

Módulo 1. Expectativas y satisfacción del cliente



Este curso, que forma parte del Certificado en Gestión Estratégica de Eventos, Ligas y Competiciones Deportivas, se enfoca en la gestión de la calidad del servicio en el ámbito deportivo. A lo largo de esta formación, profundizaremos en la idea de que, dado que los deportes son en esencia servicios, su calidad debe gestionarse de manera adecuada y estratégica.

En el primer módulo, analizaremos las expectativas y la satisfacción del cliente. Entender estos conceptos y su aplicación práctica nos permitirá desarrollar una base que facilite la gestión de la calidad del servicio y contribuya al éxito de eventos, ligas o competiciones. El segundo módulo estará dedicado a explorar las necesidades del cliente, investigando este aspecto que, aunque a veces no recibe la atención necesaria, es fundamental para la organización de cualquier evento deportivo.

El tercer módulo se enfocará en la prestación del servicio, identificando sus componentes y cómo estos se manifiestan en la realización de eventos, ligas o competiciones deportivas. Finalmente, en el cuarto módulo, examinaremos la percepción de la calidad del servicio, destacando nuevamente que el éxito de un evento deportivo depende en gran parte de cómo los clientes valoran dicha calidad.

A lo largo de todos los módulos, profundizaremos en los aspectos teóricos y, sobre todo, en su aplicación práctica, presentando ejemplos reales y proporcionando recomendaciones útiles para la gestión.

 **Unidad 1.1**

 **Referencias**

Unidad 1.1

En este primer módulo del curso Gestión de la Calidad del Servicio en Eventos Deportivos, nos enfocaremos en la organización de eventos deportivos, ya sean competiciones, ligas o eventos puntuales. En cualquier caso, la labor del organizador consiste en gestionar uno o varios eventos que se realizan de manera continua o periódica. Por ejemplo, en una liga, se organizan encuentros semanales para todos los equipos durante el año. En el caso de una competición, los eventos se concentran en un corto periodo, aunque se repitan cada uno, dos, cuatro o más años.

Aunque hablemos de eventos, ligas o competiciones, el objetivo en todos los casos es el mismo: planificar y gestionar de forma eficiente los eventos deportivos. Por eso, en este curso, veremos cómo hacerlo de manera estratégica para asegurar su calidad.

Además, es importante entender que los eventos deportivos, como el deporte en general, deben considerarse servicios. Nos detendremos en este punto a lo largo del curso.

1. 2. Los eventos deportivos como servicios

Los eventos deportivos pueden entenderse como servicios, ya que ofrecen una experiencia al público asistente. Para comprender mejor esta idea, es importante analizar algunos aspectos clave que los definen como tales.

Primero, al igual que otros servicios, los eventos deportivos tienen una naturaleza intangible (Schneider y White, 2004). Los asistentes no reciben un producto físico, sino que viven la experiencia del evento. El valor se encuentra en los beneficios y emociones intangibles que experimentan durante su participación.

Segundo, los eventos deportivos suelen requerir la participación activa del público (Williams y Buswell, 2003). Aunque los espectadores no formen parte del juego, se involucran emocionalmente, animando a sus equipos y contribuyendo al clima del evento. Además, estos eventos ofrecen oportunidades para que los asistentes interactúen con otras personas, como el personal del evento, otros aficionados, jugadores y patrocinadores. Estas interacciones enriquecen la experiencia y generan momentos memorables para los asistentes.

Asimismo, la organización de eventos deportivos incluye aspectos propios de los servicios, como la venta de entradas, la logística del lugar, la seguridad, la atención al público, los puestos de comida y el entretenimiento. Todos estos elementos deben coordinarse

adecuadamente para asegurar que los asistentes disfruten de una experiencia agradable.

Por otro lado, los eventos deportivos son conocidos por las emociones y el entretenimiento que ofrecen (Williams y Buswell, 2003); el público espera vivir algo emocionante que les genere alegría y entusiasmo. Desde esta perspectiva, debemos señalar que el entretenimiento es fundamental para que los eventos deportivos se perciban como servicios. Además, los organizadores pueden personalizar la experiencia, ofreciendo, por ejemplo, asientos preferenciales, paquetes especiales o experiencias exclusivas que hagan el evento más atractivo para ciertos grupos. Este tipo de personalización no se aplica a productos físicos, lo que refuerza la idea de que los eventos deportivos son servicios.

Por último, en eventos deportivos, la experiencia no termina cuando este finaliza (Brown, 1991); sino que luego se pueden enviar mensajes de agradecimiento, compartir momentos destacados o invitar a los asistentes a dar su opinión. Mantener una buena relación con el público después del evento ayuda a garantizar su satisfacción y fidelidad, algo que también veremos más adelante.

Un aspecto que a menudo se pasa por alto es la importancia de la recuperación del servicio (Brown, 1991). Cuando ocurren fallos o los clientes no están satisfechos, es fundamental tomar medidas rápidas y efectivas para solucionar los problemas. Actuar de manera oportuna

no solo ayuda a retener a los clientes, sino que también reduce el impacto negativo en su percepción del evento y del proveedor del servicio.

Como hemos visto, entender los eventos deportivos como servicios permite a los organizadores enfocarse en ofrecer una experiencia completa y memorable que cumpla con las expectativas del público. Al gestionar de manera eficiente los diferentes puntos de contacto y tener en cuenta las particularidades de los servicios, los organizadores de eventos, ligas o competiciones pueden mejorar la satisfacción del cliente, fomentar su lealtad y destacarse en el competitivo mundo deportivo.

Ahora que hemos establecido la importancia de tratar los eventos deportivos como servicios, nos enfocaremos en la gestión de la calidad del servicio.

Actividad de repaso

Los eventos deportivos son:



De naturaleza intangible, puesto que los clientes no se llevan un producto físico, sino que experimentan el evento en sí.



De naturaleza tangible, ya que los clientes se llevan un producto físico, sin experimentar necesariamente el evento.

SUBMIT

1.3. Gestión de la calidad del servicio

Para que las empresas puedan cumplir con las expectativas de los clientes, ganar su lealtad y asegurar el éxito a largo plazo, es necesario gestionar correctamente la calidad del servicio. Para ello, se recomienda que las organizaciones definan y comuniquen de manera clara los estándares y expectativas de servicio a sus empleados (Maleyeff, 2022). Es decir, es importante que las empresas definan claramente los resultados de servicio que buscan, las métricas para evaluar el desempeño y las conductas que los empleados deben seguir, asegurándose de que todo esto esté alineado con los valores de la marca y las expectativas de los clientes. Además, deben proporcionar formación a los empleados, brindándoles los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para ofrecer un servicio de calidad. De esta manera, los empleados podrán tomar decisiones y resolver problemas de los clientes de manera rápida y

efectiva, promoviendo una cultura centrada en el cliente en toda la organización.

Al mismo tiempo, en cuanto a la prestación de servicios, las organizaciones deben buscar activamente los comentarios de los clientes a través de diferentes canales, como encuestas, formularios de opinión, redes sociales e interacciones con el servicio al cliente (Maleyeff, 2022). Estos comentarios pueden utilizarse para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas que aborden las inquietudes de los clientes. Además, se sugiere fomentar una cultura centrada en el cliente, donde se motive a los empleados a priorizar las necesidades de los usuarios, comprender sus puntos de vista y esforzarse por ofrecer un servicio excepcional. También se recomienda reconocer y recompensar a aquellos empleados que brindan constantemente un servicio de calidad.

Asimismo, las organizaciones de servicios deben implementar un sistema para monitorear y evaluar el desempeño (Maleyeff, 2022). Utilizar indicadores clave de desempeño (KPI) y métricas, como las puntuaciones de satisfacción del cliente, los tiempos de respuesta, los acuerdos de nivel de servicio y las tasas de retención, permite rastrear y medir la calidad del servicio. Revisar periódicamente estos datos y usarlos como base para mejorar es la clave de este proceso. En la misma línea, es importante implementar programas de control de

calidad para garantizar que el servicio ofrecido cumpla de manera constante con los niveles de calidad establecidos. Para asegurar esto, se deben realizar auditorías, inspecciones y evaluaciones periódicas, ya que ayudan a detectar posibles fallos y corregir cualquier desviación que pueda afectar la calidad del servicio.

Igualmente, las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios deberían fomentar una cultura de mejora continua mediante la revisión y optimización periódica de sus procesos (Maleyeff, 2022). Esto no solo incentivaría a los empleados a proponer sugerencias de mejora, sino que también facilitaría la implementación de estas ideas cuando sea apropiado. Además, cuando sea posible, estas empresas deberían apostar por la innovación y aprovechar la tecnología para agilizar procesos, reducir errores y mejorar la eficiencia.

Como mencionamos antes, es importante reconocer que, a pesar de los esfuerzos, pueden presentarse fallos en el servicio. Por ello, las organizaciones de servicios deben desarrollar un proceso adecuado de recuperación que permita gestionar eficazmente las quejas de los clientes y resolver los problemas de manera rápida. También es fundamental empoderar a los empleados de atención al público para manejar determinadas situaciones de forma eficiente, y proporcionar soluciones adecuadas cuando sea necesario (Maleyeff, 2022).

De la misma manera, se recomienda que las empresas reconozcan y celebren los logros en la calidad del servicio, ya que esto motiva e

inspira a los empleados. Destacar ejemplos de servicio excepcional y compartir comentarios positivos de los clientes ayuda a reforzar una cultura centrada en la excelencia y en el cliente.

Para finalizar este punto, debemos señalar que, al aplicar estos principios en el ámbito deportivo, podremos desarrollar estrategias para gestionar la calidad del servicio en eventos deportivos, como veremos a continuación.

La gestión de la calidad del servicio permite que las empresas:

- Puedan satisfacer las expectativas del cliente.
- Fidelicen a los clientes.
- Logren el éxito a corto plazo.
- Logren el éxito a largo plazo.

SUBMIT

1. 4. Gestión de la calidad del servicio en eventos deportivos

Como vimos anteriormente, gestionar la calidad en los eventos deportivos es clave para ofrecer una experiencia excepcional a los asistentes. Por eso, se recomienda que los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones planifiquen cuidadosamente todos los aspectos del evento, como la logística, la venta de entradas, el personal, la seguridad y las instalaciones. Esto les permitirá anticiparse a posibles inconvenientes y pensar soluciones que garanticen un desarrollo sin contratiempos.

Como mencionamos, los organizadores deben capacitar al personal del evento, incluyendo al equipo de seguridad, taquilleros y personal de atención al cliente (Buswell *et al.*, 2016). Es importante que el personal reciba formación adecuada en atención al cliente, conocimiento del evento, procedimientos de emergencia y manejo de situaciones difíciles.

Además, los organizadores deben asegurarse de que el lugar y las instalaciones mantengan buenos niveles de limpieza, comodidad y accesibilidad (Buswell *et al.*, 2016). Revisar y realizar el mantenimiento periódico de áreas como los asientos, baños, puntos de venta y estacionamientos es fundamental para garantizar una experiencia agradable para los asistentes. También es importante optimizar los procesos de entrada y salida, reduciendo los tiempos de espera y

mejorando el tránsito de personas. Tecnologías como la emisión digital de entradas o los sistemas de control de acceso pueden ayudar a agilizar el ingreso, sin comprometer la seguridad.

Un ejemplo reciente de fallo en la organización de un evento deportivo ocurrió en mayo de 2022, cuando la final de la UEFA Champions League en París se retrasó 30 minutos debido a problemas en el acceso al estadio (Bonn, 2023). Miles de personas no pudieron ingresar al Stade de France, debido a problemas logísticos en varios puntos de acceso, lo que provocó una disputa entre la UEFA, los aficionados, la policía y el comité organizador local para determinar qué salió mal y cómo evitarlo en el futuro. El informe final responsabilizó a los organizadores por la mala planificación y gestión del evento. En la figura 1 podemos observar a los aficionados que no pudieron ingresar al estadio, a pesar de tener sus entradas.

Figura 1. Final de la Champions League 2022 - fallos en el servicio



Fuente: Bonn, 2023, <https://bit.ly/3EDckQv>

El ejemplo mencionado anteriormente pone de relieve la importancia de que los organizadores de eventos deportivos, ligas o competiciones mantengan una comunicación clara y constante con los asistentes antes, durante y después del evento. Es fundamental proporcionar información sobre horarios, instrucciones de aparcamiento, artículos prohibidos y cualquier cambio o actualización a través de distintos canales, como sitios webs, aplicaciones móviles, redes sociales y correo electrónico (Buswell et al., 2016).

Además de garantizar un buen servicio, los organizadores deben crear oportunidades para que los aficionados se involucren activamente durante el evento (Buswell et al., 2016). Esto puede incluir actividades previas al partido, *shows* en el entretiempo, presentaciones

interactivas, concursos y la posibilidad de conocer a los deportistas o conseguir autógrafos. Al crear un ambiente animado y atractivo que conecte a los aficionados con el evento y mejore su experiencia, los organizadores pueden mejorar considerablemente la gestión estratégica de sus eventos.

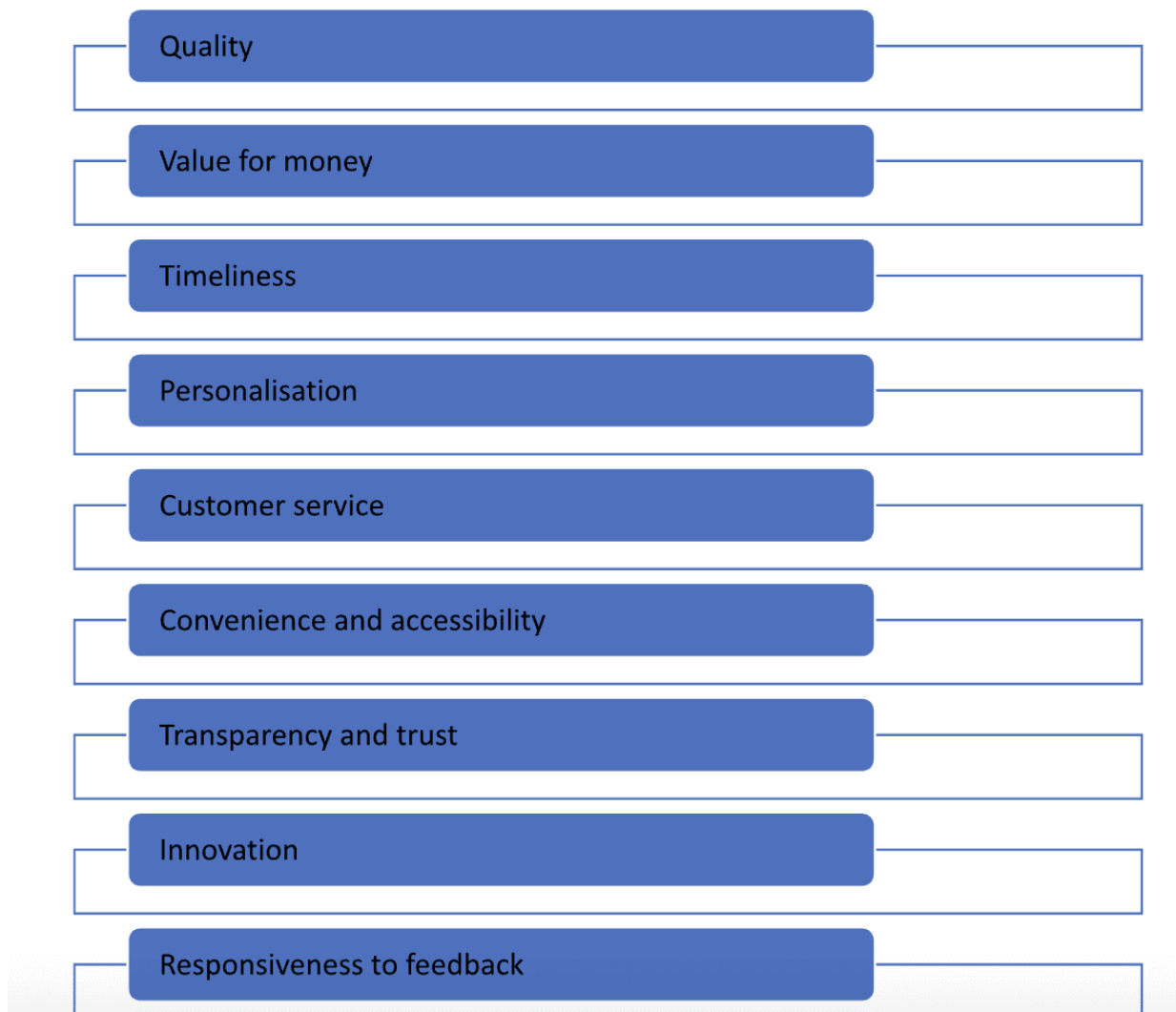
Otro aspecto clave para mejorar la experiencia es ofrecer una variedad de opciones de alimentos y bebidas que se adapten a las diferentes preferencias y necesidades dietéticas; además de implementar medidas de seguridad que protejan a los asistentes. Para gestionar estratégicamente el servicio en un evento deportivo, los organizadores deben recopilar activamente la opinión de los asistentes a través de encuestas, formularios de comentarios o plataformas en línea, y analizar esos datos para identificar áreas de mejora (Buswell *et al.*, 2016). Mantener la comunicación con los asistentes después del evento, agradecerles su participación y resolver cualquier duda o problema posevento, ayuda a demostrar un compromiso con la mejora continua y fomenta una relación positiva con ellos.

El primer paso para lograr esto es comprender las expectativas de los clientes y cómo se relacionan con los eventos deportivos.

1. 5. Expectativas de los clientes en los eventos deportivos

Cuando hablamos de las expectativas de los clientes, hacemos referencia a los deseos, necesidades y requerimientos que estos tienen en relación con un producto, servicio o experiencia en general. Los estudios académicos sobre el tema sugieren que, en la mayoría de los casos, las expectativas de los clientes abarcan los aspectos que se presentan en la siguiente figura.

Figura 2. Principales expectativas expresadas por los clientes



Traducción de la figura 2:

- Calidad
- Relación precio-calidad
- Puntualidad
- Personalización
- Servicio al cliente
- Comodidad y accesibilidad
- Transparencia y confianza
- Innovación
- Capacidad de respuesta a comentarios

Aunque los puntos anteriores resumen las expectativas más comunes de los clientes, es importante llevar la teoría a la práctica y analizar cuáles son esas expectativas en el caso de los eventos deportivos.

Las expectativas de los asistentes a eventos deportivos pueden variar según el tipo de deporte, el contexto y las características de la audiencia. Sin embargo, en general, los aficionados esperan disfrutar de actuaciones emocionantes y competitivas por parte de los atletas o equipos. En otras palabras, buscan una competencia intensa, habilidades destacadas y enfrentamientos que los mantengan entretenidos y conectados emocionalmente con el evento (Masterman, 2021). Si bien este aspecto no está directamente bajo el control de los organizadores del evento o la liga, hay otros factores importantes a tener en cuenta cuando hablamos de las expectativas del público.

Por ejemplo, es razonable que los asistentes esperen que las instalaciones deportivas ofrezcan un buen nivel de calidad para mejorar su experiencia (Masterman, 2021). Esto incluye asientos cómodos, baños limpios, instalaciones bien mantenidas y acceso fácil a servicios como puestos de comida, tiendas de merchandising y áreas de estacionamiento. Además, los clientes también valoran un entorno seguro al asistir a este tipo de eventos; confían en que los organizadores implementen medidas adecuadas de seguridad, gestionen el tránsito de personas adecuadamente y diseñen protocolos de emergencia para garantizar su bienestar durante toda la jornada, como se mencionó anteriormente.

Asimismo, los clientes esperan un proceso de compra de entradas organizado y accesible, que les permita adquirirlas de forma cómoda.

Además, valoran que los asientos estén bien organizados, incluyendo opciones adaptadas para personas con discapacidades, así como una comunicación clara sobre las categorías de asientos, la calidad de la vista y los precios. También, los asistentes esperan una logística eficiente y bien coordinada durante el evento (Masterman, 2021), lo que implica una programación puntual de los partidos o eventos, una comunicación clara sobre los horarios de inicio y actualizaciones, sistemas de fila bien gestionados y mínimas interrupciones durante el evento.

El ejemplo de la final de la UCL en París, mencionado anteriormente, nos demuestra que la falta de una planificación adecuada es la causa principal de los problemas que pueden surgir. Evidentemente, la planificación estuvo muy por debajo de las expectativas del público. Situaciones similares, lamentablemente, no son raras en el mundo del deporte. Un caso similar ocurrió en los Juegos de la Commonwealth de 2022, celebrados en Birmingham (Inglaterra), donde se formaron largas filas para acceder a los eventos, lo que generó el descontento de los aficionados (Horner y Reynolds, 2022). Aunque en este caso el problema fue rápidamente abordado con una disculpa, a diferencia de lo que sucedió en la UCL, sigue evidenciando la falta de planificación del evento y la falta de comprensión de las expectativas del público por parte de los organizadores.

Otro ejemplo que resalta la importancia de satisfacer las expectativas de los clientes en los eventos deportivos es ofrecer soluciones

adecuadas para los aficionados con discapacidades que asisten a estos encuentros. Una encuesta reciente, realizada en el año 2022, reveló un aumento en el número de personas que asisten a eventos deportivos y enfrentan barreras de algún tipo; como el acceso físico a los estadios (que pasó del 31,5 % al 36,5 %), la dificultad para comprar entradas (del 17 % al 24 %) y la falta de información (del 11 % al 16 %) (Level Playing Field, 2022).

Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de que los organizadores de eventos deportivos, competiciones y ligas comprendan mejor y se adapten a las expectativas de los asistentes, con el objetivo de mejorar sus servicios en el futuro.

Al mismo tiempo, es importante destacar los avances que se han logrado en algunos aspectos. Una tendencia que ha ido ganando terreno es la implementación de instalaciones y servicios para que los aficionados ciegos puedan disfrutar de un evento deportivo. Esto se consigue mediante sistemas que narran el desarrollo del partido en tiempo real en el estadio.

Un ejemplo de estos servicios se ha visto en varios eventos deportivos alrededor del mundo. El PSV Eindhoven, que participa en la Bundesliga alemana, y el Bohemians FC, equipo de la Premier Division de la Liga de Irlanda, en colaboración con el Consejo Nacional para Ciegos de Irlanda (NCBI), han sido elogiados por sus esfuerzos en adaptar estos servicios de narración para sus aficionados.

Figura 3. Aficionados con discapacidad visual del PSV Eindhoven disfrutando de la experiencia de un partido de fútbol



Fuente: Of Headbands and Heartbreak, s.f., <https://bit.ly/3sKQnw7>

Figura 4. Aficionado con discapacidad visual del Bohemians FC disfrutando de la experiencia de un partido de fútbol



Fuente: Neogi, 2019, <https://bit.ly/4506rft>

Un aspecto importante a considerar es que los aficionados al deporte no solo buscan disfrutar del juego, sino que también valoran vivir experiencias memorables que vayan más allá del partido. Esto puede incluir entretenimiento previo, espectáculos durante el entretiempo, celebraciones después del partido o eventos especiales que añadan valor y generen recuerdos duraderos. Estas actividades pueden ser organizadas por los responsables del evento, las competiciones o las ligas deportivas (Masterman, 2021). A su vez, esto contribuye a crear una atmósfera más atractiva en los eventos deportivos. Los aficionados quieren sentir la energía, el entusiasmo y la camaradería que se genera entre ellos. Por ello, los organizadores podrían fomentar estas oportunidades a través de cánticos, música, exhibiciones visuales y actividades interactivas que ofrezcan una experiencia más

inmersiva. También sería relevante considerar la posibilidad de crear oportunidades de interacción entre los jugadores y los aficionados. Muchos seguidores desean tener la oportunidad de interactuar con sus ídolos, ya sea a través de sesiones de autógrafos, encuentros, saludos o actividades en las que puedan participar activamente. Esto les permite sentir una conexión más cercana con el deporte y sus protagonistas. Ofrecer estas oportunidades estaría en línea con las expectativas de los aficionados y contribuiría a mejorar su experiencia general en los eventos deportivos.

Los deportes norteamericanos se destacan por la capacidad de sus organizadores para escuchar y responder a las expectativas de los aficionados. Las ligas y los equipos han invertido tiempo, dinero y esfuerzo en garantizar que el entretenimiento vaya más allá del propio evento deportivo. En los estadios, es común encontrar espectáculos musicales y visuales, tanto antes del partido como en el entretiempo (Masterman, 2021). Un ejemplo claro es el entretenimiento de entretiempo que se ofrece regularmente en muchos eventos deportivos, como los partidos semanales de la NBA (Cacciola, 2021).

El espectáculo de entretiempo más famoso es, sin duda, el del Super Bowl, donde actúan cantantes conocidos mundialmente. Estos espectáculos están profundamente arraigados en la cultura de los deportes norteamericanos y buscan satisfacer las expectativas de los

aficionados con una amplia variedad de actuaciones que incluyen música, baile, acrobacias y hasta competencias para el público.

Figura 5. Entretenimiento en el entretiempo de los partidos de la NBA



Fuente: Cacciola, 2021, <https://bit.ly/3RDS4pR>

Por otro lado, en los eventos, ligas y competiciones deportivas europeas, este tipo de actividades de entretenimiento son menos frecuentes, aunque hay ejemplos recientes que indican un avance notable. Por ejemplo, en 2023, antes de un partido entre las selecciones nacionales de Italia e Inglaterra, los aficionados fueron

recibidos con una pantalla multimedia que acompañaba la nueva imagen de marca del equipo italiano y su mascota (Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2023). Como muestra la siguiente fotografía, el espectáculo fue muy bien recibido por los asistentes al partido.

Figura 6. Pantalla multimedia implementada por la Asociación Italiana de Fútbol antes del partido de la selección nacional contra Inglaterra



Fuente: Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2021, <https://bit.ly/3PBEphs>

Por último, debemos considerar a los aficionados que no pueden asistir a los eventos, ya que también esperan una retransmisión y cobertura mediática de alta calidad; quieren acceder a comentarios, análisis y repeticiones detalladas y precisas, ya sea a través de televisión,

plataformas de *streaming* o radio. Esto es algo que los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones deben tener en cuenta (Masterman, 2021), puesto que los aficionados que siguen los eventos desde su casa representan un grupo que podría verse incentivado a asistir a futuros encuentros.

Hasta aquí analizamos algunas de las expectativas más comunes de los clientes en los eventos deportivos. Como mencionamos, es fundamental que los organizadores de eventos, ligas y competiciones comprendan estas expectativas para ofrecer una experiencia alineada con lo que esperan los aficionados. A continuación, nos centraremos en cómo lograr esa comprensión.

Actividad de repaso

Las expectativas del cliente se refieren a _____ que los clientes tienen con respecto a un producto, servicio o experiencia en general.

Type your answer here

SUBMIT

1.6. Comprender las expectativas de los clientes en los eventos deportivos

Como se desprende del análisis anterior, comprender las expectativas de los clientes requiere un enfoque proactivo y centrado en ellos. En este sentido, los organizadores de eventos deportivos, ligas o competiciones deben adoptar diversas estrategias para entender mejor lo que los clientes esperan. El primer paso para ello es establecer una comunicación abierta y bidireccional con los asistentes de forma regular (Chelladurai, 2014).

Al incentivar a los clientes a brindar su opinión, compartir experiencias y expresar sus expectativas a través de diferentes canales —como encuestas, formularios de contacto, redes sociales e interacciones con el servicio al cliente—, las organizaciones pueden recopilar información valiosa que les será útil en el futuro.

Además, las organizaciones pueden hacer un seguimiento de las interacciones de los clientes en distintos puntos de contacto, como ventas, atención al cliente y plataformas en línea. Analizar consultas, quejas y comentarios puede ayudar a identificar patrones y problemas recurrentes que revelen las expectativas de los clientes. También es útil monitorear redes sociales, foros en línea y sitios de reseñas para conocer las conversaciones y opiniones de los clientes. La escucha activa en estos espacios permite a las organizaciones entender mejor

las expectativas de los clientes, detectar tendencias emergentes y abordar problemas de manera rápida (Chelladurai, 2014).

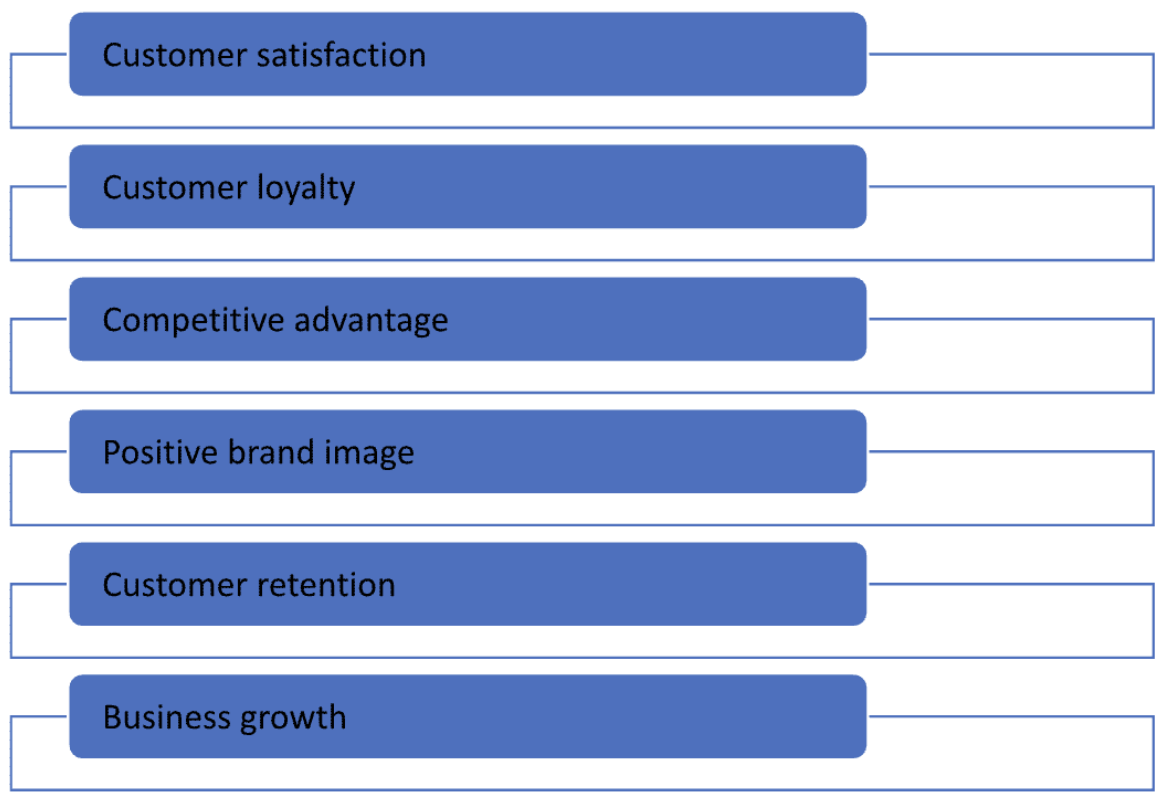
Asimismo, las organizaciones podrían desarrollar una investigación de mercado para recopilar información sobre las preferencias, necesidades y expectativas de los clientes (Chelladurai, 2014). Para ello, se podrían utilizar métodos más avanzados, como encuestas, grupos de discusión, entrevistas y análisis de datos, con el fin de comprender mejor el comportamiento, las tendencias y las expectativas de los clientes actuales. Este tipo de investigación, que podría requerir la colaboración de agencias especializadas, ayudaría a los organizadores de eventos a estar al tanto de las tendencias, avances e innovaciones de la industria. Así, podrían anticiparse y adaptarse a las expectativas cambiantes de los clientes.

La investigación de mercado también podría incluir el análisis de competidores y líderes del sector para entender las expectativas de los clientes dentro de la misma liga, tipo de evento o nivel de competencia. A través de este análisis, la organización podría identificar áreas donde mejorar y diferenciarse de otras empresas, evaluando sus propias estrategias y prácticas en comparación con las de sus competidores.

En definitiva, al comprender las expectativas de los clientes, recopilar opiniones de forma continua, monitorear la dinámica del mercado y ajustar las estrategias para alinearse con las necesidades y

preferencias cambiantes de los clientes, los organizadores de eventos podrán alcanzar los objetivos que se describen en la siguiente figura.

Figura 7. Objetivos de comprender las expectativas del cliente



Fuente: elaboración propia con base en Chelladurai, 2014 y Maleyeff, 2022

Traducción de la figura 7:

- Satisfacción del cliente

- Lealtad del cliente
- Ventaja competitiva
- Imagen de marca positiva
- Retención de clientes
- Crecimiento empresarial

A continuación, se analizará el primer punto de la lista anterior, la **satisfacción del cliente**, que es el aspecto más relevante vinculado a la comprensión de sus expectativas.

1. 7. Satisfacción del cliente en eventos deportivos

La satisfacción del cliente en los eventos deportivos se refiere al grado en que los asistentes están contentos con su experiencia general en el evento. Esta satisfacción depende de numerosos factores, los cuales analizaremos a continuación. Desarrollaremos ejemplos de eventos que lograron cumplir con las expectativas de sus clientes y presentaremos algunas recomendaciones para mejorar la experiencia del público.

En primer lugar, como mencionamos anteriormente, los asistentes evalúan la atmósfera general del evento, incluyendo la emoción y el

nivel de participación de los demás aficionados, el personal del estadio y los organizadores del evento. No es de extrañar que un ambiente positivo y dinámico contribuya a una mayor satisfacción de los asistentes (Maleyeff, 2022). Aunque el comportamiento de los aficionados solo puede ser influido de manera indirecta por los organizadores del evento, a través de estrategias de comunicación y políticas de precios en la venta de entradas, los organizadores sí pueden impactar directamente en la emoción del entorno mediante el uso de música y recursos multimedia, lo que sin duda mejora la experiencia general de los asistentes.

El entretenimiento durante el evento, como los espectáculos de entretiempo, las competencias entre aficionados, las actividades interactivas y las oportunidades para interactuar con los atletas o las mascotas del equipo, puede tener un impacto significativo en la satisfacción de los asistentes (Masterman, 2021). Los espectadores esperan experiencias atractivas que les dejen recuerdos duraderos, como la interacción con una mascota del equipo, algo común en los eventos deportivos norteamericanos. En estos casos, una mascota puede contribuir enormemente al ambiente general del evento, motivando a los aficionados a animar, iniciando bailes, interactuando directamente con el público y, en general, generando entusiasmo y emoción (Greer, 2017).

Figura 8. Utah Jazz, la mascota del equipo de la NBA, invita a los aficionados a animar el partido



Fuente: Greer, 2017, <https://bit.ly/3ZgwXeI>

En la figura anterior, la mascota del equipo de la NBA, Utah Jazz, invita a los aficionados a animar y «demostrar que somos los aficionados más ruidosos», como dice el cartel que sostiene.

De manera similar, y como mencionamos anteriormente, la calidad de las instalaciones del estadio, como la comodidad de los asientos, la limpieza, la accesibilidad y los servicios, juega un papel importante en la satisfacción de los asistentes. Unas instalaciones bien cuidadas, que cumplan con las expectativas del público, contribuyen a una experiencia positiva, mientras que unas en mal estado, sin duda, afectarían negativamente la experiencia (Buswell *et al.*, 2016). Por lo

tanto, los organizadores de eventos deben asegurarse de que las instalaciones se mantengan en buen estado y se mejoren cuando sea necesario. Esto, como señalamos antes, debe combinarse con una logística eficiente, un buen control del público, medidas de seguridad, una comunicación clara y un excelente servicio al cliente, aspectos que pueden ser gestionados directamente por los organizadores del evento.

Otro aspecto que se ha añadido recientemente a las expectativas de los clientes y, por lo tanto, a su satisfacción, está relacionado con los servicios de comida y bebida. Investigaciones recientes han señalado que la calidad, la variedad y los precios de los productos disponibles en los eventos influyen en la satisfacción de los asistentes, ya que valoran tener acceso a una oferta diversa, de buena calidad y a precios razonables (Piggin et al., 2019). Al respecto, se han planteado algunas críticas sobre los precios de los alimentos y bebidas ofrecidos; por ejemplo, los clubes de la Premier League inglesa han sido frecuentemente criticados por los precios elevados de sus productos (Bishop, 2022).

Por otro lado, la demanda del público ha llevado a los organizadores de grandes eventos deportivos, ligas o competiciones, como el Comité Olímpico Internacional y los comités organizadores locales de los Juegos, a promover la venta de productos saludables; incluso ofrecen frutas y verduras durante los eventos (Comité Organizador de Río 2016, 2014). La política aplicada para los Juegos de Río 2016 subraya

este punto, como se puede apreciar en la portada de su informe, donde las frutas ocupan un lugar destacado (ver figura 9).

Figura 9. Portada de *Taste of the Games*, de Río 2016



Fuente: Comité Organizador de Río 2016, 2014, <https://bit.ly/48fjpeD>

La portada de *Taste of the Game* de Río 2016 representa la política de alimentos y bebidas para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2016.

Otro aspecto a tener en cuenta en el contexto económico actual es la relación calidad-precio que los asistentes perciben. En términos simples, al finalizar el evento, los asistentes evalúan si creen que el precio que pagaron valió la pena. Para ello, consideran factores como el costo de las entradas, la calidad de los asientos, el valor del entretenimiento y la experiencia general, para determinar si sienten que el evento justificó su inversión. Por lo tanto, los organizadores de eventos deben asegurarse de evaluar la calidad de las instalaciones, el entretenimiento ofrecido y la experiencia en conjunto al decidir la estrategia de precios a adoptar (Shapiro *et al.*, 2016).

Por último, debemos reconocer que la satisfacción del cliente en los eventos deportivos se refleja en la experiencia general de los asistentes y en la probabilidad de que recomienden el evento a otros. Las experiencias positivas y altos niveles de satisfacción contribuyen al boca a boca favorable, lo que mejora la reputación del evento y atrae a futuros asistentes. Esto subraya la importancia de que los organizadores de eventos deportivos, ligas o competiciones midan y evalúen la satisfacción del cliente, un tema que abordaremos a continuación.

1. 8. Medición de la satisfacción del cliente en eventos deportivos

Existen numerosos métodos que les permiten a los organizadores de eventos, ligas o competiciones deportivas recopilar comentarios y evaluar las percepciones y experiencias de los clientes, para medir su satisfacción. Según Maleyeff (2022), entre estos métodos, se encuentran los siguientes:

- **Encuestas.** Son una forma popular y eficaz de recopilar comentarios de los clientes. Esto se puede hacer a través de encuestas en línea, encuestas por correo electrónico o encuestas en papel. Las preguntas de la encuesta pueden cubrir varios aspectos de la experiencia del cliente, como la satisfacción general, las interacciones específicas del servicio, la calidad del producto y las áreas de mejora. Se pueden utilizar calificaciones de escala Likert, preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas para recopilar datos cuantitativos y cualitativos.
- ***Net promoter score* (NPS).** Es una métrica sencilla y ampliamente utilizada para medir la satisfacción y la lealtad del cliente. Se pide a los clientes que califiquen, en una escala de 0 a 10, la probabilidad de que recomienden el producto o servicio a otras personas. Según sus respuestas, los clientes se clasifican en tres grupos: promotores (9-10), pasivos

(7-8) y detractores (0-6). El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

- **Entrevistas a clientes y *focus group*.** Realizar entrevistas en profundidad o *focus group* con una muestra seleccionada de clientes permite obtener información más detallada y comentarios cualitativos. Estos métodos brindan una oportunidad para que los clientes expresen sus opiniones, compartan experiencias y brinden sugerencias para mejorar.
- **Reseñas en línea, comentarios y monitoreo de las redes sociales.** Monitorear y analizar las reseñas, calificaciones y comentarios en sitios webs, redes sociales y foros *online*, puede brindar información valiosa sobre la satisfacción del cliente y su sentimiento general hacia el evento. Es importante monitorear y responder activamente a las reseñas de los clientes. Del mismo modo, las organizaciones deben participar en conversaciones en las redes sociales para abordar cualquier inquietud y demostrar un compromiso con la satisfacción del cliente.
- **Quejas de los clientes e interacciones de soporte.** El seguimiento y análisis de las quejas de los clientes y las interacciones de soporte puede proporcionar

información sobre las áreas de insatisfacción y las oportunidades de mejora. El análisis de la naturaleza de las quejas, los tiempos de respuesta, las tasas de resolución y los comentarios de los clientes durante las interacciones de soporte puede ayudar a identificar tendencias y áreas de mejora.

- **Lealtad de los clientes y repetición de compra.** La evaluación de la lealtad de los clientes y la repetición de compra es una medida indirecta de la satisfacción del cliente. El seguimiento de métricas, como la tasa de retención de clientes, la tasa de compras repetidas y el valor de vida del cliente, puede indicar el nivel de satisfacción del cliente, especialmente cuando se combina con otras herramientas, como el monitoreo de las redes sociales.
- ***Customer effort score* (CES).** Se mide la facilidad de la experiencia del cliente al interactuar con una empresa. A los clientes se les pide que califiquen, en una escala del 1 al 5, qué tan fácil fue resolver su problema o alcanzar su objetivo, lo que puede indicar su nivel de satisfacción.

Resumen

En este primer módulo del curso Gestión de la Calidad del Servicio en Eventos Deportivos, nos enfocamos en dos conceptos clave relacionados con la calidad del servicio: las expectativas y la satisfacción del cliente. Comenzamos analizando los eventos deportivos como un tipo de servicio y entendiendo por qué es tan importante gestionar su calidad. A continuación, examinamos las expectativas de los clientes en este tipo de eventos, su importancia y las formas de interpretarlas. Finalmente, profundizamos en uno de los principales objetivos al cumplir con estas expectativas: la satisfacción de los clientes en los eventos deportivos. También discutimos cómo los organizadores pueden alcanzarla y qué métodos pueden utilizar para medirla.

CONTINUAR

Referencias

Bishop, A. (2022). *EL PRECIO DE LA PINTA: La cerveza del West Ham, que cuesta 7,30 libras, causa indignación por ser la más cara de la liga... ¡Y la cerveza del Manchester United, que cuesta 3 libras, es la más barata de todas! Aquí te mostramos cuánto cuesta una pinta en TODOS los estadios de la Premier League.* *The Daily Mail.*
<https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-11102893/How-pint-costs-Premier-League-stadium-fan-outrage-West-Hams-7-30-charge.html>

Bonn, K. (2023). Informe final de la Champions League 2022: los aficionados del Liverpool fueron absueltos, la UEFA es la responsable de los problemas con la multitud. *The Sporting News.*
<https://www.sportingnews.com/uk/football/news/2022-champions-league-final-report-uefa-crowd-trouble-liverpool-supporters/jcbvdb9iwtyqhodgyqfgqtoo>

Brown, S. W. (1991). *Calidad del servicio: perspectivas multidisciplinares y multinacionales.* Lexington Books.

Buswell, J., Williams, C., Donne, K., y Sutton, C. (2016). *Calidad del servicio en ocio, eventos, turismo y deporte*. CABI.

Cacciola, S. (2021). Un descanso para los artistas del entretiempo de la NBA les está costando caro. *New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2021/01/04/sports/basketball/nba-half-time-performers-covid.html>

Chelladurai, P. (2014). *Gestión de organizaciones para el deporte y la actividad física: una perspectiva sistémica*. Taylor y Francis.

Comité Organizador de Río 2016, (2014). *Río 2016. El sabor de los Juegos*.
<https://library.olympics.com/Default/digitalCollection/DigitalCollectionAttachmentDownloadHandler.ashx?parentDocumentId=67349&documentId=158240&skipWatermark=true>

Federazione Italiana Giuoco Calcio, (2023). *Espectáculo inmersivo previo al partido de Italia vs. Inglaterra*.
<https://www.figc.it/en/national-teams/news/immersive-pre-match-show-for-italy-vs-england/>

Greer, J. (2017). La mascota del Jazz atropella a un aficionado de los Clippers que empujó a un niño durante una carrera en la cancha. *The Sporting News*. <https://www.sportingnews.com/au/nba/news/jazz->

[mascot-bear-fight-video-fan-hit-race-clippers-nba-playoffs-2017/2igqmiwdg22h151luj34lqpg9](https://www.birminghammail.co.uk/news/midlands-news/anger-huge-commonwealth-games-gymnastics-24629228)

Horner, N., & Reynolds, J. (2022). La ira por los enormes retrasos en la inscripción de la gimnasia en los Juegos de la Commonwealth lleva a una disculpa de Birmingham 2022. *The Birmingham Live*. <https://www.birminghammail.co.uk/news/midlands-news/anger-huge-commonwealth-games-gymnastics-24629228>

Level Playing Field. (2022). *Resultados de la encuesta anual de aficionados de Level Playing Field 2022*. <https://www.levelplayingfield.org.uk/news-item/level-playing-field-2022-annual-fan-survey-results/>

Maleyeff, J. (2022). *Gestión de la calidad del servicio: una guía para mejorar los procesos empresariales*. Routledge.

Masterman, G. (2021). *Gestión estratégica de eventos deportivos*. Routledge.

Neogi, S. (2019). Ver: Nueva iniciativa permite a los aficionados con discapacidad visual vivir partidos de fútbol en el estadio. *Sports India Show*. <https://www.sportsindiashow.com/watch-new-initiative-allows-visually-impaired-fans-experience-football-matches-stadium/>

Of Headbands and Heartbreak, (s.f.). *El PSV Eindhoven muestra su apoyo a sus aficionados con discapacidad visual. Entre cintas para la cabeza y desamores.*

<https://headbandsandheartbreak.wordpress.com/2014/11/07/psv-eindhoven-shows-support-for-their-visually-impaired-fans/>

Piggin, J., Souza, D. L. D., Furtado, S., Milanez, M., Cunha, G., Louzada, B. H., ... & Tlili, H. (2019). ¿Promueven los Juegos Olímpicos una alimentación saludable para los espectadores? Un estudio interdisciplinario sobre la promoción de la salud a través del deporte. *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 481-501.

Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Calidad del servicio: perspectivas de investigación*. Sage Publications.

Shapiro, S. L., Dwyer, B., & Drayer, J. (2016). Análisis del papel de la equidad de precios en las decisiones de compra de entradas para eventos deportivos. *Sport Marketing Quarterly*, 25(4).

CONTINUAR