



BARÇA
INNOVATION HUB
Universitas

EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

Customer services

→ Introducción

En este módulo se abordará uno de los factores de éxito más importantes y claves como lo es el contacto con el cliente, con el socio, con el fan, o hacia cualquier colectivo que muestra interés por la marca, ya que se sabe la importancia de cuidarlo para mantenerlo en la organización frente a tantas propuestas y ofertas de la competencia.

A nivel general, en las organizaciones, hoy en día, el servicio al cliente está más orientado a realizar una promesa hacia este que una acción concreta de mejora o de resolución. ¿Qué quiere decir esto? Que, normalmente, se le dice al cliente: “Veré su caso, espere un momento que lo vamos a revisar, analizaremos su situación y veremos de darle la solución”, por citar algunos ejemplos. Frente a esto, la percepción del cliente no es la mejor.

Un buen contact center, un diseño de customer service estrella, debe hacer un acompañamiento y realizar una acción en el momento, dar la seguridad de que se está trabajando en la resolución, acompañar la gestión con frases como “No se preocupe, en cinco minutos lo resolvemos” o “Estamos ya trabajando en su caso”. Estas son frases que pasan de la promesa a la acción. El cliente, socio o fan debe sentir que usted está para ayudarlo y acompañarlo en todo momento.

Por ello es por lo que es importante que las organizaciones tengan un buen director enfocado en el éxito del cliente, lo que se llama Customer Success Director, y, claramente, en cualquier departamento de un club deportivo debe estar porque es lo que ayudará a tener un cliente satisfecho o que, por lo menos, tenga una percepción de cuidado y acompañamiento de una buena marca.

En este módulo se desarrollará, al final, el tema de la inteligencia artificial y de la irrupción del chatbot en los modelos de customer service y de call center.

→ *Customer experience*

Dentro del modelo de customer service, hay una parte muy importante, que es cuando se empieza a elaborar el concepto de marca o la percepción del concepto de marca que tienen los clientes. Es el concepto de customer experience, tema que no está en relación con las ventas, con el marketing ni con la logística, ya que trata, básicamente, de la atención al cliente.

Claramente, está en relación con esto porque toda la percepción de la marca, a través de todas las acciones que la organización realiza, tiene un impacto en la decisión de consumir los productos o experiencias que se ofrecen o no consumirlos.

El customer experience no tiene que ver con que el cliente se sienta satisfecho o no, o con que disfrute del producto o servicio que se le ofrece. El customer experience es la percepción, la imagen que el cliente, el fan, el usuario o el socio crea cuando tiene contacto con la marca. Vale decir que tiene que ver con cómo el cliente percibe el producto o servicio y eso dará el nivel de satisfacción de la marca. Quédese con el resumen de que la customer experience es la percepción que tiene el cliente o el consumidor de su marca antes, durante y después de haber vivido o gozado de su producto o servicio.

A continuación, se verá un ejemplo concreto del FCB. Hoy en día, uno de los problemas dentro del museo del Barça es la experiencia del cliente. Hay momentos o puntos del museo donde el cliente tiene un nivel emocional muy alto, pero, cuando llega a otros, baja ese nivel, ya sea por su falta de interés o porque desde el club no se ha enfocado correctamente. Allí está la importancia de ir estudiando y analizando el customer journey del cliente para poder mejorar el customer experience.

En este escenario, las redes sociales están ayudando a mejorar la percepción de las marcas, el nivel de satisfacción y el customer experience en cuanto a las métricas, pero se debe seguir trabajando en este punto.

Ahora se verá el caso de customer experience para los que son fans locales; es decir, personas que viven en Barcelona o alrededores que quieren asistir al campo. No son abonados; son socios y se les ofrecen descuentos bastante interesantes, pero, aun así, el pricing de producto fútbol sigue siendo caro, pues, en este caso, la persona responsable del customer experience, de la mano de todo el equipo comercial, debe crear un mejor servicio que quizás no va de la mano con mejorar el pricing, sino, quizás, con dar más valor al producto fútbol.

En resumen, sería importante trabajar en tener en toda organización la figura del Customer experience Manager, Customer Director o Customer Success Director, una persona orientada al éxito del cliente, a que el cliente disfrute y goce de su experiencia personalizada. Es importante que el customer experience esté definido como departamento y luego bajado a las áreas que tienen contacto con el cliente. Por lo tanto, definitivamente se debe orientar el club deportivo y la empresa al fan, al cliente, al consumidor, e involucrar a todas las áreas o departamentos con esa filosofía.

También es importante que la dirección apoye al departamento de customer experience, lo cual claramente es un tema cultural y un tema de recursos humanos.

Se puede ver un ejemplo claro ver en el Museo del Barça, donde el crecimiento de los últimos tres o cuatro años ha mostrado una ligera caída. El principal cliente fan es el turista. El museo está catalogado como uno de los más visitados en la ciudad, provincia, el estado y toda España, pero el análisis, sobre todo, de big data —reconocimiento y recolección de datos— mostró que la satisfacción del cliente no es la óptima.

Se pudo ver que, en ciertas épocas, sobre todo en época vacacional, Navidad o verano, hay ciertas horas donde hay mucha más demanda; por lo tanto, el aforo (tickets o entradas) se acaba rápidamente. Entonces, se está analizando qué estrategia implementar al respecto. Quizás, lo que se deba hacer para aumentar la satisfacción del cliente es, si el cliente desea un ticket para la zona de más demanda y ya se agotaron,

se podría ofrecer un aforo para otro día u otro horario y con un precio mejorado, de manera que no se pierdan esas ventas, por un lado, y, por otro, que aumente el nivel de visitas en días y en horas en las que actualmente no se llena el estadio.

Ello también quizás permita aumentar el nivel de satisfacción del cliente o fan, dado que podrá hacer la visita —y a un precio menor del que pensaba pagar— y organizar para visitar otros monumentos en el día y la hora que pensaba asistir al Barça.

Otra importante tarea del equipo de customer experience es realizar un análisis sobre la reputación digital de la marca, el producto o el servicio de la organización. Cuando se habla de reputación digital, se hace referencia al análisis mediante páginas web y blogs. En el caso del FCB, vinculado al turismo, TripAdvisor sería el ejemplo.

Y nuevamente se mencionan las redes sociales. ¿Cómo es percibida la marca?, ¿cuál es el nivel de queja? Cuando surge un inconveniente, ¿se resuelve rápido y adecuadamente acompañando al cliente?

Se verá otro ejemplo del FCB vinculado a la reputación digital y a clientes de Corea del Sur. Se sabía que en ese mercado había mucho interés por el producto de fútbol, pero no se visualizaba en los resultados de las ventas. Analizando la situación, se identificó que, cuando llegaban a la compra del producto online, a la hora de escoger el producto, no lo conseguían. En el análisis respecto a la reputación digital del turista de ese país, no se encontró ninguna queja. La gente que asistía disfrutaba, pero, en verdad, el nivel de compra no era el mejor.

Se siguió analizando y encontraron un blog personal donde se explicaba cómo comprar una entrada de fútbol del FCB y todo el proceso en idioma coreano. Fue entonces cuando el equipo de customer experience con el equipo comercial se pusieron a trabajar en el desarrollo de un sitio web en el idioma coreano. A partir de ese momento, se vio que el nivel de interés en el producto aumentaba y el nivel de ventas acompañaba esa tendencia y así el nivel de satisfacción para ese nicho surcoreano aumentó.

También es importante en cuanto al customer experience ver en qué posición se está, en relación con otros clubes, respecto de la reputación. En el caso del Barcelona, por ejemplo, está considerado como monumento turístico. Es importante, entonces, comparar cómo percibe el cliente la visita respecto de otros monumentos de la ciudad, como la Sagrada Familia, la Pedrera o ir simplemente a una obra de teatro. Es importante, entonces, considerar el nivel de opinión que puede tener el fan, en este caso turista, respecto a otros monumentos. Esto también permitirá al equipo de customer experience hacer benchmark sobre lo que hacen otros equipos punteros de Europa, ver cómo hacen lo que hacen, ver qué hacen bien y cómo el club lo podría mejorar, dado que los fans no van de un club a otro. El fan de un club deportivo, el del Manchester City, por ejemplo, claramente no es fan del Barça, con lo cual allí se tiene asegurado al cliente. Con esto solo se buscará mejorar la percepción de nuestra marca, de allí la importancia de compararse con otros clubes.

Entonces, dentro de un club deportivo, se puede usar otra vez el ejemplo del museo. En el caso de que el club deportivo lo tenga, siempre se debe prestar mucha atención a todo el proceso para que el cliente o fan que visita el recinto tenga una buena experiencia, una buena sensación, un buen nivel de satisfacción y ningún punto negativo respecto a la marca.

A continuación, se verán algunos consejos o alertas de impactos negativos de cara a la experiencia del cliente.

Preveer situaciones imprevistas

En el FCB, un ejemplo puede ser el museo, donde, de repente, se decide realizar un evento que, como no estaba previsto, como la presentación de un jugador, se realiza sin aviso previo por un tema logístico y de comunicación. Entonces, el impacto negativo con el cliente es que ese día el museo va a estar cerrado o medio cerrado, y puede haber clientes que tenían previsto hacer su visita al recito. Por ello, se debe tratar de controlar muy bien el nivel de cierres inesperados del museo, porque ello genera una incidencia en las finanzas, ya que hay clientes que piden la devolución o hay clientes que se quejan y expresan que no han podido ver todo el producto o servicio que habían comprado con antelación, y ello afecta muy negativamente a la experiencia del cliente.

Sobreaforo de instalaciones

Otro ejemplo claro de impacto negativo en la marca y en el customer experience es el sobreaforo de ciertas instalaciones, donde no se ha controlado el nivel de compras que se han realizado para un cierto partido, y, ante demasiadas personas que asisten, la calidad de esa visita, de ese disfrute o goce del evento no es el mejor.

Colas para la compra de tickets

Esta situación se da en días de período vacacional, por ejemplo, donde se acumulan muchas personas que quieren comprar un ticket para ver alguno de los eventos y se generan enormes colas, mucho más crítico si se está en pleno verano con días de mucho calor. El equipo de customer experience deberá trabajar para minimizar el impacto negativo de esta experiencia de cola.

Gestión de quejas y comentarios

Una queja común, por ejemplo, en el fútbol es que el Camp Nou es silencioso, que no anima a la gente, por ello quizás se deba trabajar para mejorar ese nivel de satisfacción de las personas que asisten a ver el partido, ver de qué manera se ofrece más animación, brindando quizás otro tipo de servicios durante el partido, que no intercedan en la visión de juego, pero que animen un poco más a que esa experiencia sea valorada de forma positiva.

Indicaciones de recorrido

Este punto también impacta mucho en el museo, pero puede ser extensivo a otras zonas de la instalación deportiva que cuenten con varias salas y zonas, y el recorrido o los sectores pueden no estar bien indicados y eso afecta la experiencia.

En cuanto al customer experience y para reducir ese impacto negativo o esa percepción negativa de la marca, porque el cliente no encuentra un recorrido amigable, se deberían definir ciertas personas que acompañen al cliente, no de forma literal, pero que estén ahí para cualquier duda de hacia dónde ir o de cuál es la mejor forma de ver el museo, por ejemplo.

Venta de productos Premium

Es otro claro ejemplo del impacto que puede tener el customer experience en una instalación deportiva.

El cliente, el fan, para asistir a ver un partido en modo VIP —donde hay un catering, donde hay una sala, donde hay asientos, donde tienen visión exclusiva, entre otros detalles—, paga bastante dinero respecto del precio de un ticket normal. Por ello, se debe incrementar el customer experience de ese VIP. Se debe dar un valor adicional de acompañamiento.

Muchas veces, se identifica que hay clientes que llegan tarde al partido porque han llegado tarde a su sala VIP, entonces el equipo de customer experience debe encargarse de que la guía hacia las salas sea la correcta. Respecto a este tema en el FCB se está trabajando en diversos proyectos digitales para que el cliente tenga, en su ticket, bien indicado cómo ir a su sala, cómo ir con tiempo y que, si no sabe cómo ir, con un simple botón pueda enviar una consulta y una persona podrá guiarlo hacia su sala de manera que nunca llegue tarde al partido. Así se aumentará la satisfacción del cliente VIP y el valor que tiene este producto estará más que justificado.

Estado de las instalaciones

Otro problema de percepción negativa del cliente es el estado que tienen las instalaciones del recinto. En el caso del FCB, actualmente, este está en el proceso de construcción del nuevo proyecto Espai Barça, donde todo, ya no solo el estadio, sino todo alrededor del Barça va a cambiar. Este proyecto denominado Espai Barça, que se verá finalizado dentro de unos años, mejorará la experiencia, ya no solo del fan, sino de sus vecinos.

Si bien hoy está en pleno proceso de construcción, de igual manera se deben vender los productos y las instalaciones que tiene hoy, por ello el equipo de customer experience ha de transformar, junto al equipo de arquitectura, ciertas zonas que se ven anticuadas en zonas un poco más modernas o que ayuden a la satisfacción, a mejorar esa percepción de la estructura arquitectónica para que el cliente que asista por lo menos tenga el mensaje de que, si bien las instalaciones del FCB no son las más modernas de Europa, están en un proceso de remodelación, y, aun así, van haciendo ciertas transformaciones que ayudan a que la visita sea mucho más satisfactoria.

Falta de procedimientos

En muchos casos, el gran problema que se tiene en los clubes deportivos es que cualquier tipo de incidencia, ya sea en la compra o en la poscompra —en cualquier nivel donde el cliente está comprando el ticket o gozando la experiencia—, no son resueltas de forma satisfactoria o inmediata y eso se debe, básicamente, a que muchas veces faltan ciertos procedimientos en el club que permitan ejecutar esa solución de la incidencia de forma rápida, efectiva y con el foco en la satisfacción del cliente.

Esto tiene que ver con que, al final, un club es una empresa, una empresa formada por personas y, en ciertos momentos, hay desorganización por falta de comunicación. El equipo de customer experience, otra vez enlazado con recursos humanos, ha de mejorar esa formación y esos procedimientos para que el cliente, el fan, tenga una percepción positiva cuando tienen que resolverle una incidencia. Aquí con la voluntad no es suficiente, sino que lo que se tiene que hacer es proceder a todo para que quede escrito en un manual y con este se forme al personal del club.

Foco en la satisfacción del cliente

Y, por último, para reducir o mitigar el impacto negativo de la marca, el equipo de customer experience debe tener muy claro que debe trabajar en la satisfacción del cliente. Una herramienta muy valiosa son los focus groups, grupos con clientes donde se los invita a vivir una experiencia, quizás antes de sacarla al mercado, para que la vivan y la valoren, y, en base a esa valoración, hacer ajustes y mejoras en el producto o servicio.

Algo clave para resaltar es que, en todo momento, el equipo de customer experience debe hacer un cotrabajo tanto con el cliente como con los diferentes departamentos del club. Está claro que la percepción negativa de la marca, en cuanto al customer experience, no se produce solo a nivel físico, cuando el cliente está en contacto con el producto, sino que es posible —y cada día se produce más— que traslade esa percepción o experiencia a las redes, y que esto desvalore la marca en los canales digitales, las redes sociales, TripAdvisor, entre otros.

Por eso, hoy en día, ya es necesario definir una persona que esté enfocada a estos canales dentro del departamento de customer experience. No solo que esté enfocada —no solo debe haber una persona responsable del contact center, de la atención telefónica o incluso la atención personalizada del Human to Human—, sino una persona que esté en contacto constante con toda la corriente de opiniones que hay sobre los productos y sobre la percepción de la marca.

Lo importante, entonces, es controlar las valoraciones y dar una rápida respuesta. Si hay clientes descontentos por algún motivo, lo primero es resolver el descontento. Se sabe que es mucho más difícil hacer que un cliente descontento confíe nuevamente en la marca que traer un cliente nuevo. Entonces, se debe trabajar esa opinión negativa con la máxima brevedad.

Por lo tanto, la recomendación es que, dentro del equipo de customer experience, haya una persona encargada de todos los canales digitales donde se difunde la percepción de marca.

Para finalizar esta unidad de customer service, se verán algunas recomendaciones o estrategias en las que se debería trabajar en los clubes deportivos para mejorar la percepción de la marca ante el cliente:

Primera recomendación

- Estar atento a todo lo que sucede en los canales digitales y crear un plan de customer experience solo para dichos canales y, así, cuidar la percepción en todos los portales que vendan los productos del club.
- Utilizar tecnología de contacto, con la incorporación de los chatbots en modelos de call center.
- Tener siempre una vía de comunicación por todos los canales digitales. Un ejemplo es Zendesk, pero hay muchas otras para gestionar el contacto con el cliente en este mundo digital.

Segunda recomendación

- Procedimentar todas aquellas incidencias que no estén controladas.
- Prestar especial atención a las incidencias a las que no se esté dando rápida respuesta, analizar cuáles son, identificar las diez incidencias más repetidas y los tiempos de respuesta. Si los tiempos de respuesta son buenos, se debería pasar a las diez siguientes y así hasta ver cuáles son aquellas en las que el nivel de satisfacción del fan no está siendo el esperado. Por lo tanto, en el procedimiento y la mejora operativa incidental se deben marcar KPI (key performance indicator), métricas de seguimiento, conforme aquello se está cumpliendo y conforme la satisfacción de cliente está siendo la esperada, la que se ha calculado a principio de temporada.

Tercera recomendación

- El equipo de customer experience debe trabajar en varias direcciones dentro de la empresa. Debe trabajar hacia arriba, es decir, hacia la dirección; la dirección debe percibir que hay un equipo preocupado por la marca, por la percepción de la marca y por el cliente.
- Los equipos de alrededor deben estar bien formados para que ese sentimiento de marca se perciba en el cliente.
- Imagine que el equipo de CRM (Customer Relationship Management), que es el que tiene un contacto muy directo con el cliente, no tiene las directrices

claras de lo que es el customer experience. Entonces, la percepción de comunicación no va a ser clara y no va a ser buena; por lo tanto, eso se debe mejorar. Imagine que el equipo de accesos al estadio no tiene clara la formación de cómo resolver una incidencia. Por ello, es muy probable que no la resuelva satisfactoriamente o que ni se resuelva.

- Es responsabilidad del equipo de customer experience trabajar en esta formación.

Cuarta recomendación

- Por último, se debe poner esfuerzo en el departamento de atención al cliente, el cual es muy importante y fundamental.
- Se debe dar importancia tanto a quien está en la atención telefónica como en la atención personal.
- Esto debe ser una cuestión central y cultural del club para transmitirlo como valor de marca.



“Quédate en cómo te percibe tu cliente, y al analizar esa percepción, si es buena o mala, encontrarás el punto de mejora”.

José Luis Beltrán Andreu

→ Servicio de *call center* y la irrupción de los *chatbots*

En esta unidad se hará foco en lo que es el servicio de call center y cómo la irrupción de la tecnología, como, por ejemplo, los chatbots, está ayudando a estar en contacto con el cliente, dándole soporte y atención, y cómo eso impacta en la percepción de la marca. Es un modelo basado en la inteligencia artificial y en el aprendizaje según lo que quiere y demanda el cliente.

En los últimos años, la atención al cliente se ha ido centrando, específicamente, en tecnología chatbot, sobre todo en modelos e-commerce, donde se utiliza un framework digital para vender el producto. El chatbot está cambiando la forma de comunicación con el cliente o está sirviendo como un canal más de comunicación.

El chatbot ya no solo es una manera de dar respuesta a un problema, una duda o una pregunta, sino que, hoy en día, está ayudando a satisfacer ciertos diálogos con el cliente en todos los sentidos, de cualquier tipo. En el caso de clubes deportivos, se está utilizando incluso para acompañar al cliente durante una compra.

Imagine que un fan intenta comprar un ticket de fútbol y no encuentra la zona que desearía. En ese caso, pasados unos segundos, mediante un evento tecnológico, aparece un robot —no con la apariencia de un robot conocida, el juguete o el que ha visto en las películas, sino con la imagen de una persona— que da respuestas tan reales como un ser humano para ayudar al cliente en caso de que no encuentre el producto que quiere o el asiento que desea para ver el partido. Entonces, se lo va incentivando con ciertas preguntas o pistas para que, al final, encuentre su producto o algún otro similar.

La idea es acompañarlo en todo el proceso, con lo cual, si le surge una duda a la hora de pagar, allí está para asistirlo y hacerlo sentir acompañado.

Vale decir que el chatbot va a estar presente en uno de los canales más importantes de comunicación que tienen hoy en día los clubes deportivos, que son las redes sociales, aparte de la web y de la aplicación. No hace tanto tiempo, se hablaba de la inteligencia artificial como una revolución que venía a cambiar el cómo, que aprendía del comportamiento del usuario o del comportamiento de otros sistemas para ofrecer una solución o para cubrir una necesidad. Por ello, la inteligencia artificial, mezclada con el chatbot y mediante los canales de redes sociales, ha hecho que el concepto de chatbot haya sufrido un crecimiento exponencial respecto a otros mecanismos de comunicación con el cliente. Sobre todo, se utiliza en estrategias de marketing y comunicación para dar a conocer el producto y para atender aquellas dudas o problemas que tiene el cliente.

Esta inteligencia artificial, básicamente, analiza lo que los clientes van demandando, van necesitando y los problemas que van teniendo, y, al final, mediante algoritmos de

inteligencia artificial, el chatbot es capaz de responder o de resolver cualquier problema en un 90 % de las situaciones. Puede imaginar a un chatbot como un niño pequeño que se va alimentando con información hasta que es capaz de desenvolverse solo en la vida. Se va desarrollando poco a poco, como un proceso de aprendizaje, en contacto directo con los problemas que tiene el cliente.

Los grandes clubes deportivos están apostando cada vez más a chatbots mediante redes sociales o en su página web para dar un alto nivel de inmediatez y efectividad en la atención al cliente, además de optimizar costes así. Por ejemplo, en todo lo que es la venta de producto de Barça Universitas, en la venta de cursos —donde pueden surgir muchas dudas en el estudiante o futuro estudiante que va a adquirir un curso y no sabe si va a cubrir los objetivos o cómo es el proceso de esa compra—, se lo acompaña al cabo de unos diez segundos mediante un chatbot.

En conclusión, los chatbots reducen costes a nivel humano; están disponibles veinticuatro horas, los siete días de la semana, 365 días al año, y sirven para la recolección de datos del cliente, de insights y de pistas muy valiosas para mejorar el producto y el servicio de la organización.

Contact centers

El contact center tiene dos vertientes. Por un lado, dar soporte al cliente para cualquier duda, consulta o incidencia para resolver, pero, también, ya que este es un curso y un programa donde lo importante es la generación de ingresos en los clubes deportivos, se verá cómo el contact center puede llegar a ser otro canal de comercialización muy human to human, muy en contacto con el cliente para explicarle bien los productos o servicios.

A la hora de trabajar con un contact center se lo puede hacer bajo tres modalidades:

- 1) Clasificación con orden Contact center interno en el club deportivo, donde, en ese caso, está sujeto al horario del club: un turno de 8 a 18 y otro turno de 18 a 12, por ejemplo, o partido y que se hagan ocho horas para cubrir el máximo de horas. Pero está claro que un club deportivo, al tener fans de todo el mundo con horarios diferentes, debería abarcar las veinticuatro horas del día, porque, cuando es de noche en un lugar, en otro puede ser de mañana.
- 2) Contact center externo, donde la ventaja es que se puede cubrir toda la mañana y toda la noche porque se puede tercerizar o externalizar con un contact center de otro lugar del mundo, multidioma, donde se pueda dar soporte las veinticuatro horas del día o tener un contact center estandarizado por la mañana en un lugar y por la noche en otro lugar del mundo, para que así cubra todas las horas del día.
- 3) Contact center mixto, donde se maneja un modelo combinada de contact center interno del club en horario de club, hasta las diez de la noche, por ejemplo, y, para el horario nocturno, externalizarlo.
- 4) La decisión sobre qué modelo se desarrollará se basará en función de los costes y de la calidad de servicio.

El contact center como soporte de servicio al cliente

El servicio soporte al cliente tiene dos canales fijos de contacto:

- El correo electrónico, donde el cliente escribe a un email de contacto, esté donde esté, y pueda enviar a un buzón un correo por cualquier duda, incidencia o tema comercial.
- El teléfono, sujeto a un horario especial.

Es importante que toda organización analice cómo se están gestionando estos dos canales. Por otro lado, el tipo de entrada de contacto puede ser de tres tipos:

- Incidencia
- Duda
- Venta

El equipo de contact center, a nivel comercial, recibe la tipología de incidencia, de duda o de venta y, dependiendo del tipo de entrada de mail o de consulta telefónica, se activan determinados procesos para cada caso.

A partir de aquí se debe analizar si los procesos se están haciendo correctamente o no. Hay que hacer un análisis de los procesos, siempre en base a métricas del nivel de respuesta, y que el nivel de satisfacción del cliente, fan o usuario sean los máximos.

Normalmente, cuando se plantea externalizar un contact center, responde a la necesidad de la gestión de la atención al cliente multicanal, es decir, atención por email, atención telefónica y atención personal. Cuando en el recinto hay productos que son muy premium y, por ello, tienen precios muy altos, se debe hacer una gestión más personal, un acompañamiento más personal, no solo telefónico o por email.

La meta clara es el nivel de servicio, con dos KPI bien definidos: la satisfacción del cliente en la respuesta que se brinda y en el tiempo de respuesta. Los dos van ligados uno del otro. Está claro que, si el tiempo de respuesta es bajo y la gestión resolutive, la satisfacción del cliente aumenta. Entonces, lo que se busca mejorar, en cuanto al servicio, con la externalización del contact center es la disponibilidad hacia el cliente, con horarios de atención ilimitados.

Por ejemplo, se debe definir una persona para que el fin de semana esté pendiente de cualquier duda, cualquier incidencia, en cualquier venta que se pueda realizar, pues cobra mucho más sentido la externalización y más en un club deportivo donde el evento, el evento hot, se produce el fin de semana en cualquier tipo de partido.

Las personas que están en la gestión del contact center tienen que soportar una gran carga del cliente, del fan, de consultas o de enfado; por ello, hay que buscar recursos que estén muy preparados para soportar cualquier presión de parte del cliente. Y, por encima, un contact center manager que ayude a gestionar estratégicamente la gestión, un responsable que acompañe a sus trabajadores en cualquier tema que no puedan

resolver ellos mismos por un enfado del cliente o porque la resolución de esta incidencia lleva ciertas complicaciones o problemas en el proceso de resolución. Con la externalización del contact center, también se resuelve el bache que se produce con el personal interno en el periodo vacacional. Se repasan, a continuación, los tres beneficios principales del servicio por contact center:

- 1) Horarios de atención ilimitados.
- 2) Asistencia especializada a operadores que están en contacto permanente con el cliente.
- 3) Gestión de ausencias en periodo vacacional para mantener siempre el mismo nivel de servicio.

Los canales de comunicación que, en cuanto al contact center, se pueden tener:

- Telefónico.
- Buzón de email de dudas, incidencias o ventas.
- Dentro de un contexto digital, con las nuevas tecnologías han surgido nuevos modelos o canales que permiten estar en contacto veinticuatro horas, siete días a la semana con el cliente o que, al menos, el cliente así lo perciba, como por ejemplo un chat online, WhatsApp o WhatsApp business, que permiten tener contacto constantemente con el cliente para cualquier gestión.

Una vez modelados todos los canales o puntos de contacto con el cliente o fan, se deben analizar cuáles son los horarios en los que se estará disponible. Está claro que lo mejor sería poder cubrir veinticuatro por siete los 365 días del año, y más si se habla de clubes deportivos, donde los fines de semana son clave porque es cuando se producen eventos futbolísticos o deportivos importantes. Para dicha definición, se debe hacer un detallado análisis sobre los motivos de las preguntas de los clientes o fans, la procedencia, la banda horaria en la que ingresan y, a partir de dicha información, configurar el horario de servicio. Se puede cubrir un 24x7/365, pero se debe analizar detalladamente el tema del coste de tener 100 % cubierto todo el horario de servicio. Quizás, analizando el rango horario de consultas o incidencias, se pueda reducir los costes definiendo horarios específicos.

Otro tema para definir son los idiomas. Es importante, para poder definir los idiomas en los que se quiere que trabaje el contact center, tener muy claro el origen de los clientes, fans, consumidores y usuarios, y en este punto también hacer un cruce con el tema de costes y definir, entonces, la cantidad de idiomas en los que se gestionarán los contactos. ¿Se ponen cuatro idiomas: catalán, castellano, inglés y francés?, ¿se incluye el japonés?, ¿el chino? Se debe analizar muy bien el mercado, las consultas e incidencias de mayor volumen que ingresan. Por ejemplo, si en un determinado momento, el mercado surcoreano surge como tendencia de compra, quizás frente a esa situación se

justifique la contratación de un contact center con un horario específico para ese mercado.

Por otro lado, un punto comercial muy importante para considerar es que el contact center tenga servicios incluidos de dos tipos: inbound, es decir, la atención de las contactos que vienen de fuera para dentro del contact center, y outbound, las acciones que salen de dentro hacia fuera del contact center al mercado.

El recibir y gestionar contactos de los clientes y fans que ingresan permite grabar, en una base de datos, toda la información para luego poder hacer seguimiento, analizar el nivel de satisfacción con la experiencia y la poscompra, y la posibilidad de contacto a futuro para ofrecerle otros productos y servicios. Hoy en día, hay infinidad de software que permiten guardar la información y relacionarla para futuros contactos.

En cuanto a las acciones outbound, pueden estar relacionadas con consultas que se realicen al cliente, fan, usuario, consumidor, para conocer su nivel de satisfacción con el producto o servicio, información muy valiosa para estrategias de mejora o actualizaciones, por ejemplo.

Se verá un ejemplo concreto del FCB. En el club se diseñan promociones para ciertos partidos y se ofrecen a determinados segmentos de Barcelona. Por medio de las acciones de outbound, el club comunica esos eventos, se buscan contactos, crear tácticas o estrategias de generación de élites para atraer más contactos. El outbound es utilizado también para los productos premium que requieren una visita más personal, más comercial, y gestionarla de esa manera. Y, como toda la información quedará guardada en un repositorio de información y de seguimiento, permitirá hacer estudios de mercado, identificar las tendencias, lo que quieren los clientes, realizar encuestas de satisfacción, entre otras cosas.

Por otro lado, si se produce algún tipo de evento inesperado, por ejemplo, se vendieron cincuenta entradas para un grupo escolar y resulta que ese día se realizará un evento para presentar a un jugador, teniendo almacenado el contacto a nivel outbound, se podrá llamar a algún contacto de la escuela para informarle al respecto, comentar el cambio que afectará el recorrido de la visita u ofrecer la posibilidad de cambio de día.

La idea, entonces, es ir mejorando los procesos y la gestión del contact center. Esto debe permitir al recinto deportivo mejorar el nivel de servicio y esto impactará en el nivel de satisfacción del cliente. Definir métricas relacionadas al volumen de venta, resolución de incidencias, resolución de dudas, entre otras. Esto permitirá tener una gestión autosostenible en temas de costes y, por otra parte, ir generando ingresos adicionales. De este modo, es probable que el coste del contact center quede compensado con los ingresos obtenidos por esta actividad outbound correctamente ejecutada. Por todo lo expuesto, es fundamental ir estableciendo métricas de seguimiento del nivel de satisfacción del cliente, nivel de contactos conseguidos, nivel de incidencias resueltas, nivel de tiempos de respuesta, para poder analizar el rendimiento del contact center y realizar ajustes en caso de ser necesarios.

Retomando el tema del chatbot, en estos últimos años, la atención del cliente se ha centrado, básicamente, en dar respuestas, pero no con mediciones de tiempos y de nivel de satisfacción.

Con la irrupción del chatbot, el primer objetivo ha sido identificar y clasificar, a nivel de contact center, todos los tipos de consultas y dudas que ingresaban, y, a nivel comercial, todos los servicios que se podían ofrecer.

Hoy en día, el chatbot en las redes sociales es muy activo y se ha mejorado mucho el tiempo de respuesta en la atención al cliente; básicamente, porque es capaz de contestar a lo largo de todo el día, todos los días (24x7/365), sin que haya una persona detrás, y, por otra parte, con un buen tiempo de respuesta, en caso de tener la información categorizada y cargada, por supuesto. Y, en caso de recibir una sugerencia, una duda o una incidencia nueva que no esté analizada y categorizada, al final, el chatbot envía una notificación y, apresuradamente, con la intervención de un humano, eso se resuelve, se introduce una base de datos y el chatbot es capaz de volver a contestar.

Los chatbots ya están presentes en casi todas las empresas y sectores, y la industria deportiva no se queda atrás.

Además de las utilidades que ya se desarrollaron, también son útiles en el servicio y acompañamiento del proceso de la venta de entradas o diferentes productos y servicios, lo que genera ratios de venta superiores a los que podría realizar un humano. Además, para el área de desarrollo de producto, pueden servir para detectar nuevas tendencias, generar mejoras, desecharlos o crear nuevos.

Al tener un aprendizaje continuo de lo que necesita el cliente, permite mejorar los procesos de compra, lo que impacta positivamente sobre la marca, sobre la percepción, sobre el customer experience, básicamente, por la inmediatez y la efectividad.

En el FCB lo usa en diferentes canales: para la venta de cursos y certificados, como asistente durante la venta de entradas, en diferentes puntos de la página web, por citar algunos de ellos, y así se da cercanía y acompañamiento al cliente.

En el caso del club, esta herramienta lo posiciona en el top de marcas como atención al cliente a nivel de club deportivo.

Es por todo ello que, en la actualidad, en toda estrategia de marketing y comunicación se incluye su implementación como apuesta de éxito para las métricas que se deben tener, buena satisfacción y percepción de marca de la instalación deportiva.

Implementación del chatbot

A continuación, se mostrarán diferentes proveedores que pueden ayudar con sus plataformas de contacto en la atención al cliente y al fan, tanto en la resolución de dudas o consultas como en la gestión de ventas y ticketing para un club deportivo.

Facebook

Mediante la plataforma de la red social Facebook, se puede usar el chatbot con la funcionalidad del Messenger.

El chatbot se activará, dará ciertas respuestas y, al final, le ofrecerá algún partido que esté próximo de realizarse —por ejemplo, “La semana que viene, el día 29, tenemos el Valladolid”— y le proporcionará información sobre el partido. Entonces, se le dará cierta

información, se le dará cierto contenido, se permitirá la descarga de algún wallpaper, para que lo tenga. Y, por último, cuando se percibe que ese lead, esa persona, ese fan, está decidido a comprar, el chatbot mismo le muestra el botón de comprar, de comprar ahora. Y, en ese momento, se activa el proceso del recorrido de la compra con ese cliente. Se le mostrará la grilla de todos los partidos a los que podría asistir. Siempre, en primer lugar, se ofrece la asistencia a algún partido. Pero la herramienta está preparada para que, en caso de que el cliente no escoja ningún partido, ofrecer la asistencia al museo, por ejemplo, o pasar a ofrecer otro producto del portfolio.

En caso de que continúe para la compra de entradas a algún partido, el chatbot le consultará sobre la cantidad de entradas que necesita y luego le mostrará la disposición en el campo. El propio chatbot le aconsejará el mejor sitio para ver el partido y, una vez seleccionado el lugar, le mostrará la ubicación elegida y cómo se ve desde allí. Finalizada esa compra, la herramienta continúa ofreciendo otros productos, como el menú para el día de partido, una camiseta para asistir ese día, algún producto de merchandising, entre otras opciones. Por último, mediante una integración con una nueva pasarela de pagos, le mostrará los medios de pago que tiene disponibles, y allí finalizará el recorrido del chatbot.

Aquí se puede ver que se ha realizado una venta y asistido a un cliente con costes reducidos. También la instancia permite analizar todo el journey, todo el recorrido, todo el comportamiento y cambios en el consumidor, lo que permiten identificar tendencias o productos en los que haya más interés o menos.

La herramienta permite realizar ventas cruzadas. Por ejemplo, en caso de que el flujo hubiera sido que el cliente no estaba interesado en un partido de fútbol, sino en una visita al museo, el recorrido habría sido similar, pero con franjas horarias para el producto museo: habría seleccionado las entradas, día, hora; realizado el pago, y, al final del recorrido, se habría ofrecido el producto de audioguía o un libro para mejorar la experiencia del recorrido del museo.

Por otro lado, se puede ofrecer merchandising. Si se viera que el cliente no está interesado en las entradas, no se debe perder ese lead, que podría estar interesado en algún producto del Barça. Se le debe ofrecer merchandising u otros tipos de productos del Barça. Pues lo mismo, “Oye, la camiseta, ¿cómo la quieres? La primera equipación; segundo, ¿qué talla tienes tú?”. Y, al final, la termina comprando. Así, se obtiene mucha información de los usuarios.

Bus.Chat

Esta empresa ofrece chatbot inteligentes para mejorar la experiencia de los clientes. Lo interesante de Bus.Chat es que ya está integrado con los canales digitales de mayor uso en todo el mercado móvil. Tiene Facebook Messenger y WhatsApp; tiene, incluso, un chat nativo. Se integra con Twitter también y se integra con las aplicaciones de SMS.

Por ello se genera un tipo de chatbot para un canal digital y se lo puede escalar al resto de los canales para tener, además de los canales del contact center, teléfono y mail, muchos más canales y puntos de encuentro con los clientes.

Es un servicio de multicanal digital. Lo que ofrece es multicanalidad constante, mensajerías instantáneas de las que hoy existen y de las nuevas que puedan venir, con lo cual hay una atención multicanal y multidioma. Y por supuesto, ofrecen un dashboard con métricas para hacer seguimiento de lo que está sucediendo o lo que están demandando los clientes en cuanto a las dudas, incidencias o al nivel de producto.

Esta empresa se especializa en bots de ventas, lo que ellos llaman un sellbot, un sistema para comercializar determinados productos, ya sea ticketing, merchandising, productos de gastronomía u otros específicos que se definan para vender a través de los canales digitales de mensajería instantánea.

Entonces, con respecto a sus características, ese bot tendrá integrado todo el catálogo de productos. Es como un ecommerce, el mismo canal de productos que figura en el ecommerce se traslada al bot de ventas, ofreciendo una navegabilidad rápida por este catálogo y por todas sus características.

Por otro lado, si el bot es capaz de identificar la persona que hay detrás, edad, sexo y demás, permite darle una información dinámica de este catálogo, con un lenguaje totalmente natural, así parece que hay un humano detrás. Realizada la venta de cualquiera de los productos, automáticamente, el chatbot se integra con el R. P. financiero de cualquier club deportivo o cualquier empresa y, a nivel de cobro, trabajan con las tarjetas de crédito más habituales o con otros tipos de pagos como PayPal.

También, en cuanto al servicio, si este es de disfrute o de goce en el propio estadio, el bot genera el código QR, para que luego se pueda intercambiar por el producto que se necesite.

En caso de que el chatbot no sea capaz de resolver esa compra, tiene la capacidad de transferir esa llamada de forma automática a un operador humano. Si se tiene un lead caliente, a esa persona que quiere comprar, que está a punto de comprar, pero no se decide, se la puede transferir con una persona humana para que acabe de complementar esa información del chatbot y poder cerrar la compra.

También tiene otras funciones muy interesantes. Al trabajar con redes sociales o mensajería instantánea de redes sociales, permite compartir la información del producto que acaba de comprar; incluso, se puede comprar un ticket y mandarlo como regalo, o, si es una empresa la que está comprando, por ejemplo, también puede comprar cinco entradas a modo de invitación.

El otro tipo de bot interesante es el bot de servicio al cliente, lo que llaman el servicebot. Es un sistema para resolver las dudas que los clientes tienen con respecto a cualquier producto, cualquier producto del Barça o de cualquier otro club deportivo.

Todas las preguntas tienen una respuesta estática, es decir, una respuesta que debe estar ya definida en el sistema. Hay que ir alimentando ese número de FAQ. Así, la herramienta hace una derivación segmentada de las preguntas. Según el tipo de pregunta, da una respuesta u otra, pero lo que importa es que esa pregunta es estática, es única y la respuesta también debe ser estática y única a una pregunta en concreto. Si hay alguna pregunta, sugerencia o duda del fan o cliente que no maneja el bot, este informa al sistema interno de gestión de FAQ que no la tiene almacenada y se transfiere automáticamente a un operador.

Beneficios importantes que presenta: reconocimiento y recolección de datos para detectar nuevas tendencias, nuevas incidencias y, también, a nivel de servicio, indica el nivel de progreso con los clientes.

Por otro lado, Bus.Chat también ofrece un bot de noticias. Es un bot que provee información a través de los canales digitales de mensajería instantánea, donde se puede volcar todo el contenido del sitio web. Según el consumo que hace el cliente, va dando noticias, imágenes, vídeos de forma inmediata. Imagine que un fan quiere ver las imágenes del partido de la Champions de ayer a la noche. Automáticamente, el bot le ofrece las imágenes sin que tenga que ir a la web y verá la misma información al estar totalmente conectados.

Zendesk

Zendesk tiene una solución integrada en el Fútbol Club Barcelona, llamada Answerbot. La característica importante de esta herramienta es que, en tema de resolución de incidencias o atención por comercialización de productos, es capaz de transferir instantáneamente con un agente cuando ve que no tiene la capacidad de resolver la situación; así, el contacto entre agente y chatbot es continuo.

Ante la pregunta del cliente o fan, Answerbot sugiere varios tipos de respuestas y siempre da una última opción en un flujo muy intuitivo, muy guiado, como si fuera un ecommerce, pero en tiempo real. Si la herramienta identifica que el cliente no está satisfecho con la respuesta, lo transfiere automáticamente con un agente, pero el usuario, el fan, no se da cuenta de este traspaso entre agente y chatbot.

Por el contrario, si el cliente está satisfecho y se le resolvió lo que quería o ha realizado la compra, se hace un seguimiento poscompra de todo lo que ha hecho y se clasifica el servicio o incidencia que se haya gestionado.

Zendesk está sumergido en un proceso de investigación e innovación sobre chatbots, en cómo la inteligencia y el big data pueden ayudar en los procesos de atención y comercialización.