

Módulo 3. Prestación de servicios



☰ Unidad 3.1

☰ Referencias

Unidad 3.1

En este tercer módulo del curso Gestión de la Calidad del Servicio en Eventos Deportivos, nos enfocaremos en un aspecto clave de los eventos deportivos: la prestación de servicios. Analizaremos los aspectos más importantes de este proceso, comenzando con el diseño del servicio y cómo un mapa de prestación de servicios o un mapa del recorrido del cliente puede ayudar a los organizadores de eventos deportivos, ligas o competiciones a identificar oportunidades de mejora. Asimismo, abordaremos los elementos físicos de un evento, también conocidos como *servicescape* o entorno de servicios. Luego, analizaremos cómo se lleva a cabo la prestación del servicio en los eventos deportivos. Para finalizar, nos enfocaremos en el equipo de trabajo, incluyendo tanto al personal contratado como a los voluntarios, y exploraremos estrategias para gestionar ambos grupos de manera más eficaz.

3.2. Aspectos clave de la prestación de servicios

La prestación de servicios hace referencia al conjunto de procesos y acciones que se llevan a cabo para ofrecer un servicio a los clientes.

Incluye todas las etapas e interacciones, desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega final y el uso del servicio (Buswell *et al.*, 2016). Asegurar una correcta prestación de servicios es clave para cumplir o superar las expectativas del cliente y alcanzar los resultados esperados.

Esta prestación abarca varios aspectos fundamentales, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Diseño del servicio.** Se refiere a la creación de la experiencia de servicio y a la definición de las ofertas, características y procesos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Buswell *et al.*, 2016). Este proceso implica considerar factores como la calidad del servicio, la comodidad o accesibilidad, la personalización y la propuesta de valor. Aunque anteriormente analizamos este tema desde la perspectiva de las expectativas del cliente, en este caso nos centraremos en el diseño del servicio desde el punto de vista de los proveedores de servicios, es decir, los organizadores de eventos, ligas y competiciones.
- **Interacción con el servicio.** Se refiere a los momentos en los que se interactúa con los clientes en diferentes puntos a lo largo del proceso de prestación del servicio (Buswell *et al.*, 2016). Esto incluye la

comunicación, el soporte al cliente y la gestión de consultas, *feedback* y quejas. Este aspecto se enfoca en todos los puntos de contacto entre los organizadores del servicio (o el personal designado por ellos, como empleados y voluntarios) y los clientes. Este tema se desarrollará más adelante, cuando estudiemos los aspectos relacionados con el personal de servicio.

- **Ejecución del servicio.** Se refiere a la puesta en marcha de los procesos operativos y las tareas necesarias para ofrecer el servicio (Buswell *et al.*, 2016). Esto incluye la coordinación de recursos, el manejo de tiempos y garantizar que las actividades del servicio se desarrollen de manera eficiente. En resumen, este aspecto se enfoca en los temas relacionados con la logística para que un evento deportivo, liga o competición se desarrolle con éxito.
- **Personal de servicio.** Son las personas que entregan el servicio directamente a los clientes, como proveedores, empleados o personal contratado (Buswell *et al.*, 2016). El personal de servicio tienen una función muy importante para mejorar la experiencia del cliente, puesto que asegura su satisfacción y atiende sus necesidades. Este aspecto de la prestación de servicios se centra en el factor humano, es decir, en los empleados y voluntarios, las dos categorías principales de personas que participan

en la organización de servicios. En nuestro caso, se refiere a los organizadores de eventos, ligas y competiciones. En este módulo veremos cómo estos grupos garantizan que el servicio se entregue de manera efectiva al cliente.

- **Calidad del servicio.** Se refiere a garantizar que el servicio cumpla o supere las expectativas del cliente en términos de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos materiales (Buswell *et al.*, 2016). La calidad del servicio es un aspecto fundamental en la prestación de servicios, ya que impacta directamente en la satisfacción y lealtad del cliente. Un punto clave de la calidad del servicio es la percepción individual que cada cliente tiene, la cual puede diferir de la que experimentan otros clientes del mismo servicio. En nuestro caso, esto aplica a eventos deportivos, ligas o competiciones, y será analizado en detalle en el próximo módulo.
- **Recuperación del servicio.** Implica resolver cualquier problema o fallo en el servicio que pueda surgir durante el proceso de entrega (Buswell *et al.*, 2016). Una recuperación del servicio eficaz implica atender rápidamente las inquietudes del cliente, ofrecer soluciones y compensar cualquier inconveniente o insatisfacción. Este tema será abordado en detalle en el siguiente módulo.

- **Evaluación del servicio.** Consiste en evaluar y monitorear la efectividad de la prestación del servicio a través del *feedback* de los clientes, *key performance metrics* (indicadores clave de desempeño, conocidos como KPI) y esfuerzos de mejora continua (Buswell et al., 2016). La evaluación regular ayuda a identificar áreas de mejora y optimiza el proceso general de entrega del servicio. Este aspecto de la prestación del servicio ya fue abordado en los dos primeros módulos del curso, donde nos centramos en la perspectiva del cliente.

Ahora que hemos visto los aspectos clave de la prestación de servicios, pasaremos a analizar cada uno en detalle dentro del contexto de eventos deportivos, ligas y competiciones, empezando por el diseño del servicio.

Actividad de repaso

La calidad del servicio se refiere a:

Garantizar que el servicio cumpla o supere las expectativas del cliente en términos de confiabilidad,



capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos materiales.



Interactuar con los clientes en varios puntos de contacto a lo largo del proceso de prestación del servicio.

SUBMIT

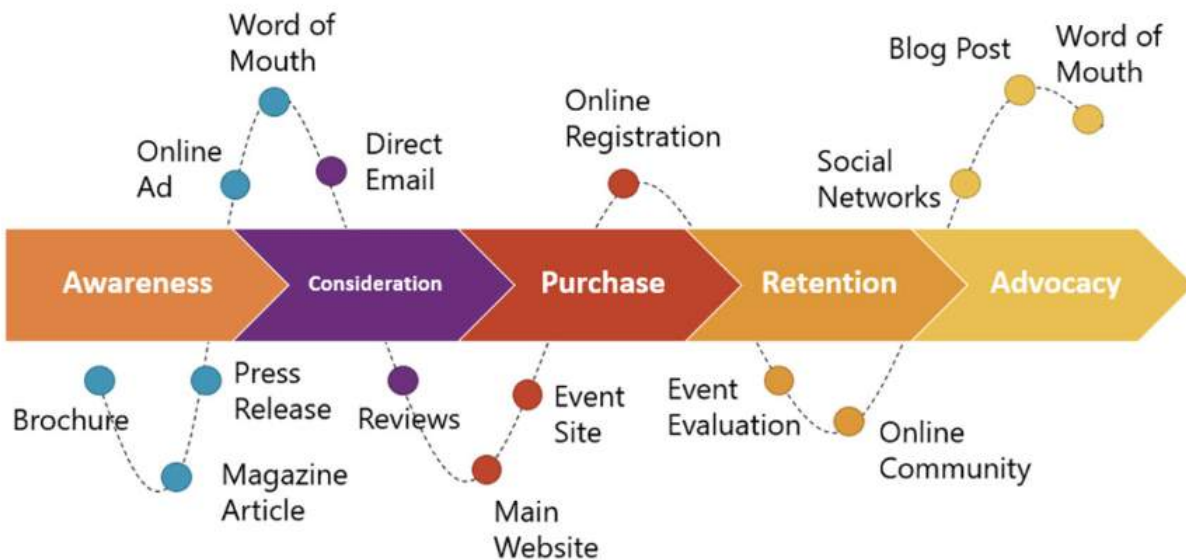
3.3. Diseño de servicios en eventos deportivos

En el ámbito de los eventos deportivos, el diseño de servicios consiste en aplicar principios y métodos para mejorar la experiencia y satisfacción de los participantes, espectadores y otros *stakeholders* del evento (Williams y Buswell, 2003). Se busca crear una experiencia fluida, centrada en el cliente y que deje una impresión memorable, ajustándose a las necesidades y expectativas de quienes participan en eventos deportivos.

El diseño de servicios comienza trazando el recorrido completo del público, desde la fase previa al evento hasta el seguimiento posterior (Williams y Buswell, 2003). Esto incluye identificar los puntos de contacto, interacciones y momentos importantes, tanto *online* como *offline*. El mapa de este recorrido permite visualizar la experiencia y

detectar áreas donde dicha experiencia se puede mejorar o fortalecer. La figura 1 muestra un ejemplo de un mapa de recorrido del cliente.

Figura 1. Ejemplo de mapa de recorrido del cliente



Fuente: [imagen sin título sobre mapa del recorrido del cliente], (s.f.), <https://bit.ly/45K630V>

Traducción de la figura 1:

Conciencia

- Publicidad en línea
- Boca a boca

- *Brochure*
- Comunicado de prensa
- Artículo de revista

Consideración

- Correo electrónico directo
- Reseñas

Compra

- Registro en línea
- Sitio del evento
- Sitio web principal

Retención

- Evaluación del evento

- Redes sociales
- Comunidad en línea

Promoción

- Publicación en blog
- Boca a boca

Como podemos ver en la figura 1, el mapa se enfoca en el recorrido completo del cliente, desde el momento en que se entera de un servicio o, en nuestro caso, de un evento deportivo, liga o competición; cómo empieza a considerar asistir y, por lo tanto, a comprar una entrada; cómo realiza la compra; cómo se lo retiene como cliente y, finalmente, cómo promueve el evento. En cada una de estas etapas, hay varios subprocesos o subetapas.

Comencemos por la fase de **conciencia**. En este momento, es importante saber **de** qué manera los posibles clientes se enteran del evento. ¿Fue un folleto, un anuncio impreso o un anuncio *online* lo que captó su atención? ¿Qué tipo de publicidad funcionó para que el cliente comenzara su recorrido? Esta información es muy importante para el organizador del evento deportivo, liga o competición.

Pasemos ahora a la fase de **consideración**. Si un cliente está pensando en asistir al evento y, por lo tanto, en comprar una entrada, es fundamental entender por qué medio está obteniendo información. ¿Nos está contactando por correo electrónico o está consultando a sus propios contactos o buscando reseñas sobre el evento? Comprender estos aspectos nos ayudará a prepararnos mejor para garantizar que el interés inicial se traduzca en una compra para nuestro evento deportivo, liga o competición.

En la **tercera fase**, cuando nuestros clientes han decidido comprar entradas, es fundamental entender cómo obtienen información sobre el proceso de compra. ¿Se registran en línea? ¿Compran las entradas en persona? ¿Asisten al evento acompañados de amigos o van solos? Además, ¿cuándo llegan al evento? ¿Cómo se desplazan? ¿Qué medio de transporte utilizan? ¿Qué hacen durante el evento? Todos estos detalles son importantes para cualquier organizador de eventos deportivos, ligas o competiciones.

En la siguiente fase, la de **retención**, necesitamos entender lo que piensan los asistentes. Esta es una etapa clave para recopilar *feedback*, como mencionamos en módulos anteriores. Aquí, debemos saber cómo los clientes evalúan el evento; por lo que hay que prestar atención a la comunidad *online* que se ha creado alrededor de este y utilizar herramientas de *social listening* —o monitoreo de redes sociales— para entender mejor cómo retener clientes (Williams y Buswell, 2003).

Finalmente, en la fase de **promoción**, debemos asegurarnos de que los clientes hablen positivamente del servicio que recibieron; en otras palabras, debemos garantizar que los asistentes se sientan satisfechos con el servicio proporcionado durante el evento deportivo, liga o competición. El boca a boca o el «boca a boca digital» es importante, ya que sabemos que, a través de ello, otros clientes potenciales pueden enterarse del evento y comenzar a considerar la compra de entradas (Williams y Buswell, 2003).

Teniendo en cuenta las fases presentadas, podemos entender cómo la experiencia de un solo cliente puede influir en el recorrido de otros, creando un nuevo mapa de servicio. Para entender mejor la complejidad de la fase de compra, podemos utilizar un mapa de prestación de servicios, como el que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Mapa de prestación de servicios

STAGES	RESEARCH / INSPIRATION	BOOK TICKETS	ARRIVING AT THE EVENT	DURING THE EVENT
DOING				
THINKING	<ul style="list-style-type: none"> • What types of events and shows are on? • What dates are they on? • How much will tickets cost? • What's on near me? • What are the shows about? • Can I watch a video or see photos of the show? 	<ul style="list-style-type: none"> • What dates/times is this event on? • Are there discounts if I buy multiple tickets? • What is the refund policy? • Does the event have disability access? • Can I choose my seats? 	<ul style="list-style-type: none"> • Is it easy to find and get there? • Where can I park? • Will I have to pay for parking? • Will public transport be a better option? • Which door or entrance do I need to go to? • How early do I need to arrive before the show starts? 	<ul style="list-style-type: none"> • Will I have time to get food before the event starts? • Does the event actually start when it says on the ticket? • Can I pay with eftpos at the food stand? • Where are the closest bathrooms?
FEELING	<ul style="list-style-type: none"> • Confused - Can't find an easy way to view which events are on a particular day • Lost - Presented with lots of events and shows but can't tell what they are or what they're about 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprehensive - Don't want the tickets to sell out before I complete the purchase process • Hopeful - I hope the seats I want are available • Excited - Tickets are booked and now looking forward to the event! 	<ul style="list-style-type: none"> • Uncertain - Am I in the right place? • Anxious - If I'm late, will I still be able to get in to the show? 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsure - Not sure if I have enough time to get food before the show starts • Annoyed - Have to get money from the ATM to avoid potentially having to queue up twice at the food stand • Excited - I'm finally watching the show! • Anxious - Will the show finish on time? I have a babysitter
CUSTOMER EXPERIENCE	<p>There's are lots of shows on, finding one that interests me and is on at a date and time I can go to may take some time.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hard to work out which shows are on and when • Not many images for each show • The website doesn't inspire me to see a show 	<p>The ticket purchase process wasn't bad but has some areas that could be improved.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Only found out about multiple ticket discounts after starting the purchase process • No indication if the tickets are held for me during the checkout process • The seating chart was difficult to understand 	<p>Getting in to the show wasn't difficult but took longer than expected.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The parking area for the show was tricky to find • There was a large queue as only one person was checking tickets • I had to have a printed ticket instead of a digital one I could have on my phone 	<p>Overall a good experience but could be improved.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The event started later than I expected • I had to pay a \$2 transaction fee at the ATM • Getting out of the event took a long time due to lots of people trying to leave through one door
OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> • Allow users to filter the events by date and genre • Add a brief description to each event on the events list page • Add larger image and video galleries for each event • Include inspirational imagery and featured shows throughout the site 	<ul style="list-style-type: none"> • Show a message during the checkout process letting the user know the tickets will be held for a certain amount of time • Adjust the seating chart design to be more user friendly • Link to a refund policy page from the event details page • Show a message about multiple ticket discounts on the event detail page 	<ul style="list-style-type: none"> • Make sure each event includes parking details on the event details page • Improve the parking signage at events • Have additional staff checking tickets for busy shows • Introduce digital tickets instead of solely printed ones 	<ul style="list-style-type: none"> • Make it clear when the 'doors open' and 'event start' times are. • Make the bathroom signage obvious • Put up eftpos signs at the food stand • Inform event goers if an event is running behind schedule • Improve the exit strategy to make it more efficient and quicker

Fuente: [imagen sin título de un mapa detallado de la prestación de servicios o del recorrido del cliente], (n. d.), <https://bit.ly/45K630V>.

Traducción de la tabla 1:

Etapas	Investigación/inspiración	Reserva de entradas
Haciendo		
Pensando	<p>¿Qué tipos de eventos y espectáculos están disponibles?</p> <p>¿En qué fechas se presentan?</p> <p>¿Cuánto costarán las entradas?</p> <p>¿Qué hay cerca de mí?</p>	<p>¿En qué fechas/horarios es este evento?</p> <p>¿Hay descuentos si compro varias entradas?</p> <p>¿Cuál es la política de reembolsos?</p>

	<p>¿De qué tratan los espectáculos?</p> <p>¿Puedo ver un video o fotos del espectáculo?</p>	<p>¿El evento tiene acceso para personas con discapacidad?</p> <p>¿Puedo elegir mis asientos?</p>
<p>Sintiendo</p>	<p>Confundido – No puedo encontrar una forma fácil de ver qué eventos están disponibles en un día determinado.</p>	<p>Preocupado – No quiero que se agoten las entradas antes de completar la compra.</p>

Perdido – Me muestran muchos eventos y espectáculos, pero no puedo entender de qué tratan o cuáles son.

Esperanzado – Espero que los asientos que quiero estén disponibles.

Emocionado – Ya tengo las entradas y ahora estoy deseando que llegue el evento.

Experiencia del cliente	<p>Hay muchos espectáculos, encontrar uno que me interese y que coincida con una fecha y hora que pueda asistir puede tomar tiempo.</p> <p>Es difícil saber qué espectáculos están disponibles y cuándo.</p> <p>No hay mucha información sobre cada espectáculo.</p>	<p>El proceso de compra de entradas no fue malo, pero tiene algunas áreas que se pueden mejorar.</p> <p>Me enteré de los descuentos para múltiples entradas solo después de haber iniciado el proceso de compra.</p>

	<p>El sitio web no me inspira a ver un espectáculo.</p>	<p>No había indicación de si las entradas estaban reservadas para mí durante el proceso de compra.</p> <p>El diagrama de asientos era difícil de entender.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Permitir a los usuarios filtrar los eventos por fecha y género.</p> <p>Añadir una breve descripción para cada</p>	<p>Mostrar un mensaje durante el proceso de compra, que informe al usuario de que las entradas se mantendrán</p>

evento en la página de lista de eventos.

Incluir imágenes y videos más grandes para cada evento.

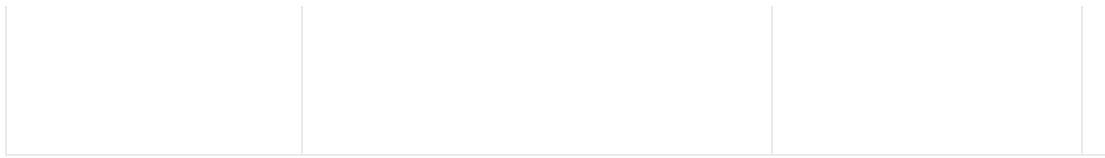
Incluir imágenes inspiradoras y espectáculos destacados en todo el sitio.

reservadas por un tiempo determinado.

Ajustar el diseño del diagrama de asientos para que sea más fácil de usar.

Enlazar la página de política de reembolsos desde la página principal del evento.

Mostrar un mensaje sobre los descuentos para múltiples entradas en la página del evento.



Este mapa de prestación servicio, que es más detallado que el presentado en la figura 1, muestra las etapas que ocurren antes del evento, como la búsqueda de información y la compra de entradas, y lo que sucede durante el evento, como la llegada y los servicios ofrecidos. Es decir, el mapa se enfoca en lo que pasa antes y durante el evento deportivo, liga o competición, y no tanto en lo que ocurre después. Esto nos ayuda a entender mejor cómo brindamos el servicio y las oportunidades que tenemos como organizadores. Además, no solo observamos lo que hacen los clientes, sino también lo que piensan, sienten y experimentan, lo cual nos ofrece nuevas oportunidades.

Comencemos con la primera etapa, la **investigación/inspiración**, que es cuando los clientes se enteran del evento y están decidiendo si asistir o no. En este momento, buscan información sobre los eventos que se organizarán cerca de ellos, cuándo serán, de qué se tratarán y todos aquellos aspectos necesarios para tomar la decisión de asistir. Es una etapa de análisis y reflexión (pensar), pero también se involucran emociones (sentir).

En esta etapa, si las personas no encuentran la información que buscan, pueden confundirse y decidir no comprar entradas. Por lo

tanto, si no ofrecemos suficientes detalles sobre la experiencia que tendrán en el evento, es posible que no logremos convencerlas de asistir. Por eso, es fundamental ofrecer una buena experiencia al cliente en este punto, asegurándonos de que la información sea clara, accesible y resalte los aspectos favorables del evento (Williams y Buswell, 2003). Por ejemplo, se pueden mostrar fotos atractivas junto con reseñas positivas sobre la experiencia que vivirán en el evento deportivo, liga o competición. Esta es nuestra oportunidad para asegurarnos de que toda la información esté disponible para los potenciales clientes.

Ahora pasemos a la fase de **compra de entradas**. En esta etapa, los clientes piensan si las fechas y horarios son adecuados para ellos (Williams y Buswell, 2003), si pueden obtener descuentos, si existe una política de reembolsos, si el evento cuenta con acceso para personas con discapacidad y si pueden seleccionar sus asientos. Como mencionamos en el módulo anterior, la personalización es clave en la prestación de servicios; por eso, en nuestro evento deportivo, liga o competición, es fundamental ofrecer a los clientes la posibilidad de comprar sus entradas sintiendo que sus expectativas se cumplen.

En este punto entra en juego el aspecto emocional. Es importante reconocer que nuestros potenciales clientes tal vez quieran ver que hay entradas disponibles, pero que se están vendiendo rápido; ya que esto puede generarles una sensación de emoción y urgencia por comprar sus entradas lo antes posible. Además, los clientes pueden

sentirse emocionados al haber reservado sus entradas y estar esperando con ansias el evento.

Asimismo, debemos asegurarnos de que los clientes estén entusiasmados con el evento. Para ello, podemos ayudarles para evitar que se confundan con algún aspecto del servicio. En este sentido, es fundamental que el proceso de compra de entradas sea fácil de usar para todos, incluso para quienes no están familiarizados con el sistema de reservas (Williams y Buswell, 2003). Por ejemplo, aunque las entradas *online* son comunes en eventos deportivos, ligas o competiciones, podrían generar confusión en personas mayores. Además, los clientes con problemas de visión podrían tener dificultades para comprar entradas si el sistema *online* no ofrece opciones de accesibilidad. En este contexto, una línea de atención al cliente podría ser útil para resolver cualquier problema y mejorar la experiencia del usuario. Todas estas son oportunidades que podemos identificar a través de este mapa detallado de la prestación del servicio.

Es posible que se presenten oportunidades de mejora adicionales si identificamos problemas que nuestros clientes puedan experimentar, como la falta de una política de reembolsos o la poca visibilidad de los términos y condiciones de compra. Incluir enlaces claros a esta información en nuestro sitio web y asegurarnos de que los clientes tengan fácil acceso a estos detalles puede mejorar considerablemente su experiencia. Esto no solo les proporciona seguridad al momento de

la compra, sino que también ayuda a mantener la emoción por el evento, en lugar de generar ansiedad o dudas sobre la compra de entradas.

Ahora pasemos a la fase tres: la **llegada al evento**. En esta etapa, los clientes empiezan a preguntarse cómo llegarán. ¿Qué medio de transporte voy a usar? ¿El estadio está cerca de alguna parada de transporte público? Si es así, ¿los trenes o autobuses funcionarán con normalidad ese día? Si no uso transporte público, ¿podré estacionar mi vehículo al llegar? ¿Con cuánta anticipación debo llegar antes de que comience el evento? ¿Por qué puerta debo entrar? ¿La entrada que compré está cerca de la parada de transporte público o del estacionamiento?

Todas estas preguntas son importantes para los clientes y pueden generar incertidumbre. Si no conocen bien el estadio o no tienen claro por dónde entrar, pueden sentirse confundidos. Además, podrían sentirse ansiosos pensando que pueden llegar tarde al evento.

La experiencia de los asistentes en un evento deportivo depende de lo que ocurre durante la jornada. Puede ser que todo transcurra de manera fluida o, por el contrario, que enfrenten algunas dificultades. En este sentido, una buena organización es clave. Las filas en el estacionamiento o la entrada al estadio, así como la saturación en el transporte público, influyen mucho en la percepción de los asistentes (Williams y Buswell, 2003). Como organizadores de eventos deportivos,

debemos asegurar que la información sobre estacionamiento, precios y opciones de transporte esté disponible y sea fácil de consultar en nuestros canales de comunicación. Además, es importante avisar a tiempo sobre cualquier cambio en los horarios del transporte público, utilizando las redes sociales u otros medios.

Asimismo, es fundamental contar con suficiente personal que oriente a los asistentes hacia las zonas de estacionamiento y las entradas del estadio (Williams y Buswell, 2003). Como mencionamos en módulos anteriores, la falta de una correcta planificación del personal encargado de revisar las entradas ha sido la causa de numerosos problemas en eventos deportivos importantes, como la final de la UEFA Champions League, en París en el año 2022, y los Juegos de la Mancomunidad, desarrollados en el verano del mismo año. Para evitar estos inconvenientes, puede ser útil la adopción de tecnología, como los boletos electrónicos con códigos QR, que facilitan la gestión de entradas (Williams y Buswell, 2003).

Después de hablar sobre la importancia del diseño de servicios en eventos deportivos y de aprender a utilizar herramientas como el mapa del recorrido del cliente, podemos identificar qué acciones de gestión mejorarían el servicio en cada etapa; es decir, antes, durante y después del evento. A continuación, nos enfocaremos en otro aspecto clave: el entorno físico donde se realiza el evento, conocido también como *servicescape*.

3.4. El servicescape en eventos deportivos

El *servicescape* en eventos deportivos se refiere al entorno físico donde se lleva a cabo el evento (Fernandes y Neves, 2014). Esto incluye el diseño del lugar, la distribución de los espacios, las instalaciones y todos aquellos elementos que afectan la experiencia de los asistentes. Un buen *servicescape* es clave para crear un ambiente cómodo y garantizar que el público disfrute de la experiencia, tanto los espectadores como los participantes.

El diseño del estadio o recinto deportivo afecta directamente la experiencia de los asistentes (Fernandes y Neves, 2014). Factores como la ubicación de los asientos, la visibilidad, la accesibilidad y las medidas de seguridad son esenciales. Un espacio bien planificado asegura que los asistentes tengan buenas vistas y puedan moverse con facilidad. Por ejemplo, algunos estadios de la Premier League han sido criticados por la mala visibilidad desde ciertos asientos. Específicamente, los estadios del QPR FC y Liverpool FC son ejemplos de cómo una planificación deficiente puede perjudicar la experiencia de los espectadores.

El concepto de *servicescape* se refiere a _____.

Type your answer here

SUBMIT

Figura 2. Vista obstruida en el estadio del QPR FC



Fuente: [imagen sin título sobre vista obstruida en el estadio del QPR FC], (s.f.),
<https://bit.ly/3t4zufW>

Figura 3. Vista obstruida en el estadio del Liverpool FC



Fuente: [imagen sin título sobre vista obstruida en el estadio del Liverpool FC], (s.f.), <https://bit.ly/3t4zufW>

Además del diseño y la disposición de los espacios dentro de los estadios, los baños, las áreas de comida y bebida, los puestos de *merchandising* y las zonas VIP también forman parte del *servicescape* (Fernandes y Neves, 2014). La disponibilidad, limpieza y comodidad de estas instalaciones mejoran la satisfacción y el *confort* de los asistentes. Por lo tanto, el mantenimiento de estas áreas puede influir

tanto de manera positiva como negativa en la experiencia de los espectadores.

Un aspecto del *servicescape* que también se debe considerar son los elementos visuales, como la señalización, los logos, las pantallas y otros detalles, que ayudan a crear un ambiente atractivo y emocionante para el público (Fernandes y Neves, 2014). Esto incluye los escudos de los equipos, las banderas de los patrocinadores, pantallas gigantes, marcadores y decoraciones relacionadas con el evento o equipo. Incluso los carteles hechos por los aficionados juegan un papel importante, mostrando cómo los asistentes pueden influir en la experiencia de los demás durante un evento deportivo, liga o competición.

Otro aspecto clave en el *servicescape* de un evento deportivo es el uso de la iluminación y el sonido, ya que influyen directamente en la experiencia del público (Fernandes y Neves, 2014). Una buena iluminación garantiza visibilidad y crea el ambiente adecuado, mientras que un sistema de sonido de calidad asegura que los anuncios, la música y las reacciones del público se escuchen con claridad. Además, la integración de tecnología digital, como pantallas gigantes, señalización digital, *displays* interactivos o aplicaciones móviles, mejora la experiencia de los asistentes, brindando información en tiempo real, repeticiones y opciones para participar del evento.

Un aspecto importante del *servicescape* es garantizar asientos cómodos, áreas con sombra o protección ante el clima, y que la temperatura dentro del estadio sea adecuada. También es importante organizar de manera eficiente el acceso del público, con buenos sistemas de control de entradas, filas y seguridad. Además, es fundamental planificar bien los estacionamientos, el acceso al transporte público y proporcionar señales claras para que los asistentes lleguen y se retiren sin inconvenientes (Fernandes y Neves, 2014).

Después de haber analizado el *servicescape*, es decir, el entorno físico donde se realizan los eventos deportivos, podemos centrarnos en los aspectos relacionados con la ejecución del servicio, que se explicarán a continuación.

3.5. Ejecución de servicios en eventos deportivos

En los eventos deportivos, la ejecución del servicio abarca todos los procesos operativos necesarios para asegurar que los servicios planificados se ofrezcan de manera efectiva a los aficionados, atletas y, en general, a todos los presentes (Shariff, 2012). El objetivo es que todo funcione de forma eficiente y coordinada, logrando así que el evento esté bien organizado, sea atractivo y deje una experiencia memorable para todos los participantes.

Dicho de otro modo, la ejecución del servicio se centra en gestionar todos los aspectos logísticos, como la preparación del estadio y la distribución de los espacios (Shariff, 2012). Esto implica organizar la ubicación de los asientos, la señalización, las instalaciones y el equipamiento necesario para el desarrollo del evento. Además, es fundamental que todo esto se ajuste a las necesidades específicas del evento y al número de asistentes. En el próximo módulo analizaremos detalladamente este punto.

Otro aspecto clave de la ejecución de un evento, la logística o las operaciones, es cumplir con el cronograma planificado y mantener la puntualidad en el inicio y finalización de las distintas actividades, partidos, ceremonias y otros elementos del programa (Shariff, 2012). Una gestión efectiva del tiempo ayuda a crear una experiencia organizada para los asistentes y garantiza que el evento se mantenga en curso. Por lo tanto, el organizador del evento, liga o competición también debe supervisar los aspectos operativos de los partidos, carreras o competiciones. Esto incluye coordinar a jueces, árbitros, sistemas de cronometraje, marcadores y otros equipos necesarios para la correcta ejecución de las actividades deportivas.

Aunque la logística puede ser más sencilla en un evento con un solo partido, como un encuentro de liga un domingo por la tarde, es importante reconocer lo complejo que resulta organizar un evento grande y multideportivo, donde se llevan a cabo varios eventos simultáneamente en diferentes sedes.

Tomemos los Juegos Olímpicos como ejemplo. Dado el breve período en que deben realizarse todas las competencias, es fácil ver lo desafiante que resulta para los organizadores coordinar la logística en las múltiples sedes. Además, con varios eventos ocurriendo al mismo tiempo, queda clara la importancia de una buena planificación, la correcta gestión del tiempo y la puntualidad, para que las competencias de todos los deportes se desarrollen sin contratiempos.

Asimismo, la coordinación del personal juega un papel clave en la ejecución del servicio, como discutiremos más adelante. Sin embargo, antes de abordar el tema, es importante reconocer que el servicio planificado no siempre se desarrolla como se espera. Por eso, la planificación de contingencias es esencial (Shariff, 2012). Desarrollar estrategias para enfrentar imprevistos y emergencias forma parte del proceso de ejecución del evento. Esto incluye tener sistemas de respaldo en caso de problemas tecnológicos, y también planes alternativos si alguna instalación o disposición falla. Todos estos elementos son clave para garantizar que el evento sea un éxito.

Deben existir protocolos para mitigar riesgos, incluyendo la preparación para los peores escenarios. Esto asegura que los organizadores de eventos, ligas o competencias estén listos para manejar cualquier imprevisto. Aunque amenazas extremas, como problemas de seguridad, van más allá del enfoque de este módulo, es necesario prever situaciones más comunes, como el mal tiempo, que puede afectar el cronograma del evento o la llegada de los asistentes,

árbitros y atletas. Un claro ejemplo de esto es cómo las regatas se han pospuesto en numerosas ocasiones debido a las condiciones meteorológicas.

Tomemos como ejemplo los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, donde las dos primeras carreras de las clases 470 masculina y femenina, así como las finales de la clase 49er en ambas categorías, se pospusieron por falta de viento adecuado para las competiciones (Reuters, 2021). En estos casos, los organizadores de eventos deportivos, ligas o competiciones deben estar preparados para ofrecer el servicio esperado en un momento diferente, asegurando que los clientes reciban toda la información necesaria a tiempo.

Después de haber revisado los aspectos más importantes de la ejecución del servicio, es hora de centrarnos en otro tema clave: el personal de servicio. Dicho personal es fundamental para cualquier tipo de prestación, incluyendo la organización de eventos deportivos, ligas y competiciones, como lo veremos a continuación.

3. 6. Personal de servicio en eventos deportivos

El personal de servicio en los eventos deportivos son las personas directamente involucradas en la prestación de servicios e interacción con los asistentes, atletas, oficiales y otros *stakeholders* durante el evento (Van der Wagen, 2009). Estas personas desempeñan un papel fundamental en crear una experiencia positiva y memorable para

todos los participantes, por lo que son un aspecto clave en la prestación del servicio. El término «personal de servicio» abarca a muchos individuos que participan en la ejecución del evento. En general, podemos decir que el personal de servicio en eventos deportivos, ligas y competiciones se divide en dos grandes categorías: el personal del evento y los voluntarios del evento.

El personal del evento es responsable de diversas tareas relacionadas con las operaciones y la atención al cliente (Van der Wagen, 2009). Entre ellos se encuentran el personal de sala, el personal de venta de entradas, los encargados de información, el personal de seguridad y los asistentes de estacionamiento. Su función principal es ayudar a los asistentes, proporcionar indicaciones, responder consultas y asegurar un entorno seguro y organizado.

Es importante destacar que el personal del evento incluye tanto a quienes interactúan directamente con los asistentes, como el personal de venta de entradas, y a los representantes de atención al cliente, quienes generalmente trabajan desde las oficinas y no están presentes en el lugar del evento (Van der Wagen, 2009). Estos últimos trabajan desde las oficinas de los organizadores y están disponibles *online* o por teléfono para responder a cualquier consulta, queja o solicitud particular de los asistentes.

Por otro lado, algunos empleados se encargan exclusivamente de las zonas VIP (Van der Wagen, 2009). Este equipo está dedicado a atender

a los invitados VIP, patrocinadores y quienes tienen entradas *premium*. Su tarea es ofrecer un servicio personalizado, que puede incluir asistencia especial, así como servicio de comida y bebida, garantizando una experiencia acorde al nivel de exclusividad de estos asistentes.

Las relaciones con los medios y la prensa suelen ser gestionadas por la oficina de medios, cuyos empleados desempeñan un papel clave en la manera en que el servicio se ejecuta y se promociona al mundo (Van der Wagen, 2009). El personal de prensa es uno de los grupos menos visibles del evento; sin embargo, son quienes gestionan las interacciones entre los organizadores del evento y los medios de comunicación, incluidos periodistas, reporteros y fotógrafos. Por lo tanto, requieren acceso a la mayoría de las áreas del evento.

También hay personal encargado de asistir a los atletas, entrenadores y oficiales de equipo durante el evento (Van der Wagen, 2009). Aunque no suelen ser visibles para los asistentes, su función es fundamental para el desarrollo del evento.

El personal médico y de primeros auxilios es otra categoría de empleados menos visible (Van der Wagen, 2009). Estos incluyen doctores, paramédicos y voluntarios capacitados que están presentes en los eventos deportivos para garantizar que se brinde asistencia médica cuando sea necesario, atendiendo cualquier emergencia o

lesión que pueda ocurrir, tanto para los atletas como para los asistentes.

La segunda categoría de personal de servicio que merece especial atención es la de los voluntarios (Van der Wagen, 2009). Los voluntarios cumplen un rol fundamental en distintas áreas de los eventos deportivos. Son personas que, sin recibir pago, asumen diversas responsabilidades: ayudan con la organización del evento, el registro de participantes, la distribución de material promocional, la asistencia a los asistentes y atletas, y contribuyen a crear un entorno seguro y organizado. Gracias a su esfuerzo y dedicación, los voluntarios son una pieza clave para que el evento se realice con éxito, y es importante reconocer su valor en competiciones deportivas, ligas y eventos. Antes de profundizar en el papel de los voluntarios, resulta necesario revisar algunos puntos clave sobre la gestión del personal en los eventos.

En la siguiente sección, analizaremos cómo gestionar de forma efectiva los recursos humanos para asegurar que se brinde un servicio centrado en el cliente, lo cual nos permitirá después abordar la mejor manera de gestionar a los voluntarios.

El personal de servicio en eventos deportivos está conformado por:

-
- Personas que organizan y toman decisiones en relación con el evento deportivo en curso, sin necesidad de interactuar con los asistentes, atletas o *stakeholders* durante el evento.

 - Personas que están directamente involucrados en la prestación de servicios e interactúan con los asistentes, atletas, oficiales y otros *stakeholders* durante el evento.

SUBMIT

3. 7. Gestión de recursos humanos para el personal de eventos

Dado que el personal de servicio, tanto el del evento como los voluntarios, juega un papel fundamental para asegurar que el servicio cumpla, o incluso supere, las expectativas de los clientes, es importante garantizar que este enfoque centrado en el cliente esté presente en toda la prestación del servicio. Esto comienza por asegurarse de que los organizadores de eventos, ligas o competiciones deportivas gestionen a su personal de manera que prioricen siempre las necesidades de los clientes. La siguiente figura muestra cómo los

recursos humanos pueden contribuir a una prestación de servicios enfocada en el cliente, lo cual se analizará en detalle a continuación.

Figura 4. Rueda de estrategias de recursos humanos



Figure 1 Human Resources Strategies Wheel (Wilson et al, 2008)

Fuente: Wilson et al., 2008, citado en Chen y Yu, 2009, p. 19.

Traducción de la figura 4:

Prestación de servicios orientada al cliente

Contratar a las personas adecuadas

- Buscar empleados que tengan habilidades de servicio y una actitud proactiva.
- Posicionar a la empresa como un empleador atractivo.
- Competir por los mejores talentos.

Formar al personal para que ofrezca un servicio de calidad

- Capacitar al equipo en habilidades técnicas y de comunicación.
- Dar a los empleados la autonomía para tomar decisiones.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Proporcionar el apoyo necesario al equipo

- Medir la calidad interna del servicio.
- Ofrecer la tecnología y herramientas adecuadas para facilitar el trabajo.
- Crear procesos internos orientados a mejorar el servicio.

Retener a los mejores empleados

- Tratar a los empleados con el mismo nivel de atención que a los clientes.
- Hacer que los empleados se sientan parte de la visión de la empresa.
- Reconocer y recompensar a los empleados con mejor rendimiento.

Como se observa en la figura anterior, el proceso comienza con la contratación del personal adecuado (Chen y Yu, 2009). La teoría sugiere que las organizaciones deben esforzarse por atraer a los

mejores candidatos, seleccionando a aquellos con las competencias necesarias y una inclinación natural al servicio. Para lograr esto, la organización debe posicionarse como un empleador atractivo para los empleados más talentosos.

Una vez que se contrata al personal adecuado, es fundamental continuar desarrollándolo para garantizar que ofrezcan el nivel de calidad esperado (Chen y Yu, 2009). Esto implica capacitarlos en las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para mejorar la atención al cliente. Además, es clave empoderar a los empleados para que puedan resolver situaciones por sí mismos y trabajar de manera autónoma. Fomentar el trabajo en equipo también es esencial, ya que contribuye a crear un ambiente de colaboración positivo entre quienes participan en la organización de un evento.

En este sentido, las organizaciones deben proporcionar a su personal los sistemas de apoyo necesarios (Chen y Yu, 2009). Esto implica evaluar constantemente la calidad del servicio interno para asegurarse de que las prácticas cumplan con los estándares establecidos. Del mismo modo, deben ofrecer la tecnología y los equipos adecuados que permitan a empleados y voluntarios llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. Es importante que esta tecnología y equipo cumplan con las exigencias del sector y que cualquier avance tecnológico beneficioso se adopte de forma ágil. También es fundamental desarrollar procesos internos enfocados en

el servicio, para asegurar que el funcionamiento de la organización sea fluido en todos los niveles.

Por último, las organizaciones deben centrarse en retener al mejor talento, lo que incluye evaluar y reconocer a aquellos que destacan por su desempeño, así como tratar a sus empleados con el mismo cuidado que a los clientes (Chen y Yu, 2009). Solo cuando los empleados están satisfechos es posible mantenerlos en la organización, asegurando que los mejores se queden. Además, es recomendable integrar a los empleados en la visión de la empresa, para que todos trabajen hacia un objetivo común.

La gestión de recursos humanos, como hemos visto, es clave para asegurar que el personal de servicio cumpla con los estándares necesarios y ofrezca una atención centrada en el cliente. Por lo tanto, los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones deben seguir los pasos adecuados para mejorar la calidad de su servicio.

3. 8. Voluntarios en eventos deportivos

Los voluntarios juegan un papel fundamental en los eventos deportivos, ya que ofrecen un apoyo valioso y contribuyen al éxito general del evento. Su importancia en este tipo de eventos se debe a varias razones (Hoye *et al.*, 2019). En primer lugar, colaboran en diversas tareas operativas, como mencionamos anteriormente, y

ayudan a que el evento funcione correctamente, gestionando la logística y brindando apoyo al equipo organizador.

Por otro lado, los voluntarios ofrecen su tiempo y servicios sin recibir compensación económica, lo que los convierte en un recurso valioso y accesible para los organizadores de eventos (Hoye *et al.*, 2019). Al contar con ellos, los organizadores pueden reducir los gastos de personal y destinar recursos a otras áreas del evento. Además, los eventos deportivos suelen unir a las comunidades, brindando la oportunidad para que las personas se involucren y contribuyan. De este modo, el voluntariado en eventos deportivos permite a los miembros de la comunidad participar activamente, fomentando un sentido de pertenencia y orgullo.

Asimismo, los voluntarios aportan un apoyo invaluable y contribuyen al éxito general del evento (Hoye *et al.*, 2019). Su pasión por el deporte y el evento que apoyan se refleja en su dedicación, lo que ayuda a crear un ambiente positivo que mejora la experiencia de los asistentes y participantes. Además, los voluntarios ofrecen un trato cercano y amable, generando un entorno acogedor que influye directamente en la satisfacción del público.

Más allá de su trabajo durante el evento, los voluntarios desempeñan un papel importante en su promoción. Tanto en la fase previa como durante el desarrollo del evento, distribuyen material promocional, interactúan en redes sociales y actúan como embajadores, generando

interés y entusiasmo entre el público (Hoye *et al.*, 2019). Gracias a su participación activa, los voluntarios no solo contribuyen al éxito del evento, sino que también dejan una impresión duradera en la comunidad.

Para que los voluntarios puedan cumplir con estas funciones de manera efectiva, es fundamental que los organizadores les proporcionen la formación y el apoyo adecuados. Reconocer su importancia y darles las herramientas necesarias asegura que puedan participar plenamente y contribuir al desarrollo del evento. A continuación, se analizarán las mejores prácticas para la gestión de voluntarios.

3.9. Gestión de voluntarios en eventos deportivos

La gestión de voluntarios en eventos deportivos implica reclutarlos, organizarlos, capacitarlos y coordinarlos de manera eficiente, asegurando que su participación contribuya al éxito del evento (Hoye *et al.*, 2019). El proceso comienza con atraer a los voluntarios, y para esto los organizadores deben desarrollar una estrategia clara. Pueden hacerlo a través de campañas en redes sociales, colaboraciones con clubes deportivos, escuelas, organizaciones locales o plataformas de voluntariado. Explicar de forma clara los detalles del evento, las responsabilidades y los beneficios del voluntariado es clave para captar el interés de personas motivadas.

Antes de reclutar a los voluntarios, los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones deben definir claramente las funciones y responsabilidades necesarias según las demandas del evento (Hoye *et al.*, 2019). Esto incluye asignar a los voluntarios a áreas específicas, como el registro, los puntos de información, la atención a los asistentes o la logística del evento. Además, es importante tener en cuenta las habilidades, intereses y disponibilidad de los voluntarios para asignarlos a los roles que mejor se adapten a ellos.

Una vez que los voluntarios han sido reclutados y asignados a sus funciones, es fundamental brindarles la capacitación adecuada (Hoye *et al.*, 2019). Esta formación debe incluir información sobre el propósito del evento, el cronograma, los protocolos de seguridad y las tareas específicas de las que se encargarán. También es importante capacitarlos en atención al cliente y en cualquier conocimiento técnico u operativo relevante para el evento.

Antes de que comience cualquier evento deportivo, es clave establecer canales de comunicación efectivos para mantener a los voluntarios informados y comprometidos (Hoye *et al.*, 2019). Estos canales deben actualizarse con frecuencia para proporcionar información sobre el evento, cambios en el cronograma y cualquier instrucción adicional. Una buena comunicación ayuda a que los voluntarios se sientan apoyados. Además, es importante contar con líderes de equipo accesibles y un punto de contacto para resolver dudas o inquietudes

durante el evento. Asimismo, las reuniones periódicas con los voluntarios permiten abordar problemas, reconocer su esfuerzo y brindar *feedback* para mejorar su experiencia.

El reconocimiento es otro aspecto clave en la gestión de voluntarios. Agradecer su contribución es importante para que se sientan valorados (Hoye *et al.*, 2019). Esto puede incluir certificados, eventos de agradecimiento, notas de reconocimiento o pequeños obsequios. Además, hacer un reconocimiento público de su trabajo, ya sea en anuncios del evento o en publicaciones en redes sociales, puede reforzar ese agradecimiento y motivar a los voluntarios.

Resumen

En este tercer módulo del curso Gestión de la Calidad del Servicio en Eventos Deportivos, nos enfocamos en la prestación de servicios. En la primera parte, revisamos los diferentes aspectos de este proceso, comenzando con el diseño del servicio. Aprendimos cómo utilizar un mapa de entrega de servicios o un mapa del recorrido del cliente, y luego analizamos el entorno físico de los servicios en un evento deportivo —al que llamamos *servicescape*—, junto con la ejecución del servicio. Finalmente, abordamos el factor humano, que incluye tanto al personal del evento como a los voluntarios, y revisamos las implicancias de su gestión, ofreciendo pautas sobre cómo gestionar de manera efectiva a ambos grupos.

CONTINUAR

Referencias

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

Chen, D. & Yu, M. (2009). *La importancia de las personas en la prestación de servicios de calidad: un estudio en Svenska Handelsbanken de Gävle [Tesis de maestría en Administración de Empresas]*. Universidad de Gävle.

Fernandes, T., & Neves, S. (2014). El papel del entorno de servicios como impulsor del valor del cliente en organizaciones de servicios centradas en la experiencia: el caso del Dragon Football Stadium. *Journal of Strategic Marketing*, 22(6), 548-560.

Hoye, R., Cuskelly, G., Auld, C., Kappelides, P., & Misener, K. (2019). *Voluntariado deportivo*. Routledge.

Reuters, (2021). *Competencia de Vela aplazada por falta de viento en Tokio 2020*. <https://www.reuters.com/lifestyle/sports/sailing-organisers-hope-winds-pick-up-sailing-start-delayed-2021-08-02/>.

Shariff, Z. (2012). *Prestación de servicios con éxito en programas deportivos de masas en Malasia* [tesis doctoral]. Universidad de Victoria.

[Imagen sin título sobre mapa del recorrido del cliente]. (s.f.). <https://blog.liveto.io/en/liveto-blog/how-to-create-an-event-customer-journey-map>.

[Imagen sin título sobre vista obstruida en el estadio del Liverpool FC]. (s.f.). <https://www.caughtoffside.com/2015/02/09/seven-worst-tickets-in-football-shocking-images-from-restricted-view-seats-at-liverpool-chelsea-tottenham-everton-qpr-and-west-brom-stadiums/>.

[Imagen sin título sobre sobre vista obstruida en el estadio del QPR FC]. (s.f.). <https://www.caughtoffside.com/2015/02/09/seven-worst-tickets-in-football-shocking-images-from-restricted-view-seats-at-liverpool-chelsea-tottenham-everton-qpr-and-west-brom-stadiums/>.

Van der Wagen, L. (2009). *Gestión de recursos humanos para eventos*. Routledge.

Williams, C., & Buswell, J. (2003). *Gestión de recursos humanos para eventos*. CABI.

CONTINUAR