerado elitista y exclusivo de aquellos sectores de la sociedad dotados de un mayor poder adquisitivo. En un mercado altamente competitivo y exigente, la apuesta por la calidad constituye un elemento diferenciador y un vehículo de crecimiento organizacional. Es por ello que los diferentes modelos y normativas vigentes (Calidad Total, ISO, EFQM,...) han otorgado un especial protagonismo al propio consumidor y/o usuario, incorporando una medida de la Calidad Percibida del Servicio a partir de las percepciones y juicios de éste. El compromiso con la calidad conlleva, por tanto, la necesidad de considerar las opiniones del cliente, más allá del estricto cumplimiento de una serie de normas en la producción y/o prestación del servicio. Ejemplo de ello es la norma AENOR UNE: 188001 (2008): *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*.

Ahora bien, estos mismos modelos y normas no han conseguido por lo general dar solución al problema específico de la evaluación de la calidad percibida en cada servicio: ¿qué evaluar en cada caso?, ¿cómo evaluarlo?, ¿cómo medirlo? A día de hoy los gerentes de los campos de golf no disponen de herramientas estandarizadas, válidas y fiables para incorporar los juicios del cliente a la gestión de su organización.

Se hace necesaria la elaboración de herramientas capaces de resolver el problema de la evaluación de la calidad percibida de una manera rigurosa, precisa y práctica. Ello implica una reflexión y un análisis profundo acerca de cuales son las dimensiones relevantes del servicio que se presta en un club de golf, y cuáles son los elementos o indicadores particulares que ha de recoger cada dimensión. Por otro lado, paralela a la evaluación de la calidad debe plantearse un análisis de las relaciones entre calidad y satisfacción del cliente, con el fin de identificar aquellos elementos que mayor influencia ejercen en el mantenimiento de éste (Luna & Mundina, 1998; Morales & Hernández, 2004, 2006; Redondo & Cuadrado, 2002; Sánchez, 2000).

En definitiva, aunque cada día son más numerosas las referencias en el ámbito del marketing y la gestión deportiva, la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios, son escasos los antecedentes encontrados en el área de los clubes de golf. De hecho, a pesar de que sus responsables o gestores evalúan de alguna manera la calidad del servicio que ofrecen, no se han podido

encontrar en la literatura herramientas con propiedades psicométricas conocidas y aceptables que posibiliten dicha evaluación.

## Objetivo

El objetivo general del presente trabajo es llevar a cabo una aproximación empírica, orientada a la gestión, a la modelización y medida de la calidad percibida del servicio prestado en los clubes de golf españoles. El fin último es elaborar y perfeccionar herramientas que resulten útiles a nivel aplicado, que puedan ser utilizados de manera regular por los responsables de este tipo de organizaciones, de cara a la identificación de los puntos débiles de su servicio y la definición de mejora, encaminadas a incrementar la satisfacción final y el mantenimiento de sus socios. Nuestro interés se centra, por tanto, en la necesidad de disponer de un sistema de evaluación sencillo y de fácil implementación que permita disponer de un *feedback* válido de las acciones del club y orientar su gestión hacia el cliente. Dicho objetivo general se traduce en dos objetivos específicos:

- *Objetivo I: Desarrollar una medida para evaluar la Calidad Percibida*, con propiedades psicométricas adecuadas, que sea útil como indicador de la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente.
- *Objetivo II: Estudiar la relación entre Calidad Percibida y Satisfacción*, vincular la medida de la calidad percibida (tanto a nivel global, como para los distintos elementos del servicio) con la satisfacción del usuario. De este modo estaremos en disposición de poder identificar aquellos elementos que inciden en mayor medida en la satisfacción y el comportamiento del cliente y que, en consecuencia, deben ser prioritarios en términos de gestión.

## Metodología

### Sujetos

Para dar cuenta de los objetivos señalados se utilizó una metodología selectiva, que consistió en la elaboración de una encuesta entre los socios de un club de golf, ubicado en A Coruña. El tamaño de la muestra fue de 134 sujetos, seleccionados de manera

accidental entre la totalidad de socios que conformaban el club (aproximadamente 300) en el año 2007. A pesar del carácter exploratorio del presente trabajo, de cara incrementar al máximo la representatividad de la muestra los datos fueron recogidos en diferentes horas y días de la semana, estableciendo además cuotas por sexo y edad, a partir de los datos proporcionados por el club. De los participantes, 116 eran hombres y 18 mujeres, y sus edades estaban comprendidas entre los 25 y los 71 años ( $\bar{X} = 45,9$ ;  $S_x = 9,31$ ). El 88 % tenían estudios medios o superiores y el 51 % más de 5 años de experiencia como jugador de golf.

### Procedimiento

Para la recogida de la información, dada la complejidad del tema y la profundidad de las preguntas, se recurrió a una entrevista personal y a la utilización de un cuestionario elaborado específicamente para este estudio, que comenzaba con una pequeña introducción encaminada a lograr la implicación y colaboración de los entrevistados, así como la mayor sinceridad posible en sus respuestas. La parte central de dicho cuestionario recogía una escala de 31 ítems referidos a otros tantos elementos del servicio, que el sujeto debía evaluar en una escala semántica tipo Likert de 5 puntos (1 “Muy Mal”, 2 “Mal”, 3 “Regular”, 4 “Bien” y 5 “Muy Bien”). Se incluyó también un ítem de satisfacción general, de 0 (Muy insatisfecho) a 10 (Muy satisfecho). Finalmente, se incluyeron también una serie de cuestiones de tipo sociodemográfico y se reservó un espacio para que el entrevistador pudiese hacer constar cualquier tipo de observación o incidencia, que pudiera llevar a invalidar algún cuestionario. La duración de cada entrevista era muy variable, aunque, por lo general, duraban entre 10 y 15 minutos. Aunque el número inicial de entrevistas ascendió a 141, fueron rechazadas 7 por presentar un excesivo número de valores “missing” o incoherencias.

Para la elaboración de la escala de 31 ítems iniciales con los que evaluar la calidad percibida del servicio se siguieron tres estrategias complementarias. En primer lugar, los instrumentos encontrados en la literatura del ámbito de la gestión deportiva, tales como la escala QUESC (Quality Excellence of Sports Centres) desarrollada en Corea por D. Kim y Kim (1995); la escala de calidad del servicio al cliente en centros deportivos y de ocio (CERM-CSQ) desarrollada por Howat, Absher, Crilley y Milne (1996), la escala TEAMQUAL de Mc-

Donald, Sutton y Milne (1995), el modelo FITSSQ (*Fitness and sport service quality*) elaborado por Papadimitriou y Karterolostis (2000), la escala MODE de Luna (2001), el ICPAF (Inventario de Calidad en Programas de Actividad Física) propuesto por Morales y Hernández (2006); o la escala para la medición de la satisfacción en los practicantes de *spinning*, de Sanz, Redondo, Gutiérrez y Cuadrado (2005). En segundo lugar, se recurrió a la realización de un grupo de discusión con profesionales del sector. En tercer lugar, fue de enorme utilidad el hecho de disponer de experiencia profesional propia en el ámbito de la gestión de clubs de golf.

A pesar de que en un primer momento no se llegaron a plantear de forma explícita cuáles eran las dimensiones a evaluar, los diferentes elementos que recogía la escala a poner a prueba tenían que ver con aspectos muy diversos del servicio, tales como la organización, el personal, el alquiler y venta del material, la limpieza e higiene de las instalaciones, etc. En ese sentido, habría de ser el propio análisis de datos (y en concreto la ejecución de un Análisis de Componentes Principales) el que informase de la existencia y composición de posibles dimensiones o factores subyacentes o, lo que es lo mismo, de qué manera se agrupaban los diferentes elementos que constituyen el servicio evaluado.

### Resultados

En la tabla 1 se recogen los resultados de un primer análisis descriptivo. Como se puede observar, la puntuación media para el total de la escala es de 3,36 sobre un total de 5 puntos, resultado que pone de manifiesto la existencia de una valoración general del servicio por parte de los usuarios relativamente discreta. Recordemos que el valor “3” se corresponde con una valoración de *Regular* en la escala semántica de respuesta utilizada.

Como se puede ver, los elementos que presentan peores valoraciones fueron la *cafetería-restaurante* (2,15), los *profesores de golf* (2,68) y la *escuela de golf* (2,78). Por el contrario, el *mantenimiento y cuidado del campo* (4,13), el *personal de mantenimiento* (4,03) y la *organización de torneos* (4) fueron los elementos que alcanzaron mejores valoraciones. Por lo que refiere a la variabilidad, el ítem que suscita una opinión más homogénea es el referido a la *información permanente ofrecida por el club* (con una desviación típica de (0,69), mientras que el que parece

Elementos del servicio		Media	Desv. Típica	IHC
Ítem 1	Organización del club	3,10	0,928	0,567
Ítem 2	Gestión de los problemas	3,00	0,784	0,607
Ítem 3	Trato y atención al público	3,40	0,928	0,714
Ítem 4	Recepcionista del club	3,80	0,966	0,667
Ítem 5	Greenkeeper del club	3,78	0,891	0,707
Ítem 6	Personal de mantenimiento del campo del club	4,03	0,768	0,650
Ítem 7	Máster Caddie del club	3,45	0,986	0,638
Ítem 8	Profesor/es de golf	2,68	1,14	0,486
Ítem 9	Información facilitada por el personal del club	3,30	0,883	0,780
Ítem 10	Información permanente ofrecida por el club	3,03	0,698	0,713
Ítem 11	Información variable ofrecida por el club	3,15	0,770	0,668
Ítem 12	Gestión de ventas y reservas de greenfees del club	3,70	0,758	0,624
Ítem 13	Torneos de golf organizados por el club	4,00	0,816	0,603
Ítem 14	Atención prestada por el club en la gestión de ventas o reservas	3,63	0,807	0,643
Ítem 15	Cumplimiento del reglamento en el campo del club	2,95	1,011	0,518
Ítem 16	Llegada-salida rápida y ordenada en el campo de juego del club	3,58	0,931	0,384
Ítem 17	Alquiler y venta del material en la tienda del club	3,20	0,791	0,636
Ítem 18	Alquiler de buggies en el club	2,83	1,035	0,586
Ítem 19	Enseñanza y escuelas de golf en el club	2,78	1,187	0,472
Ítem 20	Vestuarios del club	3,40	0,928	0,711
Ítem 21	Taquillas del club	3,45	0,876	0,695
Ítem 22	Cuarto de palos del club	2,80	0,992	0,564
Ítem 23	Cuarto de baterías del club	2,95	0,956	0,608
Ítem 24	Cafetería-Restaurante del club	2,15	0,949	0,538
Ítem 25	Aparcamiento del club	3,88	0,822	0,643
Ítem 26	Mantenimiento y cuidado del campo del club	4,13	0,791	0,704
Ítem 27	Equipamientos generales del club	3,25	0,899	0,561
Ítem 28	Limpieza e higiene general del club	3,33	0,797	0,650
Ítem 29	Infraestructuras del club	2,98	0,768	0,534
Ítem 30	Recorrido del campo	3,95	0,876	0,601
Ítem 31	Zona de prácticas	2,98	0,832	0,414
<b>Total escala</b>		<b>3,36</b>	<b>0,51</b>	

Tabla 1

Estadísticos descriptivos para los 31 elementos de la escala original

suscitar mayor controversia es el referido a la *escuela de golf* (1,18) y a los *profesores* (1,14). Por último, los elementos que tienen un menor índice de homogeneidad (IHC), o lo que es lo mismo, los que menos correlacionan con el resto de elementos de la escala son el referido a la *llegada-salida rápida y ordenada en el campo de juego del club* (0,38), el referido a la *zona de prácticas* (0,4), a las *escuelas de golf* (0,47), el *cumplimiento del reglamento* (0,51) y la *cafetería-*

*restaurante* (0,53). Ello vendría a revelar la existencia de elementos que resultan menos consistentes y cuya posible eliminación podría contribuir al aumento de la fiabilidad (consistencia interna) de la escala. De manera complementaria y en aras a elaborar un instrumento más parsimonioso se calculó la correlación entre cada uno de los 31 elementos evaluados y la satisfacción general del usuario. Los resultados se recogen en la tabla 2.

Elementos de servicio		$r_{xy}$
Ítem 1	Organización del club	0,609***
Ítem 2	Gestión de los problemas	0,579***
Ítem 3	Trato y atención al público	,711***
Ítem 4	Recepcionista del club	,600***
Ítem 5	Greenkeeper del club	,391**
Ítem 6	Personal de mantenimiento del campo del club	,462***
Ítem 7	Master Caddie del club	,485***
Ítem 8	Profesor/es de golf	,307*
Ítem 9	Información facilitada por el personal del club	,523***
Ítem 10	Información permanente ofrecida por el club	,420**
Ítem 11	Información variable ofrecida por el club	,503***
Ítem 12	Gestión de ventas y reservas de <i>greenfees</i> del club	,403**
Ítem 13	Torneos de golf organizados por el club	,562***
Ítem 14	Atención prestada por el club en la gestión de ventas o reservas	,467***
Ítem 15	Cumplimiento del reglamento en el campo del club	,200
Ítem 16	Llegada-salida rápida y ordenada en el campo de juego del club	,182
Ítem 17	Alquiler y venta del material en la tienda del club	,244
Ítem 18	Alquiler de <i>buggies</i> en el club	,396***
Ítem 19	Enseñanza y escuelas de golf en el club	,385**
Ítem 20	Vestuarios del club	,385**
Ítem 21	Taquillas del club	,438***
Ítem 22	Cuarto de palos del club	,462***
Ítem 23	Cuarto de baterías del club	,482***
Ítem 24	Cafetería-Restaurante del club	,154
Ítem 25	Aparcamiento del club	,414***
Ítem 26	Mantenimiento y cuidado del campo del club	,541***
Ítem 27	Equipamientos generales del club	,339**
Ítem 28	Limpieza e higiene general del club	,549***
Ítem 29	Infraestructuras del club	,259*
Ítem 30	Recorrido del campo	,323**
Ítem 31	Zona de prácticas	,066

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

**Tabla 2**  
Correlación de Pearson entre cada elemento de la escala y la Satisfacción General del Usuario

Como se puede observar, es posible señalar 5 elementos que no guardan una relación estadísticamente significativa con la satisfacción general del usuario, lo que hace plantearse su permanencia en la escala, sobre todo si lo que se desea es llevar a cabo una evaluación de la calidad percibida de los elementos verdaderamente relevantes del servicio, que puedan incidir en la satisfacción de los socios y, por tanto, útiles en términos de gestión. Es interesante advertir además que buena parte de estos elementos son los que presentaban una consistencia menor (IHc) con el resto de la escala, por lo que se ver reforzada la idea de poder elaborar una versión

más reducida prescindiendo de alguno de los ítems originales.

A continuación, con la intención de identificar las dimensiones o factores subyacentes que estructuran la evaluación de la calidad del servicio por parte de los usuarios, se llevó a cabo un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), utilizando como método de extracción el Método de Componentes Principales. Siguiendo el criterio de Kaiser (1960) fueron retenidos aquellos factores que presentaban un autovalor superior a 1. Partiendo de los 31 elementos iniciales, se obtuvieron un total de 7 factores, que explicaban conjuntamente un

79,02 % de la varianza total de los datos. Para favorecer su interpretación se llevó a cabo una rotación Varimax y se han eliminado aquellas saturaciones inferiores a 0,40 (tabla 3).

Tal y como se observa, existen elementos que no saturan claramente en un factor concreto, bien porque lo hacen en varios al mismo tiempo o bien porque no cargan en ninguno de ellos. En ese sentido, es posible identificar algunos elementos que generan cierta confusión a nivel de la

estructura factorial de la escala, dificultando enormemente la interpretación de los factores o dimensiones subyacentes y constituyendo un aspecto a tener en cuenta también de cara a la elaboración de una versión reducida de ésta. Teniendo en cuenta estos resultados y los presentados anteriormente, se optó por probar las propiedades psicométricas de una versión reducida de la escala, compuesta por únicamente 22 ítems. La realización de un nuevo Análisis Factorial dio como resultado una estructura factorial más

Elementos	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV	Factor V	Factor VI	Factor VII
Profesores del club de golf	<b>0,80</b>						
Trato y atención al público	<b>0,77</b>						
Master Caddie del club	<b>0,72</b>						
Greenkeeper	<b>0,71</b>				,47		
Recepcionista del club	<b>0,69</b>						
Cafetería-Restaurante	<b>0,60</b>		,53				-,42
Gestión de los problemas	<b>0,57</b>		,53				
Información facilitada por el personal del club	<b>0,55</b>		,48				
Vestuarios del club		<b>,84</b>					
Taquillas del club		<b>,76</b>	,41				
Infraestructuras del club		<b>,72</b>					
Limpieza e higiene del club		<b>,70</b>					
Variable ofrecida por el club		<b>,65</b>					
Zona de prácticas del club		<b>,47</b>		,44			
Cuarto de palos del club			<b>,86</b>				
Cuarto de baterías del club			<b>,85</b>				
Información permanente ofrecida por el club			<b>,55</b>	,41			
Alquiler de <i>buggies</i>			<b>,53</b>				
Gestión de ventas y reservas de <i>greenfees</i>				<b>,78</b>			
Torneos de golf organizados por el club			,45	<b>,66</b>			
Organización del club	,56			<b>,61</b>			
Alquiler y venta de material			,54	<b>,59</b>			
Equipamientos generales del club					<b>,71</b>		
Mantenimiento y cuidado del campo		,40			<b>,62</b>		
Personal de mantenimiento y cuidado del campo	,52				<b>,58</b>		
Atención prestada en la gestión de ventas y reservas				,47	<b>,55</b>		
Cumplimiento del reglamento en el campo						<b>,75</b>	
Llegada-salida rápidas y ordenadas en el campo de juego				,40		<b>,73</b>	
Enseñanza y escuelas de golf	,42					<b>,62</b>	
Recorrido del campo				,51			<b>,62</b>
Aparcamiento		,53					<b>,53</b>
<b>Varianza Explicada (%)</b>	<b>17,67</b>	<b>15,22</b>	<b>13,23</b>	<b>10,62</b>	<b>9,48</b>	<b>7,73</b>	<b>5,04</b>

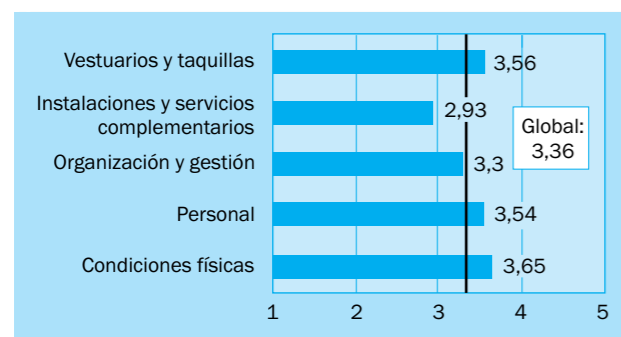
**Tabla 3**  
Resultados del AFE mediante Componentes Principales (Solución inicial)

Elementos	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV	Factor V
Greenkeeper	0,87				
Máster Caddie	0,78				
Profesores de golf	0,74				
Recepcionista	0,73				
Atención en la gestión de ventas o reservas	0,52				
Limpieza e higiene		0,74			
Infraestructuras		0,74			
Aparcamiento		0,69			
Equipamientos		0,61			
Mantenimiento y cuidado del campo		0,57			
Recorrido del campo		0,48			
Organización del club			0,73		
Torneos organizados			0,72		
Trato y atención al público			0,69		
Información ofrecida por el club		0,50	0,63		
Gestión de problemas			0,59	0,57	
Cuarto de palos				0,86	
Cuarto de baterías				0,84	
Alquiler y venta de material				0,59	
Alquiler de buggies	0,42			0,46	0,45
Taquillas					0,80
Vestuarios			0,42		0,74
<b>Varianza Explicada (%)</b>	<b>17,67</b>	<b>15,22</b>	<b>13,23</b>	<b>10,62</b>	<b>9,48</b>

**Tabla 4**  
Resultados del AFE mediante Componentes Principales (Solución final)

sencilla, de tan solo 5 factores (tabla 4), que explicaban un 71,78 % de la varianza total de los datos.

En el Factor I saturan elementos que están vinculados al PERSONAL del club, tales como el *greenkeeper*, el *master caddie*, los *profesores de golf*, el *personal de recepción* y el



**Figura 1**  
Calidad percibida de las dimensiones del servicio

responsable de la gestión de ventas o reservas. En el Factor II saturan elementos vinculados a las CONDICIONES FÍSICAS del club, tales como la *limpieza e higiene*, las *infraestructuras*, el *equipamiento*, el *mantenimiento del campo* o el *aparcamiento*. El Factor III estaría representado por aquellos elementos que tienen que ver con la ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN, tales como la *organización del club*, *torneos organizados*, *trato y atención al público*, *información ofrecida por el club* y la *gestión de problemas*. El Factor IV, por su parte, recoge elementos como el *alquiler y venta de material*, *alquiler de buggies*, *cuarto de palos* o *cuarto de baterías*, por lo que se ha optado por denominarlo INSTALACIONES Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. Por último, en el Factor V saturan los elementos referidos a los VESTUARIOS Y TAQUILLAS. En la figura 1 se recogen las medias obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas. Como se puede ver, la dimensión mejor evaluada es la referida a las *condiciones físicas* (3,65), mientras que la peor es claramente las *instalaciones y servicios complementarios* (2,93).

Condiciones físicas	Personal	Organización y gestión	Instalaciones y servicios complementarios	Vestuarios y taquillas	Global
0,77	0,82	0,83	0,82	0,93	0,92

**Tabla 5**  
Consistencia interna de la escala y sus dimensiones (de Cronbach)

La fiabilidad de la escala (en su versión final compuesta por 22 ítems) fue calculada a través de su consistencia interna, mediante el coeficiente de Cronbach. En la tabla 5 se muestra el resultado obtenido tanto para la escala global como para cada una de sus dimensiones. Tal y como se observa, el resultado es altamente satisfactorio, con un  $\alpha$  para el total de la escala de 0,92 y superior a 0,80 para las diferentes dimensiones o subescalas, salvo en el caso de las Condiciones Físicas, donde este valor se queda en 0,77.

En un último análisis, con el objeto de estudiar la relación existente entre la medida de la calidad percibida del servicio y la satisfacción global del cliente o usuario, se llevó a cabo un Análisis de Regresión Lineal Múltiple, utilizando como predictores las 5 dimensiones o factores de la Escala de Calidad Percibida y como criterio el ítem referido a la satisfacción del cliente. La realización de este nuevo análisis permitirá conocer cuál o cuáles son las dimensiones del servicio que más pueden estar incidiendo en la satisfacción de los usuarios, lo que se convierte en una información de evidente utilidad en términos de gestión. Cabe señalar además que esta estrategia constituye en sí misma un indicador de la validez de criterio de la escala, al poner en relación la medida de calidad obtenida con un criterio externo pero altamente vinculado a ésta, como es la satisfacción del cliente o usuario. Para la realización del análisis se utilizó el Método de Pasos, obteniendo resultados más que aceptables. El porcentaje de varianza explicada alcanzado fue del 65 %, lo cual permite constatar que la medida de la calidad de la que disponemos tiene una importante capacidad para explicar o predecir la satisfacción del cliente (tabla 6).

	R <sup>2</sup> ajustado	F	Sig.
Satisfacción del cliente o usuario	0,65	60,54	<0,001
Variables	B	Sig.	
Organización y gestión	0,63	<0,001	
Condiciones físicas	0,32	<0,001	

**Tabla 6**  
Bondad de ajuste del modelo y variables que forman parte del mismo

En cuanto a las dimensiones que han entrado a formar parte del modelo, han resultado significativas la *organización y gestión* y las *condiciones físicas*, la primera con un coeficiente de regresión estandarizado de 0,63 y la segunda de 0,32. El análisis de regresión permite presentar, por tanto, un modelo relativamente simple, compuesto únicamente por dos predictores, cuya combinación lineal es capaz de explicar hasta un 65 % de la satisfacción del cliente. Los resultados revelan además que la dimensión más importante a este nivel es la que denominamos ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN compuesta por elementos como la *organización general del club*, la *organización de torneos*, el *trato y atención al público*, la *información ofrecida por el club* y la *gestión de problemas*.

En definitiva, llegados a este punto, se podría afirmar que la medida de la que disponemos para evaluar la calidad percibida del servicio ofrecido en un club de golf posee unas propiedades psicométricas altamente positivas, tanto desde el punto de vista de la fiabilidad, como de su estructura factorial y de su validez de criterio. Se trata además de una medida sencilla y parsimoniosa, ya que la escala final se compone únicamente de 22 elementos.

## Conclusiones

El golf se ha convertido en los últimos años en un sector de gran interés a diferentes niveles. Su repercusión en el sector turístico, unido al aumento espectacular de practicantes en nuestro país, lo convierten en un área de negocio cada vez más relevante y un deporte que se ha ido generalizando a prácticamente todos los segmentos de la población. En este contexto, la inversión

decidida en el área de calidad se ha convertido en una obligación para los gestores o responsables de los clubes, sean de titularidad pública o privada. Los diferentes modelos de gestión de la calidad recalcan la importancia de incorporar a la conceptualización y medida de la calidad de un servicio las opiniones y percepciones del usuario, hasta el punto de que en nuestros días no tiene sentido hablar de calidad total si no se tiene en cuenta también la calidad percibida por parte del cliente.

Sin embargo, a pesar de la importancia concedida a la calidad y la bibliografía existente en estos momentos dentro del marketing de servicios en general, y en el sector de los servicios deportivos en particular, no se ha podido encontrar en la literatura referencia alguna en la que se presenten modelos y herramientas encaminados a evaluar la calidad percibida del servicio en el ámbito de los campos de golf en nuestro país.

En este sentido, con la realización de este estudio preliminar, se propone una primera herramienta sencilla que puede ser utilizada por los responsables de los clubes españoles para obtener un *feedback* objetivo de su trabajo diario, disponiendo con ello de un primer diagnóstico del funcionamiento del mismo, ayudándole a identificar algunos de sus puntos fuertes y débiles, así como aquellos elementos susceptibles de mejora. Además la realización de este estudio nos ha permitido comprender mejor cómo se estructuran en la mente del consumidor o usuario los diferentes elementos que configuran el servicio, identificando las dimensiones subyacentes. El Análisis Factorial realizado permite hablar de 5 grandes dimensiones: (1) *Personal*, (2) *Condiciones Físicas*, (3) *Organización y Gestión*, (4) *Instalaciones y Servicios Complementarios* y (5) *Vestuarios y Taquillas*. Por su parte, el análisis de regresión lineal realizado permite señalar dos de ellas (*Organización y Gestión* y *Condiciones Físicas*), como aquellas dimensiones que tienen un peso mayor sobre la satisfacción global del cliente, lo que se traduce en información de gran interés estratégico para el club.

Profundizando más en los resultados obtenidos, cabe señalar que la dimensión mejor valorada por los socios del club considerado ha sido la referida a las *Condiciones Físicas*, donde se evalúan elementos como la *limpieza e higiene, las infraestructuras, el equipamiento, el mantenimiento del campo o el aparcamiento*, destacando la importancia que los socios dan al propio campo, la belleza del entorno, el cuidado y estado de *greenes*, etc. Por el contrario, la dimensión peor valorada ha sido la que denominamos *Instalaciones y Servicios complemen-*

*tarios*, en la que se recogen aspectos tales como *alquiler y venta de material, los cuarto de palos y/o cuarto de baterías*.

Con este tipo estudios se intenta alcanzar una buena conceptualización y medida de la calidad percibida del servicio, así como un análisis de la relación entre las diferentes dimensiones de calidad y otras variables como la satisfacción del usuario, su fidelidad y compromiso. El objetivo era elaborar una herramienta, un conjunto de elementos, ítems o reactivos que permitan a la propia organización llevar a cabo una evaluación de la calidad percibida del servicio bajo unas condiciones psicométricas conocidas y aceptables, tanto en términos de fiabilidad como de validez. Ello supone un paso adelante en la instauración de la cultura de la calidad en el seno de este tipo de organizaciones, a partir de la utilización regular y estratégica por parte de sus responsables de la información que proviene de sus propios clientes, orientando así su gestión y favoreciendo la mejora continua. Ello les va a posibilitar además una mejor comprensión o conocimiento del propio servicio, utilizando como referencia las evaluaciones y percepciones de sus propios clientes, más allá de sus propias concepciones *a priori* como gestores.

En definitiva, a pesar de que se trata de un estudio de carácter preliminar, con importantes limitaciones desde el punto de vista muestral (se han utilizado tan solo 134 socios de un único club de golf), a nivel aplicado se traduce en un instrumento capaz de evaluar la calidad percibida del servicio, de forma rápida y sencilla, en la medida en que resulta breve y de fácil aplicación (tan solo 22 ítems), fiable (consistente) y válida, tanto del punto de vista del constructo y las dimensiones que lo componen, como desde el punto de vista de la explicación de la satisfacción de los usuarios que acuden a un club de golf. Ello la convierte en una herramienta útil desde el punto de vista de la gestión, ya que podría ser utilizada de forma regular por los responsables empresariales con el fin de pulsar las percepciones de sus clientes. Por último, aunque a nivel teórico es razonable pensar en la existencia de un número mayor de dimensiones y elementos específicos que configuran la calidad del servicio en un club de golf, cada vez más elaborado y complejo, desde un punto de vista práctico, y pensando en los responsables de este tipo de organizaciones, posiblemente resulte más interesante elaborar instrumentos parsimoniosos, que se centren únicamente en aquellos aspectos más relevantes para el propio usuario. En ese sentido, la intención de este trabajo no ha

sido polemizar acerca de la dimensionalidad del servicio, sino facilitar a este tipo de empresas una escala sencilla y de fácil manejo, que se pueda utilizar de manera regular para *pulsar* con ciertas garantías, la calidad del servicio que ofrecen, ayudándoles con ello a detectar sus puntos débiles y favoreciendo la mejora continua.

## Referencias

- AENOR UNE: 188001 (2008). *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*. Madrid.
- 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). Recuperado 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. En J. Martínez del Castillo (Comp.): *Deporte & Calidad de Vida* (pp. 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). Recuperado 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. En 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 (pp. 295-301). Madrid: INEF.
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E., & Varela, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos. *Apunts. Educación Física y Deportes* (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. (marzo-abril, 2003). A conceptual model for sport services marketing research: integrating quality, value and satisfaction. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, 11-31.