

Módulo 1. La digitalización de la venta directa e indirecta

Para comenzar este curso es importante realizar un breve repaso sobre los diez cambios más relevantes que la era digital ha realizado sobre los métodos de venta. Tal como lo expresa Alba Fraile (2016), en su artículo **10 cambios de la era digital en los métodos de venta**, vender ya no es lo que era. En los últimos diez años, el marketing digital ha puesto patas arriba nuestra manera de entender los negocios. Y ante ello, solo queda una respuesta posible: ¡adaptarse o morir!

Está claro que desprenderse de viejas ideas no es fácil. Para ayudar a reflexionar sobre esto, veamos entonces los 10 cambios de la era digital en los métodos de venta.

1) Del outbound al inbound

En la nueva era digital, los métodos de ventas ya no consisten en perseguir a nadie. En lugar de "salir a cazar", las marcas más astutas "pescan" clientes ofreciéndoles todo tipo de contenidos atractivos.

El proceso del inbound marketing comienza al conseguir que un usuario te deje sus datos de contacto a cambio de algo valioso para él (un webinar, un ebook, un tutorial...). De esta manera, pasa a convertirse en un lead que podrás ir alimentando para subir su temperatura. Cuando esté listo para comprar, y solo entonces, habrá llegado la hora de que el equipo de ventas se lance a la acción.

2) Larga vida a la viralidad

Con la nueva era de la comunicación digital, ha surgido un fenómeno hasta entonces casi completamente desconocido: los virales. El marketing viral emplea sus técnicas a la búsqueda de un santo grial: ese vídeo, contenido interactivo o artículo que se expande como un virus gracias a los propios usuarios que lo comparten.

La historia de internet en los últimos años está llena de fenómenos virales, desde Kony 2012 hasta Gangnam Style pasando por el famoso tuit de Oreo. Pero todo gran poder conlleva una gran responsabilidad, y es que tus meteduras de pata online también pueden hacerse virales a la velocidad de la luz.

3) Tu reputación ya no (solo) está en tus manos

Lejos quedan los tiempos en los que las marcas controlaban en qué espacios se hablaba de ellas y qué se decía. En la era digital, cualquier consumidor puede expresarse públicamente con una audiencia tan amplia como sea capaz de atraer.

Intentar controlar lo que dicen no solo será inútil, sino que puede acabar degenerando en una crisis de reputación de proporciones bíblicas. Mi consejo: sé lo más transparente posible y te ahorrarás muchos disgustos.

4) Del modelo emisor-receptor al diálogo con el consumidor

Seguro que en algún momento de tus años en el colegio estudiaste eso de emisor-canal-receptor.... pero ya va siendo hora de que lo olvides para siempre. Y es que ya no te enfrentas a una audiencia pasiva, sino a un grupo masivo de usuarios con la capacidad de responder.

En lugar de lamentarte por el control perdido, aprovecha el poder de las redes para escuchar a tus usuarios, interactuar con ellos y poner en marcha métodos de venta basados en el diálogo. Puede ser el comienzo de una hermosa amistad.

5) Conoce a tu público objetivo

Buenas noticias: ya no tienes que invertir un dineral en focus groups y estudios de mercado. Las respuestas que buscas están ahí mismo, a tu alcance. Si quieres saber más sobre qué quiere tu público objetivo, solo tienes que rastrear todo lo que ellos mismos publican de forma abierta. Tienes un alcance prácticamente ilimitado así que ¡no dejes escapar esta oportunidad!

Y si quieres ir un paso más allá, crea tu propia comunidad: un espacio donde tus potenciales clientes se sientan seguros para hablar de las cosas que les apasionan.

6) El anunciante ya no controla dónde está la información

En los viejos tiempos, la información sobre tu marca y tus productos estaba limitada a un número concreto de sitios que podías escoger, pero en la nueva era digital, la organización de la información ha cambiado radicalmente.

Ahora es el propio usuario el que inicia la búsqueda. Si estás bien posicionado, es probable que te encuentren a ti primero... junto a montones y montones de contenido creado por otros usuarios. Los sitios web de recomendaciones y críticas han cambiado por completo los métodos de venta, así que harás bien en tenerlos en cuenta.

7) De las relaciones públicas a los influencers

Hemos pasado de confiar en las opiniones de expertos oficiales a buscar a "gente como nosotros". Nadie otorga a los influencers su posición de autoridad, y menos una marca: la consiguen ellos mismos a base de compartir contenido de calidad día tras día. Aprovechate de su carisma y capacidad de arrastre, pero no intentes comprarlos.

8) Inversión: del ROI al KPI

Antes del marketing digital, los publicistas y marketers se rompían las meninges intentando averiguar el famoso ROI o retorno de la inversión, esto es, si habían pagado menos por sus campañas que las ganancias que habían obtenido de ellas.

Aunque esta sigue siendo una buena medida del éxito financiero, lo cierto es que en nuestros días hemos pasado del ROI a toda una colección de KPIs, altamente personalizados en función de los objetivos de cada empresa. Y gracias a los sistemas de analítica web modernos, podemos saber con mucha más precisión qué está pasando en cada momento y corregir el rumbo de las campañas prácticamente en tiempo real.

9) Una segmentación cada vez más personalizada

Ya no trabajamos con "mujeres de 40 a 55 años residentes en Teruel", sino que podemos dividir a nuestra audiencia en función de todo tipo de criterios increíblemente precisos. Sabemos qué temas les interesan, qué páginas visitan, qué productos consumen e incluso qué bebida han tomado para desayunar. Y en las manos de un buen marketer digital, la información es poder para sofisticar aún más sus métodos de venta.

10) El contenido es el rey

En pocos años, la frase "el contenido es el rey" ha pasado a convertirse casi en un cliché del marketing digital... pero sigue siendo tan cierta como el primer día. Si algo caracteriza a los tiempos en los que vivimos, es la abundancia de información. Ya apenas quedan barreras de entrada para crear todo tipo de contenidos y subirlos a internet, así que, si quieres ganarte a tus usuarios, tendrás que afinar tu creatividad y estar en el lugar y el momento adecuados. (Fraile, 2016, <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/10-cambios-de-la-era-digital-en-los-metodos-de-venta>)

"El control sobre nuestro producto ya no es solo nuestro." Octavi Tarrés



Unidad 1.1. Venta socios, público general y otros colectivos

Venta a socios

Como se ha comentado anteriormente, en el FCB se tiene un índice de socios muy alto. El club tiene 140.000 socios, es uno de los clubes deportivos con más socios a nivel mundial. De estos socios, hay 85.000 abonados al fútbol, por lo que vamos a centrarnos en el caso fútbol.

De estos 85.000 socios abonados al fútbol, no todos asisten a ver los partidos, por lo que se ha tenido que desarrollar un sistema por el cual el socio pueda devolver el asiento para comercializarlo, esto se llama sistema de liberación de asientos Seient Lliure.

Mediante este sistema se puede vender el asiento del socio abonado, que ya sabe que no va a asistir y lo devuelve al sistema de venta autorizado a través de una aplicación móvil o presencialmente. Actualmente los socios lo devuelven mayormente a través de la web o de la app de socios. En este último caso, la operatoria es la siguiente: abre la aplicación, se identifica como socio abonado, clickea el partido al que no asistirá, y da la autorización de liberar. Automáticamente ese asiento pasa a formar parte del stock de entradas para que venda el club y después, si el asiento es vendido, ciertas personas tienen un sistema de retribución en función de cuándo lo libera. Cuanto antes se libera se le otorga el 50% de lo abonado por el asiento en su cuenta. Esto servirá para la renovación del abono. Es decir, si por ejemplo se paga 500 euros por el abono y lo liberado para tres o cuatro partidos ha generado un crédito de 100 euros, pues esos 100 euros se restarán de la renovación del abono para el año siguiente, y, además de funcionar para la disponibilidad de entradas del club se garantiza una relación win win (ganar - ganar), donde el club puede vender entradas, una entrada que ya tenía el socio, mientras que el socio recupera parte del coste de su abono. Así mismo, más gente tiene la posibilidad de asistir al campo, al club, al fútbol y gozar de toda la experiencia de partido del Fútbol Club Barcelona, con lo cual, se genera un win win en varios frentes.

Este sistema empezó de una forma muy manual, de 1.000 asientos por partido se pasó a 2.000, y ahora se está en una media de 20.000, 25.000 o 35.000 asientos liberados por partido. Sin este sistema seguramente sería casi imposible dar salida a toda la demanda que se tiene y se estarían perdiendo oportunidades.

El desarrollo del sistema fue complejo, se hicieron diferentes campañas para mostrar la idea y convencer al socio que con este sistema no gana solo el club, sino todos. En un principio el socio decía, "si yo he pagado mi silla, ésta es mía para toda la vida, y si yo no voy, no quiero que nadie la ocupe". Este fue el primer planteo. Después se pudo trabajar en esa línea y explicar que con el sistema ganaban todos.

Entonces, se hicieron campañas con el lema "todos ganamos", y así el socio cambió su concepto e interiorizó los principales puntos:

- Permite ahorro de dinero al socio.
- El club obtendrá ingresos extras.
- La afición generará mejores ambientes en el Camp Nou.

Uno de los principales soportes con los que se trabajó la idea fue el correo postal a la casa de los abonados, pero un correo experiencial, diferente. Se enviaron sobres con la forma del asiento, sobres con música, se abría el sobre y sonaba el himno del Barça, y hoy es un concepto que está muy consolidado. Se envían notificaciones push, SMS, emails, etc., cuando es necesario. Esto no sucede siempre, hay partidos que no hace falta porque se tiene buena disponibilidad.

Hay otro segmento de socios abonados que se los llama "ninis", que son los que ni asisten, ni liberan. Con ese grupo se debe hacer un trabajo arduo y difícil. Se envían cartas personalizadas a los domicilios, información a socios por el newsletter, se envían también notificaciones y publicidad en la revista que el socio cada mes recibe en su domicilio, se hacen acciones de street marketing y también en el Camp Nou, con globos en los asientos de toda una grada diciendo gracias por liberar, se hizo guerra de guerrillas, todo para que el socio se sienta más cómodo al liberar.

Figura 1: Acción con globos



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

Por otro lado, también se ha creado un programa de loyalty en el cual aquel socio abonado que asiste siempre o que libera siempre, se le da una posición de privilegio en el estadio y entra dentro de un programa de beneficios, con sorteos de viajes, camisetas, entre otros aspectos. Además, obtiene diferentes beneficios especiales para que siga en este programa y comprenda que su comportamiento es ejemplar, por ello se lo beneficia y premia.

Entonces, es importante que, en todo estadio, en todas las venues, se tenga un programa similar para maximizar los ingresos con los abonados, y después con la gente que asiste partido a partido. Al crear y poner en marcha programas como season ticket holder, el abonado va a poder

liberar el asiento más asiduamente y con una satisfacción mayor, con lo cual el cliente, que en este caso es el cliente local, socio y abonado, va a estar más contento, y por ello más satisfecho.

Figura 2: Pieza email para socios abonados

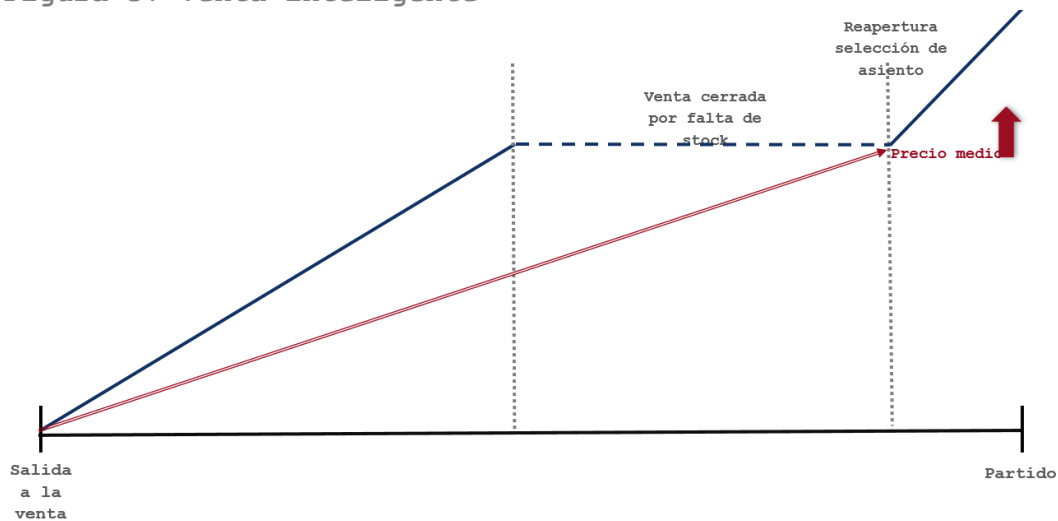


Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

Vimos algunos beneficios del programa, y, si bien el socio libera asientos, el problema que presenta este sistema es que se liberan muy cerca del día de partido. Esto quiere decir que días antes del partido la disponibilidad es muy baja, pero la demanda es muy alta, entonces, se tiene un hueco que cubrir entre la disponibilidad y la demanda.

Cuando se acerca el día del partido, la demanda baja un poco porque la gente se organiza, mientras que la oferta de entradas sube, y llega un momento que se cruza, y a partir de ese momento se pierden ventas, porque hay disponibilidad, pero la gente ya ha hecho otros planes y no ha escogido el partido.

Figura 3: Venta inteligente



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

En esta figura se puede ver cómo evoluciona la venta de entradas. En gris se visualiza la evolución sin venta inteligente y rotura de stock de entradas. Por falta de entradas se debe cerrar la venta, con la pérdida que eso representa.

En rojo, se visualiza la curva de venta de entradas vendiendo con el precio en función de la demanda y con el stock de entradas asociado al modelo predictivo, con margen de confianza, realizando la venta con selección de asiento días antes del partido. Periodo muy importante es la gestión del precio medio y de la oferta de asientos. Es fundamental la coordinación entre el modelo predictivo y el control real de asientos, mediante el servicio de liberación de asientos

Por este motivo, el FCB tuvo que analizar detalladamente la situación y con ello surgió la venta inteligente, sistema en el que se permite comprar la entrada, sin entregar el asiento, sin concretar exactamente en dónde se ubicará el comprador de la entrada, sino solo la zona, y esa entrada se envía 24 o 48 horas antes del partido. Vale decir que conceptualmente se venden entradas que no se tienen, y cuando se las tenga se las envía digitalmente a su ordenador, a su correo.

Esto permite satisfacer con mucha más antelación la demanda del cliente y poder jugar con la oferta y demanda hasta dos días antes, sin tener que cerrar la venta de entradas. El sistema genera que el cliente esté mucho más satisfecho y así se unifica la demanda con la oferta y se puede optimizar y digitalizar todo el proceso.

El proceso es muy similar a la compra de un pasaje de avión, ya que cuando se compra, llega el billete comprado, pero no llega la entrada-tarjeta de embarque. En el caso de la compra de un vuelo, luego de hacer el check in llega la tarjeta de embarque, la entrada al avión. Pues esto es lo mismo, solo que todo el proceso es digital, ya que la entrada se envía al correo electrónico, satisfaciendo una demanda considerable, con mayores revenues y todo de forma digital y de nueva generación.

Algo fundamental e importante de recordar en este punto es que para vender a un público específico se debe conocer lo máximo posible a ese público. Por ello, en el club se realizan estudios en esa dirección.

Entre varios aspectos, se analizó a los aficionados del Barça con el apego al fútbol, qué profundidad tiene este apego al fútbol, qué peso tiene el apego a los jugadores, el apego a la ciudad, el apego a los aficionados que tienen al lado. Y después esto, en qué punto también llegan a tener un apego con Cataluña y con el sentimiento de pertenencia al Club. Todos estos aspectos influyen la intención del aficionado en referencia a la asistencia a los partidos y a la actitud hacia el sponsor. Además, influye sobre la intención de compra y consumo de productos del sponsor.



Básicamente ¿qué mostró el estudio? Que por medio de encuestas digitales se pudo identificar los puntos de mayor apego y conocer que es fundamental para la afición del Barça el apego al fútbol, a los jugadores, y que este apego es más relevante con Cataluña, que con la ciudad de Barcelona.

El conocimiento de estos datos marcó una línea de trabajo para todas las campañas del club en dos puntos centrales:

1. El socio abonado se siente dueño del club.
2. Cada vez hay menos apego a la ciudad. En esta era digital, la gente es del Barça porque así lo quiere, independientemente del lugar en que viva o esté (es decir, es un aficionado globalizado). En este mundo globalizado se percibe que cada vez tiene menos sentido ser del Barça por ser de Barcelona, esto es para los socios, sí, pero en general se está frente a un cambio de paradigma, ya que la gente es del Barça en Barcelona, en Singapur, en Suráfrica y en China.

Venta a colectivos y otros públicos

Veremos, a continuación, el proceso de venta a los colectivos, que son básicamente los socios que no son abonados del club. En definitiva, a los socios se les da un descuento. Es decir, los socios tienen que tener un descuento específico para sus entradas porque son los dueños del club y porque ellos pagan un abono para tener un carnet para obtener beneficios específicos. Dentro de estos beneficios, aparte de votar, está el descuento en entradas.

Este descuento puede ser oscilante según la tipología de partidos. Por ejemplo, en un partido de alta demanda como el Madrid, se hará un descuento inferior, y hasta podrá tener un día o dos de exclusividad de venta solo para ellos, como así también periodos de descuento o zonas especiales.

Pero hay otros tipos de segmentos a los que se los denomina también colectivos.

Colectivo también es aquel aficionado del Barça, aquel fan que reside en Barcelona, que está próximo a la ciudad, pero que no va a asistir a ciertos partidos, quizás asista solo a uno o dos partidos al año, no es socio, no es abonado, pero es miembro de CaixaBank, por ejemplo, sponsor del club, y se han establecido acuerdos especiales con sponsors para que sus clientes reciban ofertas puntuales para ciertos partidos en concreto, o un descuento espectacular para partidos de baja demanda.

Otro colectivo lo conforman empleados o clientes de sponsors y también otros grupos como las uniones de los carnets jóvenes, con descuentos como pueden ser en Groupon para ellos. También puede haber asociaciones de ciertos comerciantes colindantes, de ciertas empresas grandes, de

muchos empleados, por ejemplo, Cupra de Seat, donde se hacen promociones especiales para todos los empleados.

También se tienen asociaciones y convenios con otros sponsors, por ejemplo, el de la aseguradora de Salud Asistencia sanitaria, como con Nike, Coca-Cola, Estrella Damm, entre otras. De este modo, con estos colectivos se ocupan los miles de asientos que no son cubiertos por turistas y socios.

Por ello en cada club, en cada activo que se tenga en el club o recinto deportivo, se debe tener claridad sobre las maneras de abordarlos, con qué tipo de oferta y ofrecimiento, y recordar que el cliente es el núcleo del customer centric de la organización deportiva. Estar atentos a las necesidades del cliente, lo que el cliente puede pagar o no por la entrada, y en función a ello, diseñar productos y servicios especiales. Además, analizar si es necesario buscar otros clientes como para descremar el mercado. Por ejemplo, en escuelas, clubes, etc. y hacer un producto específico para ellos, quizás con entrada, entrega de camisetas o gorras, o con banderas o bufandas, más una entrada al museo o una entrada paquetizada.

Hacemos un apartado para aclarar que la estrategia de descremando de mercado es una de las estrategias de fijación de precios que puede implementar una empresa, donde, según el ciclo de vida del producto o servicio, la empresa inicia la venta con los precios más altos posibles apuntando a segmentos específicos, y luego va bajando o disminuyendo los mismos para penetrar en otros segmentos.

Otro producto en el que se puede pensar es un pack familia, hacer una oferta a partir de tres o cuatro entradas a un precio especial. Sabemos que no se podrá llegar a las familias con muchos integrantes, si no se cuenta con un producto ad hoc que permita adquirir tres o cuatro entradas a un precio asequible. De este modo, se puede llegar a ese segmento adecuando el producto deportivo en función a las necesidades que tiene este público y sus posibilidades de pago. Todo enmarcado en un customer centric en la era digital, comunicación mediante ofertas digitales de mailing, notificaciones push, SMS con enlace y la explicación de la oferta para poder comprar la entrada en el momento, digitalmente, con el objetivo de que el cliente en menos de 10 o 12 clicks pueda tener la entrada en su teléfono móvil.

Unidad 1.2. Digitalización de agencias y touroperadores

Touroperadores, la venta del B2B

En el Barça el B2C debe ser una estrategia digital por excelencia, un e-commerce moderno en el que se pueda escalar, subir y bajar el producto. Up-sellings, cross-sellings y mi carrito. Además, tener un espacio de cliente y un histórico de las compras.

En esa línea, el B2B viene a ser lo mismo, pero para agencias y para touroperadores que lleguen (y que ayuden a llegar) allí donde el club es menos fuerte. Es decir, contribuir a la creación de clientes en otros mercados.

Para el FCB la visión de reducir los canales de venta no tiene sentido. En todo caso se analiza ampliarlos, incrementar el B2B y hacer una venta de capilaridad. Es decir, si yo tengo una plataforma digital para los touroperadores (si no la tengo, deberemos generarla) voy a crear un customer journey para touroperación y voy a crear un customer journey y una buena customer experience para todas las agencias, para que entiendan bien la mejora que supone para ellos ser un canal B2B del Fútbol Club Barcelona.

Es decir, se deberá simplificar, transformar todo el B2B tradicional en un B2B moderno, en un B2B digital, en un B2B donde la gente tenga una plataforma donde registrarse y de ahí van a colgar todos los productos a ofrecer, como socios, como socios de venta capilar, de distribución mediante comisión, rúpel o beneficios.

Por ejemplo, hay algunos puntos turísticos donde los touroperadores llegan y el club no ha podido llegar. Ellos llegan al turista despistado en Barcelona, por ejemplo, los hoteles son un B2B que se debe desarrollar al máximo si se está en una ciudad turística, así, si a última hora se liberan muchos asientos en el recinto, se puede hacer una oferta mediante el distribuidor de B2B en hoteles.

Antes de continuar, recordemos la definición de dos términos importantes:

- **API (Application Programming Interface):** "una API es una plataforma virtual, un conjunto de definiciones y protocolos que se utiliza para desarrollar e integrar el software de las aplicaciones [de venta]" (Red Hat, 2020, <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-are-application-programming-interfaces>).
- **OTA (Online Travel Agency):** se denominan así a las "Agencias de Viajes, sitios web dedicados principalmente a la venta de productos y/o servicios" (Entorno Turístico, s.f., <https://www.entornoturistico.com/que-son-las-ota/>).

Retomando, es muy importante, antes de llegar a definir el público, tener acceso a una plataforma lo más digital posible. O sea, sería ideal poner toda la oferta en una API, para que los touroperadores se conecten automáticamente y ahí tengan todos los horarios. Por ejemplo, si es museo, que allí puedan ver la disponibilidad horaria y precio por hora. Si se trata de fútbol, que puedan entrar a la plataforma y ver las entradas, disponibilidad, diaria y por horas, y comprar la entrada allí mismo. Al tener esta aplicación, ellos podrán vender de forma automatizada también, con lo cual va a ser un win-win, un ganar para ambas partes.

Plataforma B2B

La estrategia debe contemplar a qué tipo de cliente se le realizará la venta. En el FCB se comenzó vendiendo a puntos turísticos con entradas, luego se pasó a una plataforma online de venta directa del ticket con un PDF adjunto, y ahora se está en una plataforma en forma digital que muestra la disponibilidad real para cada producto.

Se trabajó en un proyecto digital de ecommerce con todo el B2B, en una plataforma que reúna todos los puntos, donde los touroperadores cuenten con una landing en la que puedan registrarse de forma automática y crear un contrato digital. Después, según su perfil, se define si se le da acceso a fútbol, al museo, si quiere tener acceso a fútbol VIP o no. Se analizará, entonces, a qué perfil aspira y qué perfiles y permisos se le darán.

De acuerdo con el perfil que se le dé, una vez que ingrese le aparecerán los productos habilitados para vender.

En esa landing se podrán colgar muchos más productos de los habilitados, no solo entradas, sino también packs. También se puede colgar merchandising, eventos u otras cosas que vayan surgiendo.

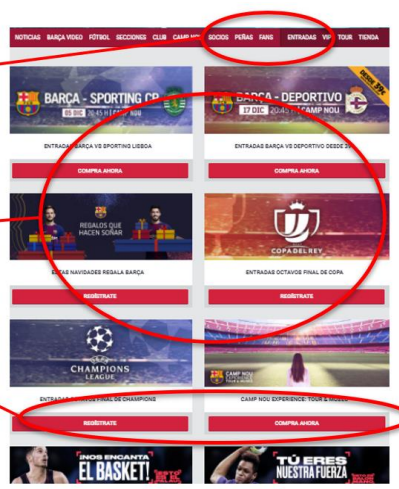
Figura 4: Landing FCB para touroperadores / agencias de intermediación de ventas de entradas

5. PROPUESTA LANDING B2B TTOO 18/19



Un Landing en dónde los TTOO:

1. **Con Contrato Digital**
2. **Según el perfil, acceso a los diferentes productos, empaquetar y "cruzables"**
3. **Packs de comida y merchandising**
4. **Ofertas visibles:**
 - Por producto
 - Por partido
 - Por zonas
 - Por época del año, navidad, etc
 - Tener Feed Back de las ofertas
5. **Opciones de vender partidos conflictivos:**
 - Vip Experience, VIP por partido
 - RM, Champions
6. **Enviar un Newsletter de TTOO**
7. **Tener Feed Back de todas las acciones**



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

Estos asociados serán los ojos del club en otros mercados, por ejemplo en los asiáticos, en mercados de américa latina, en mercados emergentes, en mercados VIP muy premium, en sectores de España muy premium, a los cuales cuesta llegar desde el club.

También servirá cuando quede una zona vacía que se necesita llenar porque va a haber una audiencia televisiva amplia. Entonces, se pueden realizar ofertas específicas antes de sacarlas al público global. O sea, se deberá ofrecer a estos clientes algo que sea realmente un valor añadido para ellos.

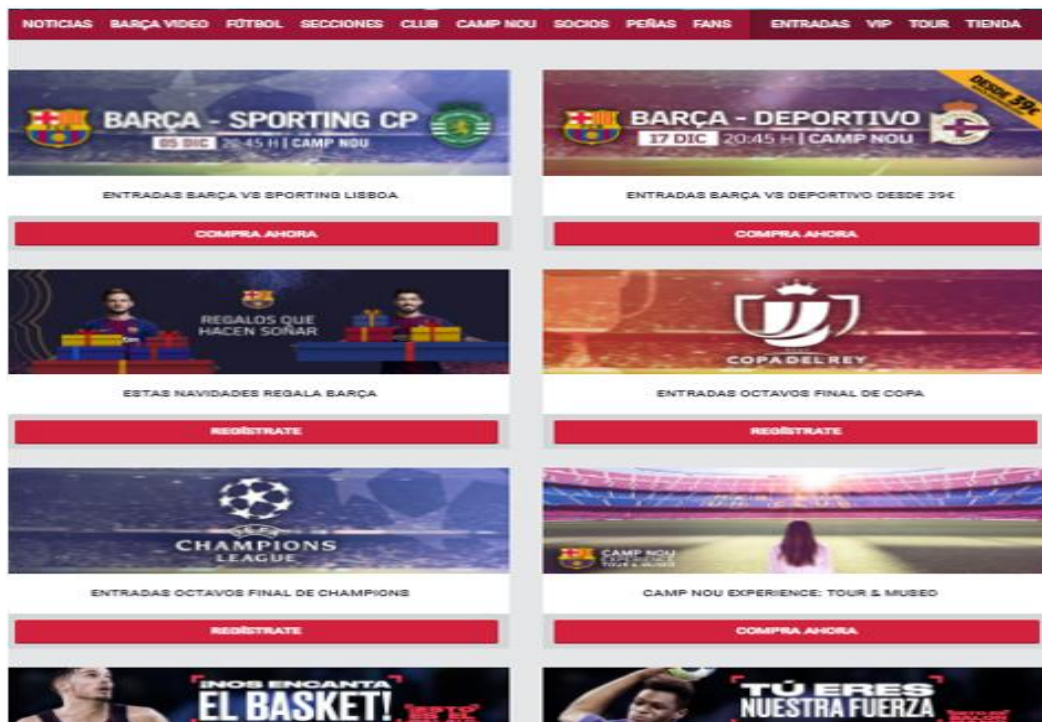
El B2B es un profesional absoluto que vive de vender el producto del club y el de otros, y que realmente es muy ágil y puede vender mucho en momentos distintos, a veces más que el mismo club, por lo que hay bastante que aprender de ellos e invertir en esa relación.

Figura 5: Landing anterior para la venta de touroperadores o intermediación



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

Figura 6: Nueva landing para la venta de touroperadores o intermediación



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

En el FCB se ha llegado a tener más de 40 o 50 touroperadores. Sin embargo, últimamente se redujo ese número y se priorizó a aquellos que venden más, a los que venden de forma adecuada el producto y a los que venden en mercados que son más estratégicos.

Siempre se debe analizar el tema de la comisión y de dotar a los touroperadores de gastos de gestión para autofinanciar el canal y pueda

funcionar también como incentivo. Se analizarán descuentos especiales para cada partido o categorías y sacar productos para ellos, como el VIP Experience, además de mejorar las imágenes oficiales. A veces se les envían mensajes especiales para ayudarlos en la promoción de ciertos partidos o eventos, se busca trabajar con una landing específica, adaptada, digital, de última generación.

La idea es también revisar a nivel mundial los mercados que interesan y hacer un mejor filtro en Asia y Estados Unidos, los más grandes y los más prioritarios, estratégicos para el club. Siempre analizando la incorporación de nuevos mercados, nuevas audiencias.

El objetivo es tener un mapa mundial con todos los touroperadores, con todos los mercados, con los puntos hasta dentro de la ciudad que sean más beneficiosos para atraer el público que paga las entradas al mejor precio. Así se podrán realizar más ventas, ventas que no se producían antes en el B2C porque no llegaban a la web del club o porque no encontraban la disponibilidad en el sitio.

Por otro lado, si se trabaja en una buena landing para los touroperadores, se conseguirá que el engagement sea superior y que sientan que son parte del club. Se puede hacer con ellos una fam trips (viajes de cortesía "que se ofrecen a operadores turísticos o agencias de viajes para que puedan vivir la experiencia de un destino turístico en primera persona" [Turismo Oliva, s.f., <https://olivaturismo.com/oliva-destino-turismo-deportivo/>]) y mostrarles el producto para que así ellos puedan venderlo mejor. No todo es un tema monetario en este tipo de relaciones.

Este tipo de landing de distribución masiva a gran escala, con automatización de partidos y pagos, y donde todo el proceso sea totalmente automático y accesible, es eficaz y permite trabajar en línea al objetivo, la eficacia y la oficialidad del canal, y colabora para reducir el mercado negro que se lleva una parte del tráfico importante. Si se da una buena salida a los touroperadores oficiales, el mercado negro tendrá menos volumen porque la gente encontrará oficialidad en el mercado.

Entonces, repasando, veamos algunos beneficios de estas asociaciones:

- Mayor capilaridad.
- Crear ambiente win - win.
- Maximizar ingresos de ambas partes.
- Acceder a mercados emergentes o mercados donde el club no tiene acceso o no está bien posicionado. Así se podrá llegar a puntos turísticos, puntos de hoteles, al turista, a ferias, etc.
- Reducir el mercado negro.
- Reforzar la relación con Touroperación para absorber ventas que no llegan con el B2C.



Nunca se sabrá hasta qué punto hay un canibalismo entre las ventas de B2C y B2B. Lo que se deberá intentar es que sea venta añadida, venta extra a lo que ya se está vendiendo en el club.

Si en el club se tiene un B2C y un B2B, se debe tener venta añadida, venta extra, caso contrario habrá canibalismo. También se debe analizar el funcionamiento de la plataforma del B2B, probar descuentos y promociones para un público determinado, por ejemplo. Si van bajas las ventas para un partido determinado, probar otorgando la venta con un descuento especial a los cuatro, cinco, diez touroperadores principales. Los touroperadores venden con mucha antelación los partidos de fútbol o tienen poca maniobra a corto plazo, con lo cual se debe tener una previsión de partidos a futuro. Si se cuenta con esa planificación, se puede trabajar en una estrategia de ventas con la máxima antelación.

Por ejemplo, el FCB no tiene infraestructura para llegar a captar a los turistas que están en la Costa Brava, en la Costa Dorada, en toda España. ¿Cómo llegarán a Barcelona para un partido? Eso solo se puede realizar a través de un operador que les ponga autobuses, que les ponga desplazamiento. Personal capacitado que conozca detalles importantes en cuanto a la cultura de cada país y cómo impacta eso en la gestión de la logística, del traslado, horarios, formas y costumbres especiales que se deban considerar. Entonces, se deberá organizar con ellos y hacer packs especiales. Aquí un claro ejemplo del beneficio de este tipo de asociación.

Además de la venta mono producto, es decir, de fútbol o museo, también se debe trabajar en la venta visual de multiproducto, de escoger visualmente los productos que están en oferta, sea partidos de fútbol, visita al museo, basket, jockey o cualquier otro producto.

Por ello es importante tener en la parte superior de la landing, menús donde las propuestas sean interesantes y haya un back office de gestión al cliente, y que en este pueda analizarse: qué compra se ha hecho, con qué localizadores, cómo se las manda digitalmente, una landing de back office donde unificar el contacto con el B2B. O sea, que vean que hay una respuesta rápida, un mail, teléfono, un WhatsApp de contacto y de resolución de incidencias. Se debe tener también un newsletter para este segmento o al menos pensarlo para cuando haga falta.

Así, se tendría cubierto el contar con una plataforma totalmente digital. La digitalización de los canales, la digitalización del ticketing moderno con el B2B, y con ello se puede trabajar en el logro de objetivos en una era digital, el customer journey, la experiencia de usuario, customer experience, incrementar la satisfacción, la fidelidad y la conversión.

Si se están gestionando las ventas con una plataforma totalmente ágil, moderna, rápida, dando respuestas inmediatas, se va a crear engagement. Si, en cambio, la venta es lenta, tediosa, complicada, con seguridad se perderán muchas ventas en el camino.



Otro tema central para el buen funcionamiento, es pasar todos los procesos manuales a procesos totalmente automatizados, una landing de contratos específicos por productos que se firmen digitalmente y se envíen al departamento legal para su revisión. Una supervisión general del proceso, todo digital, de la mano de un digital manager del canal y un product manager del B2B.

En esa línea se podrán crear informes automatizados de la venta por ese canal, y manejar también por allí la gestión de pagos y cobros, que puedan entrar en contacto directo con el área de administración, por ejemplo, para gestionar y cerrar los conflictos que a veces se presentan.

Activos retail

Veremos a continuación activos retail que se pueden tener en los puntos de venta para traccionar las mismas.

Se pueden considerar en este punto ejemplos como los corners de los jugadores a tamaño natural, con césped artificial, y también se pueden utilizar vinilos, logos y otros tipos de herramientas que se pueden adaptar a diferentes situaciones.

Si bien se está en una era digital y ya vimos la importancia de una imponente landing en el proceso de venta, estos elementos de exposición presenciales son muy efectivos, por ejemplo, para mostrar en la ciudad y atraer al turista. A veces se piensa tanto en lo digital que se deja de lado este tipo de acciones que ayudan en la generación de clientes.

Veamos algunos ejemplos del FCB.

Los vinilos de exterior de las casetas han tenido gran éxito. Es muy potente poner imágenes de jugadores porque la gente asocia y empieza a vivir la experiencia.

Figura 7: Vinilo exterior



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

Los vendedores, con uniforme amarillo, gorra y globos.

Figura 8: Vendedor FCB



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

Figura 9: Vendedor FCB (parte 2)



Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

de ahí acabar la compra ahorrándose las colas y los detalles de una venta tradicional.

Entonces, vemos que son mundos de conexión entre lo tradicional y lo digital. Por ello es muy importante no olvidar que la captación puede ser presencial, física y después, mediante códigos QR, vendedores u otros elementos, se puede ingresar al cliente en el proceso digital.

Otro punto fundamental a considerar y trabajar es la formación del canal. Y en este aspecto lo ideal es diseñar un manual de venta que sirva para la capacitación y luego la gestión. Estar en contacto y con formación permanente para la venta de productos habituales y nuevos que puedan surgir es fundamental.

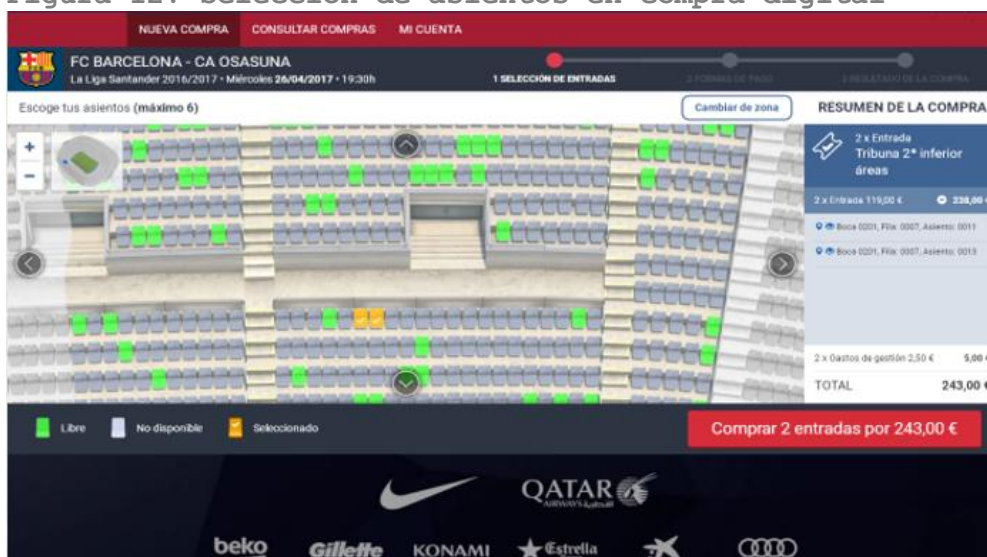
También es importante que los vendedores conozcan y vivan el producto que luego van a vender, para ello se pueden organizar visitas, que asistan al club, que vean los productos, que los conozcan, toquen, que se impliquen, regalarles una experiencia para que perciban lo que va a vivir el cliente allí.

Seguridad e incidencias

Algo central a transmitir en un proceso de venta digital es la seguridad. Brindar toda la información necesaria durante el proceso y estar atento a la resolución de incidencias que se puedan presentar.

Ser muy claros y directos en el proceso del pago, informar que cuando da aceptar a la operación, el dinero ya pasa al banco y es complicado después acceder a devoluciones. Con lo cual, debe quedar muy claro que, si el cliente está de acuerdo en el precio del partido y todo lo que se pactó, ya no hay devolución posible. Es una venta sin garantía.

Figura 12: Selección de asientos en compra digital



Fuente: Captura de pantalla selección de asientos en compra digital (FC Barcelona, 2020).

Entonces, se debe tener un programa de resolución de incidencias, si no funciona la intranet, si le han robado las entradas o en caso de pérdida, por ejemplo, se debe tener definida la manera de resolver cada tipo de inconveniente que se le pueda presentar al cliente.

Se puede trabajar en un sistema de incidencias por color, vale decir, según la situación que se presente, quién es el responsable de resolverla. Por ejemplo, listar en un apartado con el color rojo todo aquello que depende del club, en color naranja todo aquello que depende del vendedor y en amarillo todo aquello que depende del comprador. Es decir, será diferente tener una incidencia en color rojo, que podría ser, por ejemplo, que no funciona la plataforma y se responsabilizará al club, o que un cliente ponga la visa y le cobre por duplicado el sistema. Si, en cambio, se le entrega al cliente entradas equivocadas porque se han impreso mal, el error es del vendedor, y el punto de venta deberá hacerse responsable de la incidencia.

Figura 13: Gestión de incidencias en el FCB

Casos en que se podrá hacer la devolución del dinero. Filosofía:

- Casos en que el error es del sistema informático del FC Barcelona (intranet).
 - Si el sistema hace cobro por duplicado
 - Si se cae el sistema cuando ya se ha hecho el cobro (cargo en la tarjeta y no se da cuenta en aquel momento y por tanto, vuelve a comprar por segunda vez).

NOTA IMPORTANTE: Siempre se hará la devolución bancaria (no en efectivo) y pasados unos días.

Casos en los que FCB Ticketing NO puede devolver el dinero al cliente: Filosofía:

- Casos en que el error es del cliente.
 - Si un cliente ha comprado una entrada y se desdice, el punto de venta no puede hacer nada.
 - Si el sistema cobra las entradas pero no genera el PDF: El punto de venta ha de enviar a los clientes a Taquillas FCB con mail de confirmación de compra y sello del punto de venta con explicación del incidente, entonces y sólo entonces, se le podrán imprimir les entradas en Taquillas FCB (no devolución de dinero).
- El promotor/vendedor del punto de venta, se equivoca
 - Ha comprado más entradas de las que pedía el cliente,
 - Se le entregan entradas al cliente de otro cliente (intercambio de PDF's, etc...)

En estos casos, NO es responsabilidad del FCB Ticketing

Fuente: FC Barcelona (2020). Archivo propio, inédito.

La gestión de los canales de venta en la era digital es una importante decisión estratégica, ya que se debe escoger entre hacer B2B, B2C o los dos en paralelo. Pero en realidad hay que comprender que ambos son canales cada vez más parecidos, en el sentido de que se debe fidelizar, crear engagement y facilitar la compra al máximo en cualquiera de ellos.

Vemos otra vez que el concepto y filosofía de ser customer centric es cada vez más importante. Fidelizar, empatizar y ser muy claro, porque el control del producto ya no es solamente de la organización, los clientes están cada vez más informados por lo que hay que ser robusto en la presentación y coherente en la estrategia.

¿Estamos preparados?

Referencias

Entorno Turístico (s.f.). ¿Qué son las OTA? Recuperado de <https://www.entornoturistico.com/que-son-las-ota/>

FC Barcelona (2020). Captura de pantalla selección de asientos en compra digital. Recuperado de <https://tickets.fcbarcelona.com/#/checkout/product/00-00086NO/event/11-0000001>

FC Barcelona (2020). Material Interno. Archivo propio, inédito.

Fraile, A. (2016). 10 cambios de la era digital en los métodos de venta. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/10-cambios-de-la-era-digital-en-los-metodos-de-venta>

Red Hat (2020). Qué son las API y para qué sirven. Recuperado de <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-are-application-programming-interfaces>

Turismo Oliva (s.f.). Jornada destino deportivo. Recuperado de <https://olivaturismo.com/oliva-destino-turismo-deportivo/>