



BARÇA
INNOVATION HUB
Universitas

EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

**Gestión de espacios, en el
foco de la digitalización**

→ **Logística del PreMatch, Matchday, PostMatch**

Para comenzar con el desarrollo de éste modulo, vamos a distinguir conceptualmente estos tres momentos o procesos de atención al cliente y logística en días de PreMatch (día previo al partido), Matchday (día de partido) y PostMatch (día posterior al partido).

Algo fundamental a considerar es el circuito y el mensaje que se quiere trasladar al cliente en cada zona, es decir, días antes de partido: ¿cuál va a ser el mensaje que se dará?, ¿mediante qué puntos de contacto con el cliente?

Por ejemplo, días antes del partido la gente puede empezar a preguntar cuándo es el partido, a qué hora, si va a jugar Messi, si no, etc. Entonces el mensaje debe ser claro: Messi va a jugar, el partido es tal día y a tal hora. Este mensaje tiene que estar claro en todos los puntos de interacción, es decir, desde las taquillas, a la oficina de atención al barcelonista y hasta en los servicios de telefonía, para que todos los puntos y vías estén permanentemente comunicando el mismo mensaje.

Así mismo, a nivel de atención al cliente, los bares también tienen que estar informados sobre los días y horas de los partidos. En internet, en redes sociales, en las redes de información del socio y en algún otro canal especial tiene que haber un link a la web para ver detalles y precios. Debemos asegurarnos que todos puedan acceder a la información.

Es importante trabajar para que los medios de contacto con el cliente estén correctamente organizados, desde Internet a la atención telefónica y al contacto presencial.

Veamos qué representa, en cuanto a gestión, los tres diferentes momentos indicados al inicio:

Pre-Match: día previo al partido

Antes de los partidos se realiza una configuración interna en taquillas.

En esos momentos, se debe trabajar en crear procesos sólidos de configuración de partidos, procesos en los que quede claro qué zonas están libres a la venta, qué zonas quedan bloqueadas por reservas y con qué finalidad. Reservas para compromisos, reservas para socios, reservas para el board members: ¿para qué y con qué permisos?

Se debe tener especial cuidado en no excederse con las reservas para que no haya mucho espacio vacío o que se haya llegado a un sold-out.

Se debe ir siempre revisando y gestionando los aforos en taquillas para ir viendo los espacios disponibles en cada momento.

Se trata de procesos generalmente manuales que si no están debidamente definidos y organizados pueden generar muchos errores. Lo óptimo sería crear protocolos de mejoras continuas para que eventualmente todo quede organizado de forma automática.

La recomendación es trabajar siempre con manuales de procedimientos y en una formación continua de los gestores de taquillas de logística de ticketing.

Imagen 1: Pre Match Day



Fuente: Tarrés, O., s.f.

Match-day: día de partido

En el Match-Day, habrá que tener muy claro el servicio que se ofrece en cada taquilla.

En el FCB hay diferentes taquillas: taquillas de venta pura, taquillas de gestión de incidencias y taquillas informativas.

- **Taquillas de venta pura:** su objetivo es dar salida a las últimas entradas puestas a disposición del club por el socio abonado.

Imagen 2: Taquilla de venta pura





Fuente: Tarrés, O., s.f.

- **Taquillas de gestión de incidencias:** allí se reciben las incidencias y los casos que se deben solucionar al cliente. Por ejemplo: robo de entradas, denuncias de reventas, entradas en mal estado, problemas de duplicados o de repetición de las entradas, entre otros.

Imagen 3: Taquilla de gestión de incidencias



Fuente: Tarrés, O., s.f.

- **Taquillas informativas:** Son puntos de información de accesos, de producto o de operativa VIP. En ellos se puede consultar, por ejemplo: por dónde acceder a una zona en especial, cómo acceder al estadio, a la zona VIP comprada, a la zona de restaurantes, el acceso a instalaciones especiales, entre otras cosas.

Imagen 4: Taquilla informativa





Fuente: Tarrés, O., s.f.

Se debe trabajar en tener procedimientos claramente definidos para hacer frente a cualquier inconveniente que se pueda presentar con las entradas. Esto es fundamental para que el mensaje sea único y la atención al cliente sea sólida. Por ejemplo, si el problema es que el código de la entrada está borrado: ¿cómo se procede?; si un cliente entra con una entrada duplicada: ¿a dónde se le deriva?; si un socio se olvidó el carnet de abonado en su casa: ¿hay alguna forma de resolver este inconveniente sin negarle la entrada?

Se debe trabajar en tener un manual de procedimientos con todas las incidencias que se puedan presentar y con procesos de actuación claramente detallados. Además, se debe capacitar al personal de atención al cliente en dichos procesos para asegurar su correcta implementación.

Es muy importante que el cliente perciba que es un único flujo y que todos los casos se atienden en el momento de la consulta con resoluciones satisfactorias.

Con una capacitación adecuada en momentos previos al match-day nos aseguramos que el agente de atención al cliente tenga los procesos claros y no pierda tiempo cuando tiene a mucha gente esperando por su entrada. Las filas pueden generar una insatisfacción innecesaria en los clientes al hacerles esperar por una consulta que se podría haber analizado antes. El objetivo es reducir al mínimo posible los momentos de insatisfacción del cliente dentro del estadio o en sus inmediaciones.

Imagen 5: Ingreso al estadio





Fuente: Tarrés, O., s.f.

Post-Match: día posterior al partido

Al finalizar el partido, ¿qué procesos se deben realizar?, ¿cómo se gestionarán? Esos procesos también se deben analizar, definir y organizar para una correcta ejecución.

En el FCB, se trabaja mucho en incrementar el engagement con el cliente que ha visitado el lugar. Se le contacta con técnicas digitales, con técnicas de CRM, envío de emails, notificaciones push, cuestionarios, se le agradece su visita y, hasta en algunas oportunidades, se le regala activos digitales como, por ejemplo, enviarles de regalo el fondo del ordenador con un wallpaper del partido al que asistió. También se pueden regalar pegatinas, fotos u otros experienciales, elementos de marca, marketing y CRM que generen un impacto positivo en el cliente.

Imagen 6: Circuito Post Match Day



Fuente: Digital ready, s.f.

Tanto para el Pre-Match como para el Match-Day, en el FCB han desarrollado una guía para la formación, una guía retail para la implementación y la generación de satisfacción máxima en taquillas.

Esto se inicia en el proceso de captación y formación del personal que tiene que tener un perfil adecuado. Eso se debe trabajar y definir en una guía para que el proceso sea supervisado, evaluado y ejecutado de manera adecuada.

La selección del personal de taquilla tiene que seguir un perfil definido: comercial, activo, sonriente, con manejo de idiomas y extrovertido. El perfil que solo despacha al cliente ya no es requerido. Hoy se busca un perfil que realmente marque la diferencia en la atención al cliente y que sume positividad en la experiencia general de la persona que visita el recinto.

Primero, desde el momento de la selección, se trabaja en el perfil activo del personal. Luego, se pasa a lo que el personal tiene que saber del Fútbol Club Barcelona. Es fundamental que el personal adquiera conocimientos claves sobre los cuatro datos históricos del club: en qué año se fundó, por qué es un club tan importante, por qué es más que un club y cuál es su identidad. Finalmente, la capacitación debe centrarse en las tareas puntuales que tendrá que realizar: el trabajo de taquillas, el asesoramiento al cliente, el manejo de idiomas y la gestión de la plataforma de ventas.

Las personas de taquillas deben tener un claro perfil comercial para poder hacer un Up-sell y un Cross-sell. Es fundamental, entonces, que el personal sea empático con el cliente y que conozca muy bien el club: el producto, los procesos técnicos internos y las características comerciales.

Haciendo hincapié en la empatía, la actitud del personal siempre debe ser de buena presencia, positiva y de predisposición máxima a las peticiones del cliente. Por ejemplo, si el cliente asiste en los días que no hay partido, se le va a ofrecer que conozca el museo, pero proponiéndole el mejor producto del establecimiento, con audio guía y todos los servicios adicionales posibles.

El personal tiene que estar muy bien formado para poder brindar el mayor asesoramiento y trabajar en detalle las objeciones del cliente. Por ello, lo ideal es tener una guía para que todos los procedimientos puedan ser evaluados, con un seguimiento exhaustivo de cada punto. Esto permitirá optimizar la interacción con el cliente y captar la mayor cantidad de información para hacer análisis internos que darán lugar a mejoras en productos o servicio: mejoras del recinto, refuerzo en la capacitación del personal, comunicaciones y promociones, ajustes en precios, incremento del gasto medio, etc. Toda esa información permitirá incrementar la satisfacción del cliente y maximizar los ingresos del recinto deportivo.

Imagen 7: Guía Retail



Fuente: elaboración propia.

Imagen 8: Guía Retail



Fuente: elaboración propia.

→ Operativa salas y gestión de eventos no deportivos

Anteriormente, vimos la gestión de las salas de Meetings and Events cuando no hay eventos deportivos.

Entonces lo que se debe hacer es categorizar todas las salas y todos los espacios que se tienen a disposición en la organización, sean dentro de recintos deportivos o en exteriores y la explanada. Todo. Se debe cuantificar claramente qué salas se tienen, qué espacios y qué aforo disponen.

Con respecto a la organización de eventos, en el FCB el aforo de las salas se organiza en dos formatos: en formato de pie o en formato sentado. Se debe tener claramente ordenado de mayor a menor o con alguna otra categorización fácil y rápida. El objetivo es que las agencias BtoBs y las organizadoras de eventos puedan ver rápidamente en diagonal la disponibilidad de las salas y puedan conocer al instante qué salas hay, qué disponibilidad tienen y con qué capacidad se cuenta tanto de sentados como de pie. Cuando se tenga este esquema, se lo podrá presentar a terceras partes para venderlo.

En el FCB hace un par de años se reconvirtieron algunos espacios dando lugar a nuevas salas. Por ejemplo, la sala del tercer pabellón de deportes de indoor que ahora es la Sala Auditori y la oficina de atención al barcelonista.

Veremos a continuación algunos espacios del portafolio de salas del FCB.

Auditorio 1899. Capacidad para 350 personas sentadas y 450 personas de pie.

Imagen 9: Ubicación de Auditorio 1899



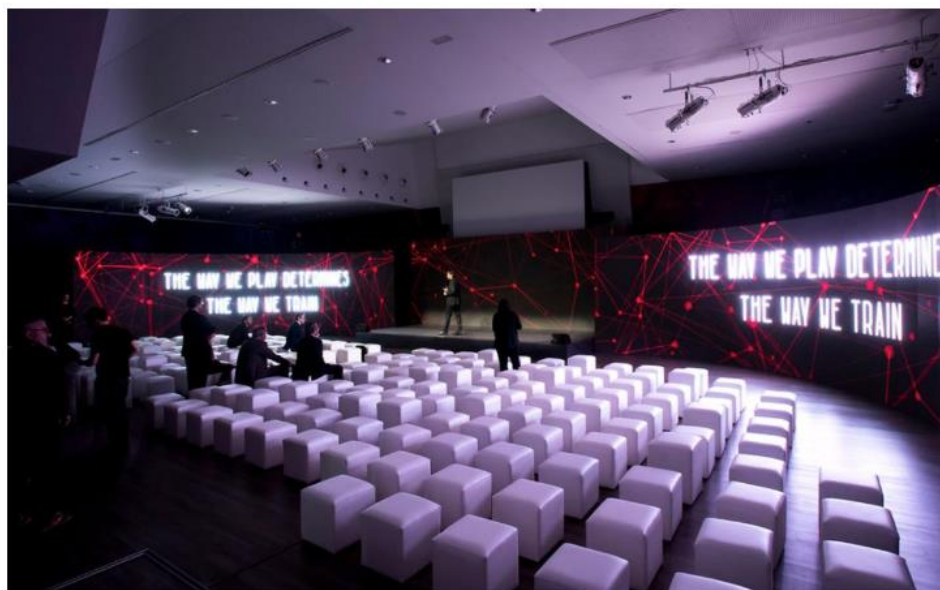
Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 10: Auditorio 1899



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 11: Auditorio 1899



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Palco Presidencial. Sitio emblemático. Capacidad para 130 personas sentadas y 180 personas de pie.

Imagen 12: Palco Presidencial



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 13: Ubicación del Palco Presidencial





Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 14: Palco Presidencial



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

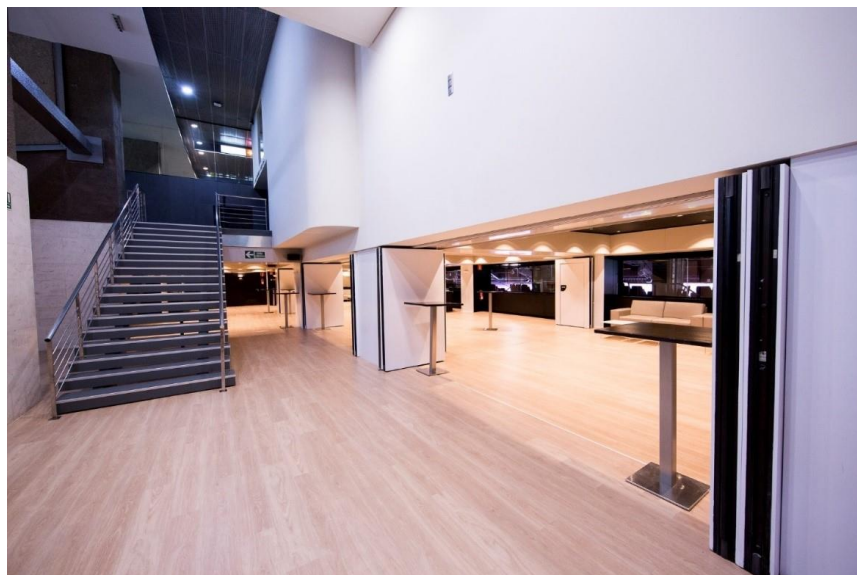
Antesala Presidencial. Capacidad para 250 personas sentadas y 350 personas de pie.

Imagen 15: Ubicación de Antesala Presidencial



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 16: Antesala Presidencial



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Antesala Presidencial de Honor.

Capacidad para 180 personas sentadas y 250 personas de pie.

Imagen 17: Antesala Presidencial de Honor



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Sala Fundación. Capacidad para 70 personas sentadas y 100 personas de pie.

Imagen 18: Ubicación de Sala Fundación





Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 19: Sala Fundación



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

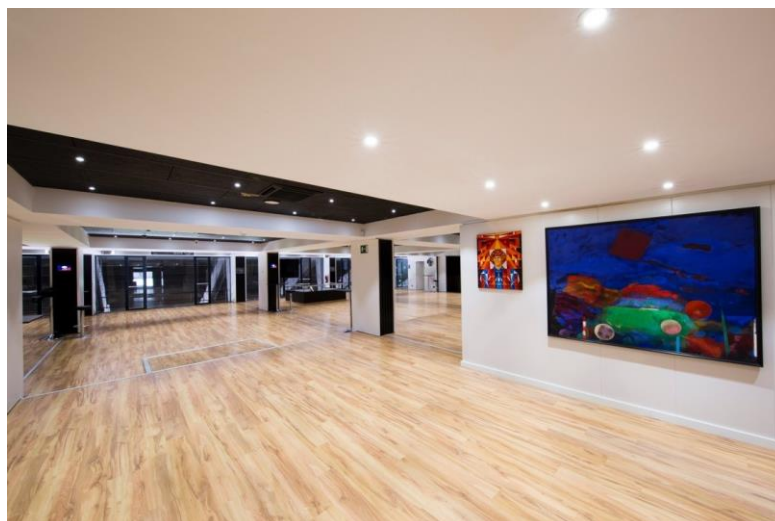
Sala Berlín.
Capacidad para 160 personas sentadas y 260 personas de pie.

Imagen 20: Ubicación de Sala Berlín



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 21: Sala Berlín



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 22: Sala Berlín



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Sala Gol Nord.

Capacidad para 200 personas sentadas y 260 personas de pie.

Imagen 23: Sala Gol Nord



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Barça Museo. Se puede reconvertir el museo en una sala con capacidad para 400 personas sentadas y 1.500 personas de pie.

Imagen 24: Barça Museo



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 25: Barça Museo



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Hall de Tribuna.

Capacidad para 800 personas sentadas y 1.100 personas de pie.

Imagen 26: Hall de Tribuna



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 27: Hall de Tribuna

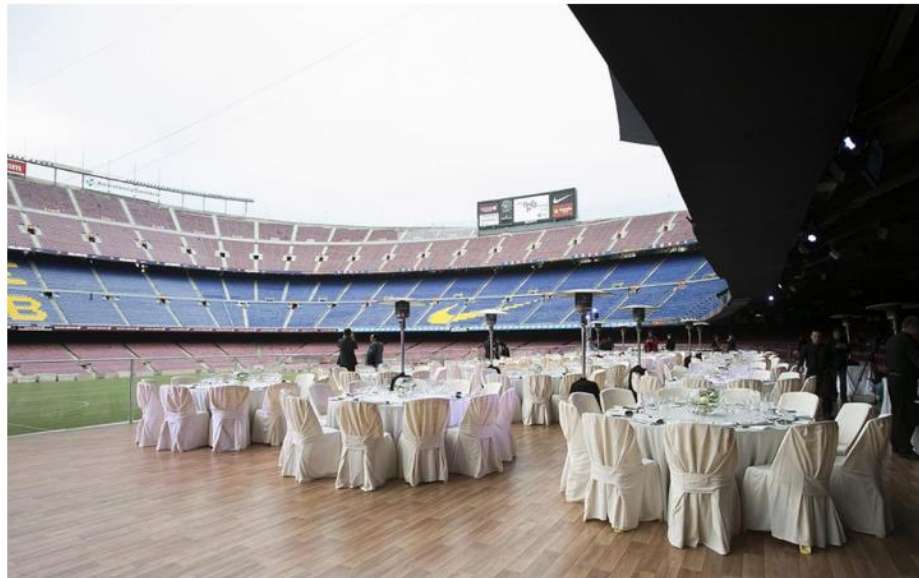


Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Platea del Camp Nou.

Capacidad para 300 personas sentadas y 400 personas de pie. Este espacio solo se puede utilizar en épocas no futbolísticas porque ocupa todo lo que es la primera tribuna.

Imagen 28: Platea del Camp Nou



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Sala Roma. Capacidad para 240 personas sentadas y 360 personas de pie. Desde ella se accede a hermosas vistas de la ciudad.

Imagen 29: Ubicación de Sala Roma



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 30: Sala Roma



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Auditori Gradería. Capacidad para 4.500 personas sentadas.

Imagen 31: Auditori Gradería



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 32: Auditori Gradería



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Palau Blaugrana. Capacidad para 370 personas sentadas y 560 personas de pie. Este espacio cuenta con una Sala Vip Palau con capacidad para 70 personas sentadas y 120 personas de pie.

Imagen 33: Palau Blaugrana



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Imagen 34: Palau Blaugrana



Fuente: Fútbol Club Barcelona, s.f. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Tabla 1: Esquema de salas del Fútbol Club Barcelona



SALA	CAPACIDAD PERSONAS SENTADAS	CAPACIDAD PERSONAS DE PIE
AUDITORIO 1899	350	450
PALCO PRESIDENCIAL	130	180
ANTESALA PRESIDENCIAL	250	350
ANTESALA PRESIDENCIAL DE HONOR	180	250
SALA FUNDACIÓN	70	100
SALA BERLÍN	160	260
SALA GOLD NORD	200	260
MUSEO	400	1.500
HALL DE TRIBUNA	800	1.100
PLATEA DEL CAMP NOU	300	400
SALA ROMA	240	360
AUDITORI GRADERÍA	4.500	
PALAU BLAUGRANA	370	560
SALA VIP PALAO	70	120

Fuente: elaboración propia.

En toda instalación deportiva es importante tener en la web, una landing, donde se muestre el portfolio de salas del recinto con fotos ilustrativas de cada una, la ubicación dentro del estadio, afuera del recinto, una indicación rápida con un mapa y una ubicación, para que la gente lo

pueda ver, descargar y así analizar para la realización de eventos. Vale decir, se debe tener un punto donde los interesados en las salas puedan recurrir, clickear, ampliar la información de cada sala y acceder a los datos de contacto para la gestión de reservas (Octavi Tarrés, s.f.).



Referencias

Fútbol Club Barcelona (s.f.). Recuperado de
<https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/meetings-and-events/espais>

Tarrés, O. (s. f.). Archivo propio, inédita.