

La calidad del servicio en los clubes de fútbol base de la región de Murcia.

Una aplicación del análisis de importancia-satisfacción

Services quality on grassroots football clubs in the region of Murcia.

An application of the importance-performance analysis

Martínez-Caro, E.¹, Martínez-Caro, E.² y Díaz-Suardiá, A.³

1 Concejalía de Deportes. Ayuntamiento de Cartagena. 2 Universidad Politécnica de Cartagena. 3 Universidad de Murcia.

Recibido: 03/03/2014; Aceptado: 22/10/2014

Resumen: Los clubes de fútbol base, protagonistas en la promoción deportiva en período escolar, necesitan, como cualquier organización deportiva, deben incrementar la satisfacción de sus usuarios ofreciendo servicios de alta calidad. El objetivo de esta investigación es, basándose en el Análisis de Importancia-Valoración, realizar evaluación de la calidad en clubes de fútbol base con el propósito de diseñar un plan de mejora en el que se detecten áreas de sobreinversión de recursos, áreas de recursos insuficientes y realizar una propuesta priorizada de acciones de mejora. Para ello se administró un cuestionario basado en la escala SERVQUAL a una muestra de 1076 usuarios de los clubes de fútbol base de la Región de Murcia, en la que se incluyen 413 jugadores, 366 madres y padres, 207 técnicos y 90 árbitros. El estudio ha revelado que los puntos fuertes de los clubes de fútbol base de la Región de Murcia están principalmente en aspectos de capacidad de respuesta y seguridad. Los puntos débiles, por el contrario, están relacionados con aspectos tangibles. Además, se ha detectado que podrían estar destinando excesivos recursos a elementos algo menos importantes para los usuarios, relacionados con la seguridad y la empatía.

Palabras clave: Calidad del servicio; fútbol base; análisis importancia-valoración; SERVQUAL

Abstract: Grassroots football clubs, key in the promotion of sport in school term, like any sport organization, must increase user satisfaction by offering high quality services. This research proposes a quality assessment in order to design an improvement plan which shows evidence of overinvestment resource areas, areas of insufficient resources, and to make a proposal of improvement actions. With this aim, a questionnaire based on the SERVQUAL scale was administered to a sample of 1076 users of grassroots football clubs in the Region of Murcia, including 413 players, 366 parents, 207 coaches and 90 referees. The results indicated that the strengths of grassroots football clubs in the Region of Murcia are mainly in aspects of responsiveness and assurance. The weak points, however, are relate to tangibles. Furthermore, it was detected that could be an excessive resources investment in attributes less important to users, related to assurance and empathy .

Keywords: Service quality; grassroots football; importance-performance analysis (IPA); SERVQUAL.

Introducción

Para ser competitivos en el actual contexto socio-económico, las organizaciones deportivas, tanto públicas como privadas, necesitan incrementar la satisfacción de sus usuarios ofreciendo servicios de alta calidad (Ko and Pastore, 2007). La calidad del servicio ha sido reconocido como un factor clave para la obtención de ventajas competitivas y, en concreto, para la retención de clientes (Ching-Chow et al., 2011).

Aunque existe mucha bibliografía, artículos, y estudios acerca de la calidad en muchos ámbitos relacionados con gestión deportiva (Afthinos et al., 2005; Calabuig et al., 2010; Larson and Steinman, 2009; Mañas et al., 2008; Martínez et al., 2010; Yoshida y James, 2011), y con los clubes de fútbol en particular (Frick y Simmons, 2008; Álvarez et al., 2009; Theodorakis y Alexandris, 2008), todavía hay mucho que

aportar al respecto. En concreto, es necesario profundizar en determinar cuáles serían las claves fundamentales para que las organizaciones deportivas ofrezcan el mejor servicio posible a quienes son la base de su gestión, esto es, a sus usuarios. El fútbol profesional es un campo muy estudiado hoy en día, siendo abordado por diferentes estudios sociales, económicos, de calidad o competicionales, incluso a pesar de no haber sido muy frecuente el uso de estrategias de marketing en el ámbito deportivo español, desde los últimos años parece surgir un nuevo interés desde el punto de vista económico y del consumidor (Luna-Arocas, 2004). La pasión del fútbol, según Segarra (2011), se convierte en un acontecimiento cultural de primera magnitud mundial al que se le asocian además del arte, la ciencia, la literatura, la educación, sobre todo una pasión singular provocadora por igual de grandes alegrías o de tremendas decepciones, como define Coca (1997), un deporte de “masas”. Por ello, es reconocido, su gran impacto mediático, además de su influencia en el deporte y, en espe-

Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Eduardo Martínez-Caro, Ayuntamiento de Cartagena (España). E-mail: eduardomartinezcaro@ayto-cartagena.es / eddumarca@hotmail.com

cial, en el fútbol base. Sin embargo, no se ha estudiado suficientemente algunos parámetros relacionados con este último colectivo, sobre todo en lo que se refiere a la evaluación de los servicios ofertados, la gestión que se hace ellos y, en general, la calidad de los mismos.

Los clubes de fútbol base, protagonistas en la promoción deportiva en período escolar, tienen la concesión administrativa o mediante convenios con las entidades públicas, constituyéndose en los responsables de la gestión y dirigiendo una oferta, que está relacionada con sus instalaciones deportivas, programas docentes y las actividades y eventos que se promueven. Como cualquier servicio, los clubes de fútbol base necesitan plantear estrategias proactivas y orientarse a los atributos de calidad fundamentales.

Son numerosos los intentos que se han realizado para analizar la calidad del servicio en diferentes sectores de la industria del deporte. Una de las herramientas más utilizadas es el denominado Análisis de Importancia-Valoración (Importance-Performance Analysis, IPA) de Martilla y James (1977). Diseñada para desarrollar estrategias de marketing, esta herramienta consiste básicamente en analizar conjuntamente tanto la importancia que los usuarios conceden a los atributos que componen un servicio, como la valoración que hacen de los mismos tras su utilización y disfrute. Evaluar estos dos aspectos (importancia y valoración) permite identificar las características del producto sobre las que conviene centrar sus esfuerzos, al detectar si se está fallando en elementos muy importantes para los clientes o si, por el contrario, se están destinando excesivos recursos a elementos poco importantes. En este sentido, el Análisis de Importancia-Valoración ayuda a comprender las dimensiones de la satisfacción del consumidor y a realizar una adecuada asignación de los recursos organizacionales disponibles (Picón et al., 2011). Esta técnica ha sido aplicada con éxito en diferentes sectores entre los que se incluye el deportivo (por ejemplo, Smith y Dattilo, 1989; Rial, et al., 2008; Yildiz, 2011). Una de las ventajas del método es que los resultados del análisis pueden representarse gráficamente un espacio bidimensional para facilitar

su interpretación mediante cuatro cuadrantes: (a) Concentrarse aquí: refleja los atributos importantes para los usuarios pero que no están bien valorados. Son los puntos débiles del servicio y donde deberían centrarse los esfuerzos. (b) Mantener el buen trabajo: se localizan los atributos con una valoración óptima y que no requieren acciones de mejora. (c) Baja prioridad: se incluyen los atributos con baja valoración pero que no son muy importantes para los usuarios. (d) Posible derroche: refleja los atributos bien valorados pero que no son considerados importantes, por lo que se podría estar dedicando demasiados recursos. De esta forma, el Análisis de Importancia-Valoración ofrece, de manera sencilla y directa, claras implicaciones para posteriores acciones de mejora. Un responsable administrativo puede optimizar los esfuerzos y recursos de su organización centrándose en los atributos más prioritarios con el fin de aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes (Picón et al., 2011).

El objetivo de esta investigación es proponer una evaluación de la calidad en clubes de fútbol base, basándose en el Análisis de Importancia-Valoración, con el propósito de diseñar un plan de mejora en el que se detecten áreas de sobreinversión de recursos, áreas de recursos insuficientes y realizar una propuesta priorizada de acciones de mejora.

Metodología

Muestra

En este estudio participaron 1076 usuarios de 26 clubes de fútbol base la Región de Murcia. Entre dichos usuarios había cuatro perfiles distintos: jugadores, padres/madres de jugadores, técnicos (entrenadores, delegados de equipos, personal sanitario, etc.) y árbitros. Basándonos en estudios previos (Álvarez et al., 2009; Adie et al., 2012), se seleccionaron a jugadores con edades no inferiores a los 11 años, y que pertenecían, por tanto, a las categorías alevín (11-12 años), infantil (13-14 años), cadete (15-16 años) o juvenil (17-18 años). Las características de la muestra se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Características de la muestra

Perfil	N	Edad				Sexo		Años como usuario			
		Media	D.T.	Max	Min	Hombre	Mujer	Media	D.T.	Max	Min
Jugador	413	13,64	2,12	18	11	95,2	4,8	3,59	2,5	11	1
Padre/Madre	366	39,6	6,97	65	19	58,5	41,5	3,91	3,31	25	1
Técnico	207	32,44	10,44	62	17	98,1	1,9	4,50	4,67	29	1
Árbitro	90	23,01	7,92	56	15	94,4	5,6	3,17	2,08	24	1
Total	1076										

Instrumento

Para la recogida de datos se diseñó un cuestionario basado en la escala SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988). SERVQUAL conceptualiza la calidad del servicio a través de cinco factores: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Es habitual adaptar los ítems para medir la calidad del servicio a las necesidades de sectores específicos (Larson y Steinman, 2009). En investigaciones previas se ha adaptado o bien modificado la escala SERVQUAL para ajustarla a los servicios del sector deportivo (Howat et al., 1996; McDonald et al., 1995; Theodorakis et al., 2001). Así, con la colaboración de expertos y una muestra de usuarios se elaboró un cuestionario con las siguientes dimensiones:

- **Tangibles:** Esta dimensión se refiere a las instalaciones físicas, equipos, apariencia del personal (Parasuraman et al., 1988). Se emplearon 6 ítems para medir la apariencia de las instalaciones deportivas, la adecuación del equipamiento (por ejemplo, campos de fútbol, vestuarios, graderíos), de los materiales deportivos (por ejemplo, balones, pizas, petos, conos), y de las equipaciones deportivas que proporciona el club (ropa de entrenamiento, equipación de competición, conjunto de paseo).
- **Fiabilidad:** Esta dimensión mide la habilidad para prestar el servicio prometido de modo fiable y cuidadosamente (Parasuraman et al., 1988). Se usaron seis ítems para medir la manera correcta de tratar al usuario, de proporcionarle información útil, y de responder correctamente a las preguntas que pueda plantear.
- **Capacidad de respuesta:** Esta dimensión se refiere a la disposición del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido (Parasuraman et al., 1988). Se seleccionaron seis ítems para medir si los empleados de los clubes responden rápidamente a las necesidades de los usuarios de una manera que demuestra su voluntad de ayudar, es decir, los empleados son accesibles, están disponibles, responden oportunamente a las solicitudes.
- **Seguridad:** Esta dimensión mide los conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza (Parasuraman et al., 1988). Se utilizaron seis ítems para medir si los empleados de los clubes comunican sus habilidades y competencias.
- **Empatía:** Esta dimensión se refiere al esfuerzo por entender la perspectiva del usuario mediante la atención individualizada (Parasuraman et al., 1988). Se usaron seis ítems para medir si el club ofrece atención personalizada, si se preocupa por los intereses de los usuarios o si tiene en cuenta sus opiniones.

En el Anexo 1 se muestran los 30 ítems empleados. Se utilizó una doble escala de respuesta de cinco puntos, mediante la cual se medía al mismo tiempo satisfacción (con “1”

representado muy insatisfecho y “5” muy satisfecho) e importancia (con “1” representado muy poco importante y “5” muy importante).

Procedimiento

El cuestionario se distribuyó entre los usuarios de 26 clubes de fútbol base la Región de Murcia con la colaboración de la Federación de Fútbol de la Región de Murcia. A través de dicha Federación se informó a los presidentes de los clubes sobre los objetivos de la investigación y se solicitó su colaboración. Todos los clubes con los que se contactó manifestaron su interés en participar en la investigación. Los cuestionarios se respondieron de forma anónima y voluntaria. Los jugadores y el personal técnico completaron el cuestionario antes de su sesión normal de entrenamiento y los padres y madres lo hicieron durante el entrenamiento de sus hijos, en una estancia habilitada para ello. Por otra parte, para la recogida de cuestionarios por parte de los árbitros, se acudió a la Delegación de Árbitros cuando éstos estaban realizando un curso. El cuestionario se completó en uno de los descansos del mismo. En todos los casos, estuvo presente al menos un investigador.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos se empleó el paquete estadístico SPSS 20.0. Se estudió la fiabilidad de los datos mediante el alfa de Cronbach. El coeficiente alfa para la satisfacción fue 0,958 y para la importancia fue 0,957. Por otra parte, el coeficiente alfa para cada dimensión fue mayor que 0,7, el límite inferior comúnmente aceptado para alfa (Nunnally, 1978). Por tanto, la escala empleada tiene una fiabilidad adecuada. Por otra parte, se realizó un análisis factorial de cada dimensión de la escala satisfacción y de la escala importancia, mediante el análisis de componentes principales. En ambos casos, los resultados son satisfactorios tanto para el KMO (valores superiores a 0,5) como para la prueba de esfericidad de Barlett (significación inferior a 0,05). Además, el análisis factorial mostró que dentro de cada dimensión subyace un único factor. Esto es indicativo de que cada dimensión mide un único aspecto de la satisfacción/importancia. Por otra parte, todos los ítems tenían una carga factorial superior a 0,3, por lo que no había que eliminar ninguno. Seguidamente, se realizó un análisis factorial con rotación Varimax con todos los ítems de las escalas. Para ello, se comprobó previamente que los resultados del índice KMO y de la Prueba de esfericidad de Barlett eran favorables. Las escalas quedaron divididas en una estructura de cinco factores con autovalores mayores que uno, coincidente con las dimensiones de ambas escalas.

La Tabla 2 muestra los valores medios obtenidos para cada

dimensión tanto en lo referente a satisfacción como a la importancia. Se observa que la dimensión en la que se obtiene una mayor satisfacción es la seguridad y la dimensión con mayor importancia para los usuarios es la capacidad de res-

puesta. Por otra parte, los usuarios están menos satisfechos con los tangibles aunque esa dimensión es la menos importante para ellos.

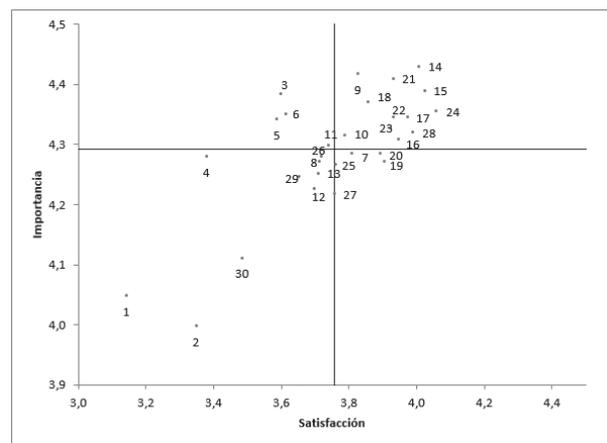
Tabla 2. Resultados de Satisfacción e Importancia para cada dimensión

Dimensión	Satisfacción			Importancia		
	Media	Desv. Típica	Ranking	Media	Desv. Típica	Ranking
Tangibles	3,444	0,97	5	4,234	0,68	5
Fiabilidad	3,762	0,90	3	4,303	0,68	3
Capacidad de repuesta	3,919	0,96	2	4,349	0,69	1
Seguridad	3,939	0,86	1	4,332	0,71	2
Empatía	3,727	3,72	4	4,241	4,24	4

Tras obtener los valores medios de importancia y satisfacción para cada uno de los 30 atributos de calidad, se representaron según el método IPA (Figura 1). Con respecto a la representación de los ejes de coordenadas que dan lugar a los cuadrantes, Martilla y James (1977) consideran que su posicionamiento depende del buen juicio del investigador, ya que una de las virtudes del análisis es la identificación de niveles de importancia y valoración relativos, más que absolutos. En este estudio, siguiendo investigaciones previas (Yang, 2005; Tzeng y Chang, 2011; Yang y Cheng, 2011) se ha considerado la media global de todos los atributos que miden la satisfacción por un lado y la de todos los atributos que miden la importancia por otro.

De esa manera quedaron definidos los cuatro cuadrantes como se explica a continuación: (a) *Concentrarse aquí*: Se incluyen los atributos con valores de satisfacción inferiores a 3,75 y de importancia superiores a 4,29. (b) *Mantener el buen trabajo*: se localizan los atributos con valores de satisfacción superiores a 3,75 y de importancia superiores a 4,29. (c) *Baja prioridad*: se incluyen los atributos con valores de satisfacción inferiores a 3,75 y de importancia inferiores a 4,29. (d) *Posible derroche*: refleja los atributos con valores de satisfacción superiores a 3,75 y de importancia inferiores a 4,29.

Figura 1. Representación de los resultados según el modelo IPA.



Además, se realizó una prueba T para muestras relacionadas para comprobar si hay diferencias significativas entre las medias de la satisfacción y la importancia para cada ítem. La tabla 3 recoge los valores de dichas medias y los resultados de la prueba T para cada atributo así como su clasificación según el modelo IPA siguiendo los criterios explicados anteriormente. Como se observa, se encontraron diferencias significativas para todos pares de ítems.

Tabla 3. Resultados de Satisfacción e Importancia ítem y clasificación según Modelo IPA.

Dimensión	Atributo	Satisfacción Media (DT)	Importancia Media (DT)	t-valor	Modelo IPA
Tangibles	A1	3,14 (1,34)	4,05 (1,09)	-18,498***	Baja prioridad
	A2	3,35 (1,26)	4,00 (1,08)	-13,925***	Baja prioridad
	A3	3,60 (1,18)	4,38 (0,84)	-19,063***	Acción urgente
	A4	3,38 (1,26)	4,28 (0,91)	-20,192***	Baja prioridad
	A5	3,59 (1,27)	4,34 (0,87)	-17,338***	Acción urgente
	A6	3,61 (1,20)	4,35 (0,86)	-17,901***	Acción urgente
Fiabilidad	A7	3,81 (1,19)	4,29 (0,93)	-11,523***	Posible derroche
	A8	3,71 (1,10)	4,27 (0,95)	-14,639***	Baja prioridad
	A9	3,83 (1,17)	4,42 (0,87)	-14,852***	Adecuado
	A10	3,79 (1,13)	4,32 (0,90)	-13,777***	Adecuado
	A11	3,74 (1,11)	4,30 (0,89)	-16,207***	Acción urgente
	A12	3,70 (1,14)	4,23 (0,96)	-14,351***	Baja prioridad
Capacidad de repuesta	A13	3,71 (1,13)	4,25 (0,91)	-14,120***	Baja prioridad
	A14	4,01 (1,10)	4,43 (0,83)	-12,109***	Adecuado
	A15	4,03 (1,07)	4,39 (0,85)	-10,790***	Adecuado
	A16	3,95 (1,09)	4,31 (0,89)	-10,144***	Adecuado
	A17	3,97 (2,38)	4,35 (0,86)	-5,026***	Adecuado
	A18	3,86 (1,06)	4,37 (0,84)	-14,619***	Adecuado
Seguridad	A19	3,90 (1,03)	4,27 (0,92)	-10,790***	Posible derroche
	A20	3,89 (1,04)	4,29 (0,88)	-11,180***	Posible derroche
	A21	3,93 (1,10)	4,41 (0,87)	-13,324***	Adecuado
	A22	3,93 (1,04)	4,35 (0,89)	-11,672***	Adecuado
	A23	3,92 (1,04)	4,33 (0,90)	-11,313***	Adecuado
	A24	4,06 (1,04)	4,36 (0,87)	-8,485***	Adecuado
Empatía	A25	3,76 (1,11)	4,27 (0,93)	-13,505***	Posible derroche
	A26	3,72 (1,17)	4,28 (0,92)	-14,452***	Baja prioridad
	A27	3,76 (1,21)	4,22 (0,99)	-11,282***	Posible derroche
	A28	3,99 (1,07)	4,32 (0,90)	-9,109***	Adecuado
	A29	3,65 (1,14)	4,25 (0,94)	-14,860***	Baja prioridad
	A30	3,48 (1,36)	4,11 (1,06)	-14,392***	Baja prioridad
Total		3,75 (0,22)	4,29 (0,10)		

***p<0,001.

Discusión

El Análisis IPA es una herramienta que tradicionalmente se ha utilizado en diferentes áreas del marketing de servicios. La primera aportación de este trabajo ha sido aplicarla al sector deportivo y, en concreto, a los clubes de fútbol base.

Por otra parte, aunque en otros estudios previos se ha apli-

cado este análisis al sector deportivo (por ejemplo, Rial et al., 2008; Yildiz, 2011), en éstos la muestra ha estado formada tradicionalmente por jugadores. Este trabajo, hace una segunda aportación, al haber seleccionado una muestra de usuarios de distintos perfiles (jugadores, padres y madres, técnicos y árbitros), permitiendo una visión más global de los receptores de los servicios ofrecidos por los clubes.

Según los resultados del Análisis IPA, los aspectos que requieren una acción urgente y, por tanto, en los que deberían centrarse los esfuerzos y recursos de los clubes de fútbol base, serían mantener una apariencia limpia y pulcra de las instalaciones (A3), proporcionar materiales deportivos (balones, picas, petos, conos) adecuados (A5), proporcionar las equipaciones deportivas (ropa de entrenamiento, equipación de competición, etc.) en buenas condiciones (A6) y proporcionar servicios con una adecuada relación calidad-precio (A11). Los clubes deberían centrarse en mejorar estos aspectos ya que aunque se trata de atributos importantes para los usuarios, no se resultan bien valorados por ellos.

Hay una serie de aspectos que se valoran como adecuados y los clubes deberían mantener los esfuerzos dedicados a ellas hasta ahora, ya que son sus puntos fuertes: son importantes por los usuarios y resultan, al mismo tiempo, bien valorados con respecto a los clubes que frecuentan. Entre estos aspectos se encuentran, dentro la dimensión fiabilidad, la coordinación por parte de la dirección del club de los servicios (A9) así como el esfuerzo por no cometer errores y enmendarlos cuando se comenten (A10). En la dimensión capacidad de respuesta es donde encontramos el mayor equilibrio, ya que cinco de los seis aspectos valorados son valorados como adecuados: Confianza en resolución de problemas (A14), amabilidad (A15), disponibilidad (A16), accesibilidad (A17), y atención rápida por parte del personal del club (A18). También se consideran adecuados, en la dimensión seguridad, las competencias (A22), la capacidad de planificación (A23) y el trato del personal del club (A24). Finalmente, en la dimensión empatía, los usuarios consideran que los horarios del club son adecuados (A28).

Finalmente, se podría estar produciendo un derroche de recursos en la calidad gestora-docente (A7), en la formación del personal de los clubes (A19), en la eficacia con la que el personal de los clubes realiza las tareas encomendadas (A20), en la atención personalizada ofrecida por los clubes (A25) y en las actividades complementarias promovidas por los clubes como torneos y campeonatos amistosos (A27). Los usuarios están satisfechos con estos atributos pero los consideran menos importantes que otros. Estos resultados, sin embargo, hay que tomarlos con precaución, ya que como se observa en la Figura 1, los atributos están situados cerca de los límites que definen los cuadrantes.

En base a lo comentado anteriormente, las implicaciones desde el punto de vista de la gestión, parten de que los aspectos más importantes para los usuarios son los relacionados principalmente con elementos tangibles y con aspectos relacionados con los empleados. Esto refuerza los resultados de investigaciones anteriores que indican que tradicionalmente la calidad percibida del servicio se ha determinado principalmente por los elementos tangibles de las instalaciones y las actitudes y habilidades de los empleados (Afthinos et al., 2005; Bodet, 2006).

A la hora de priorizar las acciones de mejor, los gestores de los clubes deberían mantener los esfuerzos realizados principalmente con respecto a los aspectos de capacidad de respuesta y seguridad, e invertir recursos en mejorar aspectos tangibles. Atributos como la calidad gestora-docente, la formación del personal de los clubes, la eficacia con la que el personal de los clubes realiza las tareas encomendadas, la atención personalizada ofrecida por los clubes y las actividades complementarias, sin dejar de ser importantes, en un entorno de recursos limitados, podrían no ser tan prioritarios.

Conclusiones

En este trabajo se ha aplicado el Análisis de Importancia-Satisfacción en el contexto de los clubes de fútbol base con el objeto de desarrollar un diagnóstico estratégico en la ejecución de los servicios que proporcionan dichos clubes, desde el punto de vista del usuario. Mediante el establecimiento de cuatro áreas de diagnóstico (*concentrarse aquí, mantener el buen trabajo, baja prioridad y posible derroche*), para elementos específicos de los servicios proporcionados por los clubes, el Análisis IPA ha demostrado ser una sencilla herramienta que facilita la toma de decisiones por parte de los responsables de los clubes y la implantación de cambios concretos que mejorarán la satisfacción de los usuarios.

La aplicación del Análisis IPA en los clubes de fútbol base de la Región de Murcia ha permitido identificar las características del servicio sobre las que conviene centrar los esfuerzos. En concreto, el estudio ha revelado que los puntos fuertes de los clubes de fútbol base de la Región de Murcia están principalmente en aspectos de capacidad de respuesta y seguridad. Los puntos débiles, por el contrario, están relacionados con aspectos tangibles. Además, se ha detectado que podrían estar destinando excesivos recursos a elementos algo menos importantes para los usuarios, relacionados con la seguridad y la empatía. Con esta información, los clubes pueden plantearse un plan de mejora basado en la redistribución de recursos, destinando los asignados a atributos que son menos importantes para los usuarios a los puntos débiles, con el fin de ofrecerles un mejor servicio.

En futuros estudios, sería interesante comprobar si los resultados coinciden al repetir el Análisis IPA para cada uno de los perfiles de usuario (jugadores, padres/madres, técnicos y árbitros). Los resultados proporcionarían información para realizar acciones de mejora orientadas específicamente a cada perfil, satisfaciendo de manera más eficiente las necesidades de los usuarios.

Por otra parte, el Análisis IPA ha sido profusamente utilizado dado que es una herramienta sencilla y que ofrece información que puede servir como base para la toma de decisiones de los gestores. Sin embargo, podrían aplicarse en

paralelo otras herramientas como el índice de mejora (Yang, 2004) o el modelo de rendimiento-evaluación (Chen, 2009),

definiendo un modelo de evaluación integral de la calidad en clubes de fútbol base.

Referencias

1. Adie, J. W., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2012). Perceived coach-autonomy support, basic need satisfaction and the well-and ill-being of elite youth soccer players: A longitudinal investigation. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(1), 51-59.
2. Afthinos, Y., Theodorakis N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers, *Managing Service Quality*, 15 (3), 245-258.
3. Álvarez, M. S., Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. L. (2009). Coach autonomy support and quality of sport engagement in young soccer players. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(01), 138-148.
4. Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclase model, *European Sport Management Quarterly*, 6 (2), 149-165.
5. Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J.J., & Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. [Satisfaction, quality and perceived value in spectators of athletics]. *Revista Internacional De Medicina y Ciencias De La Actividad Física y El Deporte*, 10(40), 577-593.
6. Chen, S. (2009). Establishment of a performance-evaluation model for service quality in the banking industry. *The Service Industries Journal*, 29 (2), 235-247.
7. Ching-Chow, Y., Yung-Tsan, J., & Lai-Yu, C. (2011). Using integrated quality assessment for hotel service quality. *Quality & Quantity*, 45 (2), 349-364.
8. Coca, S. (1997). Dirección de equipos. *Curso de entrenador de fútbol nivel III*. Madrid: Real Federación Española de Fútbol.
9. Frick, B., & Simmons, R. (2008), The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German soccer. *Managerial and Decision Economics*, 29 (7), 593-600.
10. Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres, *Managing Leisure*, 1, 77-89.
11. Ko, Y.J., & Pastore, D.L. (2005). A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry, *Sport Marketing Quarterly*, 14, 84-97.
12. Larson, B.V., & Steinman, R.B. (2009). Driving NFL fan satisfaction and return intentions with concession service quality. *Services Marketing Quarterly*, 30 (4), 418-428.
13. Luna-Arocas, R. (2004). *Motivaciones deportivas para la gestión de centros de deporte*. I Master de Gestión Deportiva. Universidad de Murcia.
14. Mañas, M.A., Jiménez, G., Muyor, J.M., Martínez, V., & Moliner, C.P. (2008). Tangibles as predictors of customer satisfaction in sports services. *Psicothema*, 20(2), 243-248.
15. Martilla, J.A., & James, J.C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41 (1), 77-79.
16. Martínez, J.A., Yong, J.K., & Martínez, L. (2010). An application of fuzzy logic to service quality research: A case of fitness service. *Journal of Sport Management*, 24(5), 502-523.
17. McDonald, M.A., Sutton, W.A., & Milne, G.R. (1995). TEAMQUAL: measuring service quality in professional sports, *Sports Marketing Quarterly*, 4(2), 9-15.
18. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
19. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
20. Picón, E., Varela, J., Rial, A., & García, A. (2011). La representación de los datos mediante el Análisis de Importancia-Valoración: Problemas y alternativas. *Metodología de Encuestas*, 13, 121-142.
21. Rial, A., Rial, J., Varela, J., & Real, E. (2008). An application of importance-performance analysis (IPA) to the management of sport centers. *Managing Leisure*, 13, 179-188.
22. Segarra, E. (2007). Modelos de gestión y dirección de actividades deportivas. *Actas del V Congreso Internacional de Fútbol y Fútbol Sala, Cartagena Puerto de Culturas*. Ayuntamiento de Cartagena.
23. Smith, R.W., & Datilo, J. (1989). Importance-performance analysis: Effective evaluation and marketing of sporting events for everyone, *Palaestra*, 6, 8-11.
24. Theodorakis, N. D., & Alexandris, K. (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer?. *Managing Leisure*, 13(3-4), 162-178.
25. Theodorakis, N.D., Kambitis, C., Laios, A. & Koustelios, A. (2001) Relationships between measures of service quality and satisfaction in professional sports, *Managing Service Quality*, 11, 431-438.
26. Tzeng, G., & Chang, H. (2011). Applying Importance-Performance Analysis as a service quality measure in food service industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6 (3), 108-114.
27. Yang, C. (2005). The refined Kano's Model and its application. *Total Quality Management*, 16 (10), 1127-1137-
28. Yang, C., Jou, Y., & Cheng, L. (2011). Using integrated quality assessment for hotel service quality. *Quality & Quantity*, 45 (2), 349-364.
29. Yildiz, S.M. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041
30. Yoshida, M., & James, J.D. (2011). Service quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension? *Sport Management Review*, 14(1), 13-24.

Anexo 1

Dimensiones	Ítems
Tangibles (6)	1. Las instalaciones del club tienen apariencia moderna
	2. El aparcamiento y acceso a las instalaciones del club son óptimas
	3. Las instalaciones del club tienen una apariencia pulcra y limpia
	4. Los equipamientos –campos de fútbol, porterías, vestuarios, aseos, graderíos- del club me parecen los más apropiados
	5. Los materiales deportivos –balones, picas, petos, conos- son adecuados al tipo de práctica deportiva
	6. Las equipaciones deportivas que proporciona el club (ropa de entrenamiento, equipación de competición, conjunto de paseo –chándales- u otros...) están en buenas condiciones de uso.
Fiabilidad (6)	7. En líneas generales, el club es una institución deportiva de óptima calidad gestora y docente
	8. Cuando tengo un problema el club muestra un sincero interés en solucionarlo
	9. Desde la dirección del club se coordina y dirigen eficientemente los servicios al usuario
	10. Esta institución se esfuerza en no tener errores y cuando los tiene los reconoce e intenta rectificar a tiempo
	11. El club proporciona servicios con una adecuada calidad-precio
	12. Cuando el club promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
Capacidad de respuesta (6)	13. El personal del club siempre está dispuesto a ayudarme
	14. Puedes acudir al personal del club ante cualquier problema
	15. El personal del club se muestra cortés y amable con los usuarios tanto física como telefónicamente, por internet u otro tipo de comunicaciones ordinarias o digitales
	16. El personal del club está disponible cuando se le necesita.
	17. El personal del club está accesible.
	18. El personal del club te atiende rápidamente.
Seguridad (6)	19. Valoro la formación que reciben tanto los técnicos deportivos como el resto de personal del club ya que influye positivamente en la mejora del servicio
	20. El personal del club se muestra eficaz en las tareas encomendadas
	21. El comportamiento del personal del club me inspira confianza, honestidad y credibilidad
	22. El personal del club es competente en su trabajo
	23. El personal del club planifica con eficacia las actividades habituales tanto en sesiones de entrenamiento como de competición
	24. El trato con el personal del club resulta agradable
Empatía (6)	25. El club presta atención personalizada
	26. El club se preocupa por mis intereses
	27. El club promueve actividades deportivas complementarias como torneos y campeonatos amistosos
	28. Los horarios de las actividades del club son adecuados
	29. El club tiene en cuenta la opinión de los usuarios
	30. El club fomenta actividades deportivas complementarias socio-recreativas como excursiones, fiestas y actos de clausura de la temporada

Cuestionario empleado.