

Módulo 4. Calidad del servicio percibida



- ☰ Unidad 4.1
- ☰ Unidad 4. 2. Calidad de servicio percibida: modelo SERVQUAL
- ☰ Unidad 4. 3. Una nueva conceptualización de la calidad percibida del servicio
- ☰ Unidad 4. 4. Fallas y recuperación del servicio en eventos deportivos
- ☰ Unidad 4. 5. Desequilibrio entre demanda y capacidad en eventos deportivos
- ☰ Unidad 4. 6. Comprensión de la demanda y la capacidad en los eventos deportivos
- ☰ Unidad 4. 7. Gestión de la capacidad para eventos deportivos
- ☰ Referencias

Unidad 4.1

En este cuarto y último módulo del curso Gestión de la Calidad del Servicio en Eventos Deportivos, nos enfocaremos en un aspecto clave para el éxito de los eventos, ligas y competiciones deportivas: la calidad del servicio percibida. Aunque no se suele hablar mucho sobre este concepto, está directamente relacionado con la satisfacción de los clientes, lo que puede garantizar el éxito y la continuidad de cualquier evento o competición deportiva. En otras palabras, si entendemos mejor cómo se percibe la calidad del servicio en un evento deportivo, podremos gestionarlo de manera más efectiva, asegurando que nuestros clientes queden satisfechos. Esto nos permitirá seguir organizando eventos deportivos bien valorados y garantizar su éxito a los ojos de los consumidores.

A lo largo del módulo, comenzaremos definiendo qué entendemos por calidad percibida del servicio y cuáles son sus componentes más importantes. Después, presentaremos el modelo SERVQUAL, una herramienta ampliamente utilizada para evaluar la calidad del servicio. Luego, exploraremos una forma distinta de entender la calidad percibida, para poder identificar todos los elementos que la

componen. También hablaremos de los fallos en el servicio y cómo recuperarlo cuando ocurren en eventos deportivos, para entender mejor por qué suceden. Más adelante, nos centraremos en el desequilibrio entre la demanda y la capacidad en el ámbito deportivo, y analizaremos qué implica esto para la gestión de los eventos. Finalmente, discutiremos cómo gestionar mejor la capacidad de los eventos deportivos para lograr la mejor experiencia posible para los aficionados.

[CONTINUAR](#)

Unidad 4. 2. Calidad de servicio percibida: modelo SERVQUAL

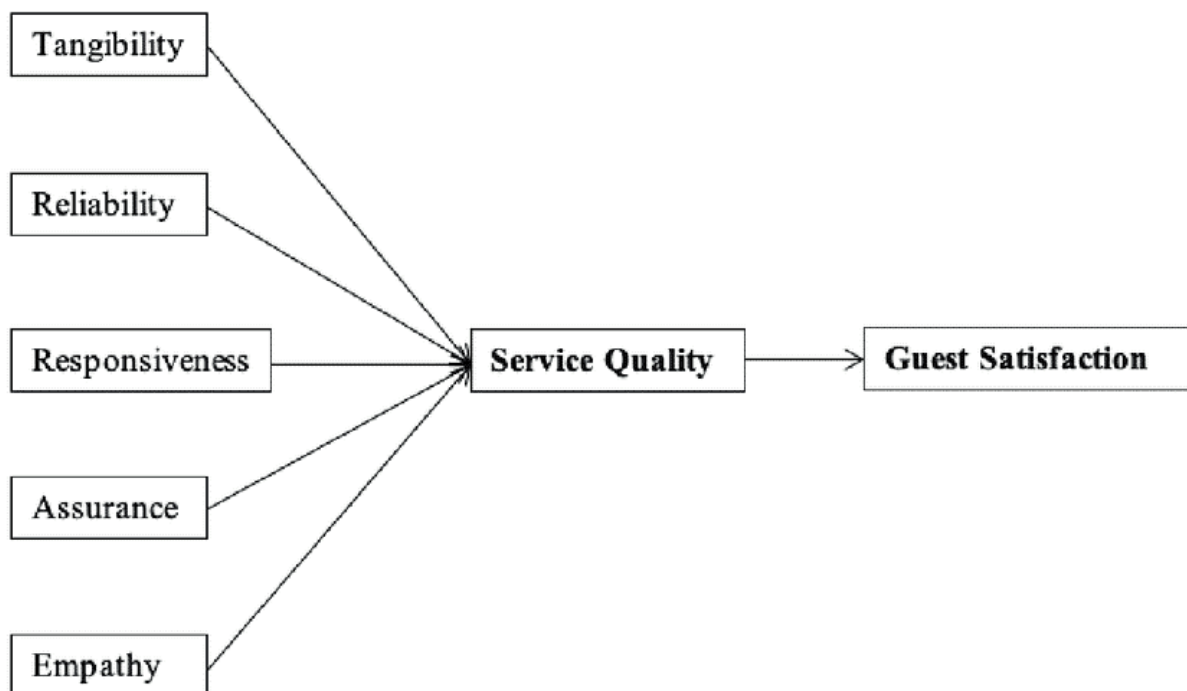
Para empezar a entender qué es la calidad del servicio percibida, primero debemos centrarnos en la palabra «percibida». Desde el primer módulo vimos que, como los servicios se centran en los clientes, todo depende de cómo estos los ven o experimentan. Por eso, no podemos medir la calidad del servicio de manera objetiva, ya que es algo totalmente subjetivo. En otras palabras, la calidad del servicio percibida es lo que los clientes piensan o sienten sobre la calidad de un evento deportivo, una liga o una competición. La calidad del servicio percibida se refiere a la opinión o evaluación que hacen los clientes o asistentes sobre la calidad del servicio que recibieron. Esta percepción refleja cómo creen que el servicio cumplió con sus expectativas, necesidades y preferencias.

Lo interesante de esto es que dos personas que asistan al mismo evento deportivo pueden tener opiniones totalmente distintas, lo que significa que cada una tendrá una calidad del servicio percibida diferente. Uno de los modelos más importantes para analizarla es el

modelo SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1998, citado en Were *et al.*, 2020).

Este modelo, que se muestra en la figura 1, relaciona directamente la calidad del servicio con la satisfacción del cliente. Además, indica que la calidad del servicio depende de cinco aspectos clave.

Figura 1. Modelo SERVQUAL



Fuente: Parasuraman *et al.*, 1998, citado en Were *et al.*, 2020, p. 194

Traducción de la figura 1

Tangibilidad

Fiabilidad

Capacidad de respuesta

Garantía

Empatía

Calidad del servicio

Satisfacción del cliente

Como muestra la figura anterior, la calidad del servicio percibida está influenciada por cinco factores principales:

Tangibilidad. Este aspecto se refiere a los elementos físicos que acompañan al servicio, como la apariencia de las instalaciones, los equipos o los materiales utilizados. Los clientes tienden a percibir una mayor calidad del servicio cuando estos elementos son atractivos, modernos y están bien cuidados (Parasuraman *et al.*, 1998, citado en Were *et al.*, 2020). En el contexto de un evento deportivo, esto incluiría factores como el estado y limpieza del lugar, la comodidad de los asientos, la higiene de los baños, la facilidad para moverse por el

recinto, la claridad de la señalización y la disponibilidad de servicios dentro del estadio, como áreas de comida o tiendas.

Fiabilidad. Se refiere a la capacidad del servicio para funcionar de manera consistente y correcta. Los clientes valoran la fiabilidad cuando el servicio es puntual, predecible y cumple con lo esperado (Parasuraman *et al.*, 1998, citado en Were *et al.*, 2020). En un evento deportivo, esto se refleja en aspectos como el respeto por los horarios, la eficiencia en el proceso de venta de entradas y la correcta gestión de la logística del evento.

Capacidad de respuesta. Se refiere a la rapidez y disposición del proveedor de servicios para asistir a los clientes y atender sus necesidades o inquietudes. Los clientes perciben un mejor servicio cuando reciben respuestas rápidas y sienten que sus problemas se resuelven de manera efectiva (Parasuraman *et al.*, 1998, citado en Were *et al.*, 2020). En el contexto de un evento deportivo, la calidad de las interacciones entre los asistentes y el personal se evaluaría según la amabilidad y la disposición para ayudar del equipo, incluidos el personal de control de accesos, de venta de entradas, de seguridad y de atención al cliente.

Garantía. Se refiere al conocimiento, la capacidad y el profesionalismo del personal de servicio. Los clientes se sienten más seguros y perciben una mayor calidad del servicio cuando consideran que el proveedor tiene las habilidades, la experiencia y la credibilidad necesarias

(Parasuraman et al., 1998, citado en Were et al., 2020). En un evento deportivo, los asistentes suelen evaluar la gestión del movimiento de las personas, la organización de las filas y las medidas de seguridad. Además, valoran la calidad, variedad y facilidad de acceso a servicios como la venta de comida, productos, puntos de información y actividades para los aficionados.

Empatía. Se refiere a la medida en que el proveedor de servicios muestra comprensión, cuidado y atención hacia las necesidades y situaciones individuales de los clientes. Los clientes perciben una mejor calidad del servicio cuando sienten que el proveedor realmente valora y empatiza con sus preocupaciones (Parasuraman *et al.*, 1998, citado en Were *et al.*, 2020). En un evento deportivo, los asistentes evaluarían la amabilidad, disposición y capacidad de respuesta del personal, incluyendo al equipo de control de accesos, personal de venta de entradas, seguridad y atención al cliente.

Luego de revisar el concepto de calidad del servicio percibida, es importante considerar que otros estudios ofrecen una perspectiva distinta y proponen reorganizar los elementos que la componen.

Actividad de repaso

La calidad del servicio percibida se refiere a:

- La evaluación o valoración subjetiva que realizan los clientes o asistentes sobre la calidad de un servicio que han recibido.

- La evaluación objetiva realizada por los organizadores de los eventos deportivos sobre la calidad de un servicio que han ofrecido.

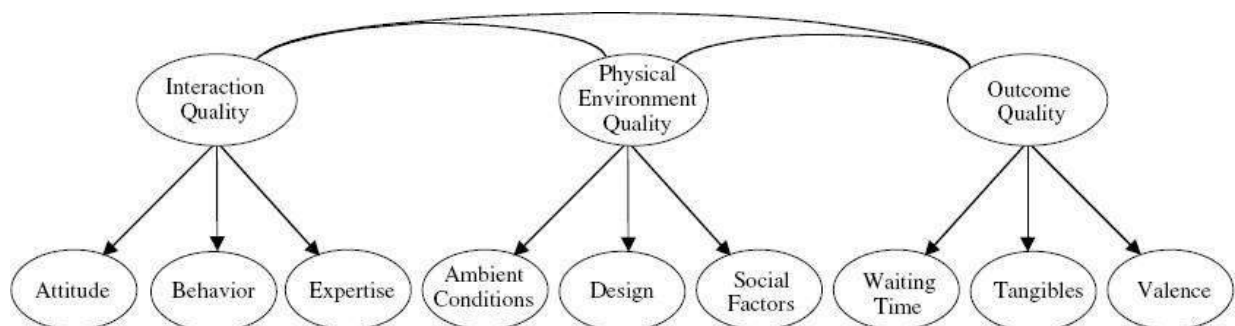
SUBMIT

CONTINUAR

Unidad 4. 3. Una nueva conceptualización de la calidad percibida del servicio

Durante muchos años, el modelo SERVQUAL ha sido una influencia dominante en la literatura académica sobre la calidad del servicio percibida. Sin embargo, es importante considerar que existen otras conceptualizaciones que ofrecen una perspectiva diferente, aunque no contradictoria. Estas nuevas visiones, que se muestran en la figura 2, serán discutidas en esta sección para brindar una comprensión más completa de lo que implica la calidad del servicio percibida.

Figura 2. Una nueva conceptualización de la calidad percibida del servicio



Traducción de la figura 2

Calidad de la interacción

- Actitud
- Comportamiento
- Experiencia

Calidad del entorno físico

- Condiciones ambientales
- Diseño
- Factores sociales

Calidad del resultado

- Tiempo de espera
- Aspectos tangibles
- Valoración

Este enfoque divide la calidad del servicio percibida en tres categorías principales. La primera es la calidad de la interacción, que se refiere a cómo los clientes interactúan entre sí y con el personal del servicio (Brady y Cronin, 2001). En el caso de los eventos deportivos, esto incluye la interacción entre los aficionados y entre ellos y el personal del evento, como los voluntarios o los empleados de seguridad. La **calidad de la interacción** depende de la actitud de las personas, su comportamiento y la habilidad del personal.

Por ejemplo, un aficionado que asista a un evento deportivo valorará la calidad del evento según cómo se desarrollen sus interacciones. ¿El personal sabe lo que hace? ¿Responden bien a las preguntas? ¿Son amables? Además, el comportamiento de otros asistentes también tiene un impacto. Si otros aficionados son groseros o violentos, esto afectará negativamente la experiencia de todos. Un buen ejemplo son los casos de violencia en los estadios, que afectan la calidad del servicio percibida por el resto de los asistentes.

Como se muestra en las siguientes imágenes, este tipo de incidentes no es cosa del pasado. En un partido reciente de la liga francesa entre

el Marsella y el Lyon, un aficionado lanzó una botella a un jugador, lo que provocó la intervención de la policía y el personal de seguridad, y se tuvo que interrumpir el partido. En otra ocasión, los aficionados del Lens invadieron el campo para enfrentarse a los del Lille, afectando la experiencia de los demás asistentes. También se han visto casos donde el uso de bengalas llenó el estadio de humo, perjudicando la visibilidad y, por lo tanto, la experiencia de los demás espectadores.

Figura 3. Los aficionados del Lens irrumpieron en el campo para enfrentarse a los rivales visitantes del Lille



Fuente: Smith, 2021, <https://bit.ly/3rkf9TB>

Figura 4. Humo de una bengala en Montpellier, interrumpiendo un partido de fútbol



Fuente: Smith, 2021, <https://bit.ly/3rkf9TB>

La segunda categoría que influye en la calidad del servicio percibida es la **calidad del entorno físico** (Brady y Cronin, 2001). Como mencionamos antes, el lugar donde se lleva a cabo el evento—en este caso, el estadio y sus instalaciones—tiene un impacto directo en cómo se sienten los asistentes con respecto al servicio.

Se consideran factores como las condiciones del ambiente, el diseño del estadio y los aspectos sociales. ¿El estadio permite que los aficionados interactúen entre sí y con los jugadores? ¿El diseño favorece la visibilidad del evento o la dificulta? ¿El lugar está limpio, es cómodo y accesible?

Consideremos de nuevo un ejemplo. Los estadios de fútbol, cuando están diseñados exclusivamente para este deporte, suelen tener los asientos muy próximos al campo de juego. Esto permite a los aficionados de las primeras filas vivir el partido de manera mucho más cercana y directa, ya que se encuentran a solo unos metros de los jugadores. Un claro ejemplo de esto son la mayoría de los estadios en los que se celebran partidos de fútbol en Inglaterra, como el Old Trafford, estadio del Manchester United, que se muestra en la imagen a continuación.

Figura 5. Estadio del Manchester United, Old Trafford



Fuente: Jones, 2023, <https://bit.ly/3sYc4ZS>

Por otro lado, cuando se utilizan estadios que no están diseñados específicamente para el fútbol o que son multiusos, suele haber una gran distancia entre el campo y los asientos de los aficionados. Esto puede afectar la forma en que los asistentes perciben el evento, ya que pueden sentirse alejados de la acción. Como resultado, la calidad del servicio percibida puede ser menor y la experiencia menos satisfactoria. Un ejemplo de esto es el Estadio Olímpico de Atenas (OAKA, s.f.), que se muestra en la imagen. Este estadio, construido para los Juegos Olímpicos de Atenas 2004, fue diseñado para eventos deportivos como el atletismo. Más tarde, fue arrendado a los equipos de fútbol AEK Atenas y Panathinaikos para sus partidos como locales.

Sin embargo, debido a su diseño multiusos, hay una gran distancia entre las gradas y el campo, lo que afecta la experiencia de los aficionados y la calidad del servicio que reciben.

Figura 6. Estadio Olímpico de Atenas



Fuente:: OAKA, s.f., <https://bit.ly/465FN00>

El último aspecto de esta nueva forma de entender la calidad del servicio percibida es la **calidad del resultado**, que se refiere al servicio que realmente reciben los aficionados (Brady y Cronin, 2001). Este aspecto se basa en tres elementos clave: **los tangibles**, que incluyen

aspectos físicos como el entorno general, pero se enfocan principalmente en cuestiones como la venta de entradas y el *merchandising* del evento; el tiempo de espera, relacionado con la gestión de accesos y la puntualidad, y finalmente, la valoración del servicio, que en el caso de un evento deportivo, se refiere a la percepción subjetiva de los asistentes sobre el resultado del evento. En otras palabras, ¿fue un buen partido o no? ¿Disfrutaron del evento? ¿Ganó su equipo o deportista favorito? ¿Hubo muchos goles o puntos?

Esta forma de conceptualizar la calidad del servicio percibida nos permite clasificar de manera diferente los elementos que la conforman. Sin embargo, también es evidente que hay coincidencias entre las categorías y los elementos de los dos modelos que hemos visto hasta ahora. Esto nos lleva a entender que, aunque el orden o la manera de presentar estos elementos sea distinta, los aspectos esenciales siguen siendo los mismos. Es importante señalar que la teoría ha logrado captar muy bien la realidad, al incluir elementos que ya podemos observar en los eventos deportivos actuales. Por eso, es fundamental que al gestionar la calidad del servicio de un evento, consultemos la teoría disponible y aprovechemos lo que los estudios académicos nos enseñan.

Actividad de repaso

¿Cuáles son las tres categorías de la nueva conceptualización de la calidad del servicio percibida?

- Calidad de interacción
- Calidad del entorno físico
- Calidad de la percepción
- Calidad del resultado

SUBMIT

CONTINUAR

Unidad 4. 4. Fallas y recuperación del servicio en eventos deportivos

Aunque se puede suponer que todos los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones intentan ofrecer un buen servicio, ha habido ocasiones en las que no cumplieron con las expectativas, lo que resultó en fallos en el servicio. Esto puede suceder por diversas razones.

Primero, la falta de un control adecuado del público puede causar aglomeraciones, largas filas y retrasos en la entrada o salida del lugar. Si no se maneja bien el acceso de los asistentes, esto puede generar frustración y afectar tanto la seguridad como la experiencia general. Esto se agrava cuando los sistemas de venta de entradas tienen fallos técnicos o largas esperas, lo que provoca más retrasos e incomodidades. Un estudio sobre los 18º Juegos Asiáticos de 2018 detectó varios problemas de este tipo: “en algunos casos, se descubrieron entradas falsas y personas que lograron entrar en zonas sin autorización, a pesar de haber pasado por controles con tecnología de códigos de barras” (Nugraha *et al.*, 2021, p. 1).

En segundo lugar, la falta de comunicación clara sobre actualizaciones del evento, cambios de horario o información relevante puede dejar a los asistentes desorientados y confundidos. Si no hay canales de comunicación eficaces o no se responde rápidamente a las consultas, la experiencia del público puede verse afectada negativamente. Incluso en la era de las redes sociales, muchos aficionados siguen quejándose de la mala organización de los grandes eventos debido a la falta de información por parte de los organizadores (Topping, 2023).

Un ejemplo de esto ocurrió en los partidos de Wimbledon 2023, uno de los eventos más importantes del Reino Unido. Los aficionados se quejaron de que los organizadores no informaron sobre las nuevas medidas de seguridad, lo que provocó largas filas. Muchos dijeron que, si hubieran sabido de estas medidas con antelación, habrían llegado antes para evitar los retrasos. En este caso, el problema no fue la gestión del público, sino la falta de comunicación, lo que resultó en una mala experiencia para los asistentes (Topping, 2023).

Figura 7. Aficionados haciendo fila durante 10 horas para ver los partidos de Wimbledon



Fuente: Ghazzal, 2023, citado en Topping, 2023, <https://bit.ly/3PERA1a>

Otro aspecto que puede afectar negativamente la calidad percibida del servicio, y que recientemente ha sido mencionado en quejas de asistentes a eventos deportivos, es la existencia de personal desatento o poco amigable. El personal de servicio que no muestra interés, es poco receptivo o es antipático puede influir considerablemente en la experiencia general de los asistentes, ya que un trato grosero o poco servicial crea un ambiente negativo y puede hacer que los asistentes se sientan incómodos o poco valorados por los organizadores del evento (Dawson, 2018).

Un artículo publicado antes de la Copa Mundial de Fútbol de 2018, que tuvo lugar en Rusia, sugería que los organizadores del evento hicieron un gran esfuerzo para asegurarse de que el personal fuera percibido como amable y servicial por los aficionados y asistentes.

Según el artículo, se mencionaba que incluso se les «enseñó» a sonreír a los aficionados (Dawson, 2018). Esto se debía a que existía una percepción previa sobre Rusia, el país anfitrión, que indicaba que los rusos no eran particularmente amigables. El comité organizador temía que esta imagen afectara la calidad del servicio percibido, por lo que querían cambiar esa percepción.

Además, la falta de comida también es un factor que también genera quejas entre los aficionados que asisten a eventos (Lincoln, 2022). La escasez de opciones de alimentos y bebidas afecta la calidad percibida del servicio, ya que—como mencionamos en módulos anteriores—son parte de las expectativas del cliente. Sin embargo, no solo la cantidad limitada o la baja calidad de los productos pueden causar insatisfacción; las largas filas, la poca variedad, los precios elevados o un mal servicio en los puestos de comida también pueden perjudicar la experiencia general del evento.

En un reciente partido entre los Nebraska Cornhuskers y los Northwestern Wildcats, que se jugó en el Aviva Stadium en Dublín, Irlanda, se produjo un problema importante de logística y planificación (Lincoln, 2022). Durante el evento, la conexión a internet del estadio falló, lo que impedía que los organizadores cobraran a los asistentes por las bebidas. Para hacer frente a esta situación, decidieron ofrecer cerveza gratis a todos los presentes, asumiendo ellos mismos el costo de este inconveniente. Esto lo hicieron con el fin de mantener la calidad percibida del evento y asegurar la satisfacción

de los asistentes. Aunque esta decisión resultó costosa, fue una solución efectiva para corregir el problema y garantizar que la experiencia no se viera afectada. A pesar de que la cerveza y la comida se agotaron, los aficionados no se mostraron descontentos.

Este caso muestra claramente la necesidad de que los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones comprendan mejor cómo los asistentes perciben la calidad del servicio. Esto les permitirá tomar mejores decisiones en el futuro y evitar pérdidas innecesarias al corregir problemas de manera adecuada.

Por otro lado, ya hemos abordado en módulos anteriores otras situaciones problemáticas, como la falta de accesos adecuados para personas con discapacidad, instalaciones deficientes, servicios en mal estado y medidas de seguridad insuficientes. Si bien estos ejemplos representan fallos en la organización que pueden afectar la percepción de calidad y causar problemas para los asistentes, no son situaciones comunes en todos los eventos deportivos. Al contrario, son oportunidades para que los organizadores aprendan de sus errores y mejoren la experiencia general, ofreciendo un servicio de alta calidad para todos.

Luego de analizar estos fallos recurrentes en la organización de eventos deportivos, nos enfocaremos en un tema relevante con implicaciones prácticas: cómo equilibrar la demanda y la capacidad en este tipo de eventos.

CONTINUAR

Unidad 4. 5. Desequilibrio entre demanda y capacidad en eventos deportivos

Como hemos mencionado desde el comienzo de este curso, los servicios como los eventos deportivos son «percederos», lo que significa que deben consumirse en el momento en que se ofrecen. Esto implica que no se pueden almacenar esperando a que aumente la demanda; la demanda que generan es momentánea y, si no se utiliza adecuadamente, se pierde.

Lo que no cambia con el tiempo, sin embargo, es la capacidad de un evento deportivo (Lovelock y Wirtz, 2016). En términos simples, un estadio deportivo tiene un número fijo y limitado de asientos, lo cual define la capacidad del evento.

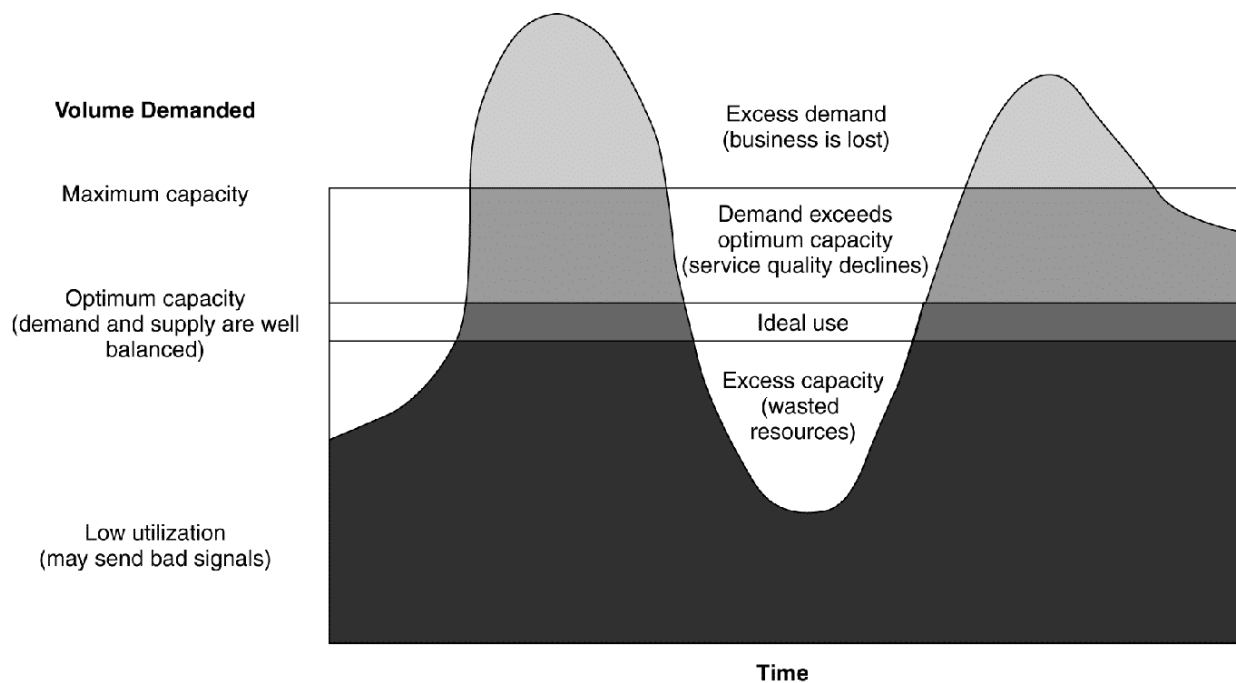
Aunque esta capacidad no varía a menos que se realicen grandes inversiones, la demanda sí puede fluctuar mucho. Pensemos, por ejemplo, en el estadio de un equipo que participa en una liga. El estadio se usa aproximadamente cada dos semanas durante nueve o diez meses al año. En algunos de esos partidos, podemos suponer que habrá una demanda alta cuando el equipo juegue contra un rival

importante. En otros encuentros, la demanda puede ser menor si el equipo se enfrenta a oponentes de menor relevancia.

Entre partidos, parece que el estadio no se utiliza, ya que no se celebran eventos deportivos. O, si se usa para algún evento no deportivo, como un evento local, la demanda suele ser mucho menor.

Para explicar mejor este fenómeno, veamos una figura que muestra cómo fluctúa la demanda a lo largo del tiempo, en contraste con la capacidad fija del estadio.

Figura 8. Cómo aprovechar al máximo la capacidad productiva



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2016, p. 497

Traducción de la figura 8

Volumen demandado

Capacidad máxima

Capacidad óptima (la demanda y la oferta están bien equilibradas)

Baja utilización (puede enviar malas señales)

Exceso de demanda (se pierde negocio)

La demanda excede la capacidad óptima (la calidad del servicio disminuye),

Uso ideal

Exceso de capacidad (recursos desperdiciados)

Tiempo

En la parte más baja de la figura, podemos ver que, aunque existe una capacidad específica en la que la demanda y la oferta están bien equilibradas, la demanda para el evento es baja. Esto significa que la demanda es reducida en comparación con la capacidad disponible del

estadio donde se llevará a cabo el evento. Como resultado, se experimenta una baja utilización, lo que puede enviar señales negativas sobre la organización. Esto también implica que hay exceso de capacidad y, por lo tanto, recursos desperdiciados (Lovelock y Wirtz, 2016). En un estadio deportivo, esto se traduce en asientos vacíos y, aunque se esté pagando por todos los servicios necesarios para el evento, como música, sonido y personal, no se está optimizando la capacidad disponible; en consecuencia, se desperdician algunos de estos recursos.

Esto también puede afectar directamente a los aficionados, quienes quizás no disfruten del evento si el estadio está medio vacío y hay poca interacción con otros seguidores.

Ejemplos de esta situación se pueden observar en numerosos eventos alrededor del mundo, siendo uno de los más recientes la Copa del Mundo de Qatar 2022, en la que se reportó que algunos partidos contaron con asientos vacíos.

Figura 9. Asientos vacíos en los estadios de Qatar 2022



Fuente: The New India Express, 2022, <https://bit.ly/3rgd0bs>

Sin embargo, cuando la demanda sube un poco más, teniendo en cuenta nuevamente que la capacidad sigue siendo la misma, se pasa al segundo escenario, en el que se alcanza una capacidad óptima (Lovelock y Wirtz, 2016). En este punto, la demanda y la oferta están tan bien equilibradas que se genera una situación de uso ideal.

En un uso ideal, los asistentes al evento están cómodos, ya que no solo pueden asistir sin inconvenientes, sino que, si hay muy pocos asientos disponibles, pueden incluso disfrutar de algo de espacio adicional. Esto les da la posibilidad de elegir el asiento que prefieren, y permite que el personal y los voluntarios tengan tiempo suficiente para atender a los aficionados, asegurando que reciban el mejor servicio posible. Los costos de los organizadores del evento en este

punto están cubiertos, y tanto desde el punto de vista organizativo como en términos de ambiente, se ha logrado un excelente resultado.

La siguiente fotografía del Meeting de París 2023 muestra cómo se logró un uso óptimo en este evento de atletismo. Como podemos ver, aunque el estadio está lleno, aún quedan algunos asientos vacíos, lo que da a los asistentes un poco más de libertad para moverse, mientras se mantiene un buen ambiente y se venden la mayoría de los boletos, cubriendo e incluso superando los gastos realizados.

Figura 10. Meeting de París 2023 en el Estadio Charléty



Fuente: [imagen sin título sobre Meeting de París 2023 en el estadio Charléty], (s.f.),

Justo por encima de esta delgada línea de uso ideal, podemos observar el tercer escenario, en el que la demanda supera la capacidad óptima, aunque aún se mantiene por debajo de la capacidad máxima (Lovelock y Wirtz, 2016). En este escenario, la calidad del servicio que ofrecemos puede disminuir, ya que, aunque los miembros del personal, voluntarios y organizadores del evento están haciendo todo lo posible por cumplir con los estándares esperados, es posible que se vean llevados al límite.

Este es el caso en el que los eventos deportivos están completamente vendidos, al punto de que no queda suficiente espacio para ofrecer comodidad adicional. En estos casos, los estadios están abarrotados y, aunque se mantengan dentro de los límites legales, sin poner en riesgo la salud o la seguridad, esto no garantiza que se pueda ofrecer una calidad de servicio óptima. Esto se debe a que todo el equipo involucrado estará trabajando casi al máximo de sus capacidades.

Un ejemplo de este escenario se puede ver en la siguiente fotografía de la final de *cricket* de la Pakistan Super League (PSL) Twenty20 entre Multan Sultans y Lahore Qalandars, en el Gaddafi Cricket Stadium en Lahore.

Figura 11. Evento deportivo en el que la demanda supera la capacidad óptima en el partido final de *cricket* Twenty20 de la Pakistan Super League (PSL)



Fuente: [imagen sin título sobre evento deportivo en el que la demanda supera la capacidad óptima], (2023), <https://bit.ly/3raeynx>.

Finalmente, en la parte superior de la figura, se puede observar el cuarto escenario, en el cual la demanda supera la capacidad máxima (Lovelock y Wirtz, 2016). En este caso, nos enfrentamos a un exceso de demanda, lo que obliga a los organizadores del evento a rechazar a algunos clientes y, en consecuencia, perder posibles oportunidades de negocio. En este cuarto escenario, se pierden oportunidades y no se logra ofrecer una calidad óptima en el evento, ya que se está

rechazando a posibles clientes dispuestos a pagar más, lo que además genera riesgos potenciales para la seguridad y una calidad de servicio inferior.

Este sería el resultado si no se comunica con suficiente antelación la falta de disponibilidad a los aficionados, quienes podrían hacer largas filas para comprar entradas, lo que a su vez generaría colas interminables.

Al mismo tiempo, los organizadores del evento deportivo pueden ganarse una mala reputación, siendo acusados de no prever la alta demanda potencial y, por lo tanto, no haber invertido en ampliar la capacidad existente. Los Juegos Olímpicos son a menudo criticados por esto, especialmente cuando se agotan rápidamente las entradas para partidos y carreras muy populares. Entre ellos, los Juegos Olímpicos de Londres 2012 recibieron fuertes críticas porque dos tercios de los solicitantes de entradas se quedaron sin ellas, debido a la enorme demanda existente, mientras que los organizadores del evento deportivo no se prepararon adecuadamente aumentando la capacidad (Gibson, 2011).

CONTINUAR

Unidad 4. 6. Comprensión de la demanda y la capacidad en los eventos deportivos

Como ha demostrado el análisis anterior, a menudo existe un desequilibrio entre la capacidad y la demanda. Por lo tanto, para que los organizadores de eventos deportivos, ligas y competiciones puedan gestionar mejor estos dos aspectos, primero deben comprenderlos.

En primer lugar, es necesario reconocer cuáles son las limitaciones de la capacidad (Lovelock y Wirtz, 2016). Los organizadores de eventos deportivos, ligas o competiciones tienen instalaciones limitadas y, por lo tanto, un número limitado de asientos en los estadios. Sin embargo, también cuentan con un número limitado de personal y voluntarios. Aunque esta limitación puede ser más flexible dependiendo del evento, ya que contratar y capacitar a estas personas puede hacerse en un plazo más corto y con menos gastos que ampliar la capacidad de asientos, sigue siendo una restricción importante a tener en cuenta.

Otra limitación es la disponibilidad de tiempo (Lovelock y Wirtz, 2016). Aunque los eventos deportivos tienen una duración limitada,

identificar formas de crear más eventos podría ayudar a satisfacer la creciente demanda. Por ejemplo, los torneos podrían considerar agregar más partidos, como eliminatorias adicionales al final del torneo, para generar más oportunidades de organizar eventos deportivos.

Por otro lado, también es crucial entender la demanda. Los organizadores de eventos deben analizar cómo se comporta la demanda (Lovelock y Wirtz, 2016), comprender por qué fluctúa y conocer los diferentes segmentos de mercado que la componen en distintos momentos. Para esto, es necesario hacer un seguimiento detallado de los patrones de demanda, lo cual requiere contar con información y datos precisos.

Una vez que se ha analizado la demanda, los organizadores de eventos deportivos pueden intentar identificar si existen ciclos predecibles o causas específicas que la expliquen, o si simplemente fluctúa de manera aleatoria (Lovelock y Wirtz, 2016). Es importante que busquen variaciones relacionadas con factores como el clima o eventos socioeconómicos. También podrían ser útiles los patrones de comportamiento de diferentes grupos de mercado, ya que ayudarían a identificar con mayor precisión a qué público deben dirigirse. Otros aspectos que pueden influir en la demanda incluyen los horarios laborales (fines de semana frente a días hábiles), los ciclos de pagos, impuestos y devoluciones, los calendarios escolares y las vacaciones,

así como las variaciones provocadas por festivos o cambios estacionales.

Con toda esta información, los organizadores de eventos deportivos, ligas o competiciones pueden enfocarse en gestionar su capacidad de manera eficiente para satisfacer la demanda, algo que abordaremos a continuación.

Actividad de repaso

Los organizadores de eventos, ligas o competiciones deportivas tienen:

- Instalaciones ilimitadas y, por tanto, un gran número de asientos en los estadios deportivos, pero también cuentan con un gran número de empleados y voluntarios.

- Instalaciones limitadas y, por lo tanto, un número limitado de asientos en los estadios deportivos; también tienen un número limitado de personal y voluntarios.

SUBMIT

CONTINUAR

Unidad 4. 7. Gestión de la capacidad para eventos deportivos

Gestionar la capacidad en eventos deportivos requiere una planificación cuidadosa, así como una coordinación y estrategias bien implementadas para garantizar que el lugar del evento pueda recibir cómodamente a la cantidad esperada de asistentes. En primer lugar, esto implica elegir un espacio que se ajuste al número de personas que se espera asistan y a los requisitos específicos del evento deportivo (Lovelock y Wirtz, 2016). Los organizadores deben tener en cuenta varios factores, como la capacidad de asientos, las instalaciones, los servicios disponibles y la accesibilidad. Si ya se ha elegido un lugar específico, el organizador debe evaluar detalladamente si dicho lugar puede cubrir la demanda estimada y si es necesario realizar ajustes o mejoras.

En segundo lugar, es importante consultar datos históricos de asistencia, estudios de mercado y tendencias para poder prever cuántas personas asistirán al evento (Lovelock y Wirtz, 2016). También se deben considerar factores como la popularidad de los equipos o atletas, la importancia del evento, el calendario de la competición y

las estrategias de marketing para estimar la cantidad de público. Para esto, se puede trabajar con empresas de venta de entradas, patrocinadores y socios, con el fin de obtener información más precisa y validar las proyecciones de asistencia.

Con esta información, se pasa al tercer paso: implementar estrategias de venta de entradas para gestionar la capacidad de forma eficiente (Lovelock y Wirtz, 2016). Algunas de estas estrategias pueden incluir fijar diferentes precios según las zonas del estadio, ofrecer opciones de boletos por niveles o aplicar precios dinámicos que varíen según la demanda y disponibilidad. Si el objetivo es aprovechar al máximo el espacio, el organizador debe calcular cuántos boletos vender en cada sección para garantizar una distribución equilibrada del público en todo el estadio.

En cuarto lugar, el organizador del evento debe comunicar claramente la disponibilidad de entradas, la distribución de asientos y cualquier actualización relacionada con el evento a las personas interesadas, con el fin de gestionar sus expectativas y evitar desilusiones. Además, siempre que sea posible, se deben ofrecer alternativas, ya que este paso es clave para la percepción general de la calidad del servicio (Lovelock y Wirtz, 2016).

En quinto lugar, durante el evento, es fundamental implementar medidas de seguridad adecuadas y estrategias de control de

multitudes para prevenir riesgos y evitar aglomeraciones, lo cual podría afectar negativamente la calidad percibida del servicio.

Finalmente, los organizadores de eventos deportivos deben monitorear los niveles de asistencia, la ocupación de los asientos y la retroalimentación de los asistentes a lo largo del evento (Lovelock y Wirtz, 2016). Esto les permitirá ajustar sus estrategias de gestión de la capacidad si es necesario, asegurando una distribución equilibrada de los espectadores y resolviendo rápidamente cualquier problema que surja. Al recopilar y analizar datos sobre la asistencia, podrán evaluar la efectividad de sus esfuerzos de gestión de capacidad para futuros eventos, garantizando así ofrecer siempre la mejor calidad de servicio percibida a sus clientes.

Resumen

En este último módulo del curso Gestión de la Calidad del Servicio en Eventos Deportivos, nos centramos en la calidad del servicio percibida. Comenzamos analizando las teorías detrás de este concepto y dos de sus principales enfoques. Luego, discutimos los factores que influyen en esta percepción y abordamos el tema de los fallos en el servicio y cómo se recupera la calidad en eventos deportivos. A través de ejemplos, entendimos las posibles causas de una mala percepción del servicio. Finalmente, analizamos el desequilibrio entre demanda y

capacidad en los eventos deportivos y cómo gestionar la capacidad para ofrecer la mejor experiencia a los asistentes.

Resumen del curso

En este curso sobre la gestión de la calidad en eventos deportivos, comenzamos entendiendo que los eventos, ligas y competiciones deportivas son, ante todo, servicios. Por eso, en el primer módulo, nos enfocamos en las expectativas y la satisfacción de los asistentes. Analizamos cómo identificar lo que espera el público y cómo cumplir o superar esas expectativas para lograr una mayor satisfacción. También vimos cómo los organizadores pueden medir esta satisfacción para ajustar sus estrategias.

En el segundo módulo, hablamos sobre las necesidades de los asistentes. Explicamos que los espectadores tienen diferentes necesidades en los eventos deportivos, y que es importante responder a ellas para asegurar su satisfacción. Luego, abordamos el tema de la segmentación de clientes, lo cual ayuda a entender mejor quiénes son y qué necesitan. Para cerrar el módulo, examinamos cómo gestionar y atraer a los asistentes a los eventos.

En el módulo tres, hablamos sobre la entrega del servicio. Analizamos en detalle cómo se diseña el servicio en eventos deportivos y la importancia de usar un mapa del recorrido del cliente para planificar y gestionar mejor un evento, liga o competición. Luego vimos el entorno

físico de los eventos y cómo se lleva a cabo el servicio. También revisamos cómo gestionar al personal del evento, tanto a los empleados como a los voluntarios.

En el cuarto y último módulo, nos centramos en la calidad percibida del servicio en eventos deportivos. Además de revisar la teoría, hablamos sobre los fallos en el servicio y cómo recuperarse de ellos. Antes de eso, tratamos el desequilibrio entre demanda y capacidad en los eventos, lo que nos llevó a enfocarnos en cómo gestionar mejor esa capacidad, que es limitada pero esencial para la experiencia de los asistentes.

En resumen, este curso ha demostrado la importancia de gestionar la calidad del servicio en eventos deportivos, ligas y competiciones. Aplicar los principios de la gestión de la calidad del servicio asegura que los eventos, ligas y competiciones deportivas sean exitosos.

CONTINUAR

Referencias

Brady, M. K., & Cronin Jr., J. J. (2001). Algunas nuevas ideas sobre la conceptualización de la calidad percibida del servicio: un enfoque jerárquico. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.

Dawson, A. (2018). Los trabajadores rusos reciben formación para aprender a sonreír antes del Mundial. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/world-cup-russian-workers-are-learning-how-to-smile-2018-6?r=US&IR=T>.

Gibson, O. (2011). Londres 2012: Dos tercios de los participantes pierden entradas para los Juegos Olímpicos en la primera ronda de lotería. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2011/jun/17/london-2012-two-thirds-olympic-tickets>.

Jones, D. (2023). *Old Trafford tiene el mejor ambiente de la Premier League, según un nuevo estudio*. El Manchester United. <https://themanc.com/sport/old-trafford-best-atmosphere-premier-league-who-has-the-best-fans/>.

Lincoln, D. (2022). *Todo un estadio de fútbol se quedó sin cerveza después de que la regalaran de forma gratuita. Pronto se quedó sin comida.* Total Pro Sports. <https://www.totalprosports.com/ncaa/entire-football-stadium-has-run-out-of-beer-after-it-was-given-away-for-free-soon-ran-out-of-food-video/>.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2016). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia.* McGraw Hill.

Nugraha, A., Daniel, D. R., & Utama, A. A. G. S. (2021). Mejorar el diseño del sistema de información contable de venta de entradas para eventos multideportivos mediante la implementación de tecnologías RFID y blockchain dentro de los protocolos de salud COVID-19. *Heliyon*, 7(10).

OAKA. (s.f.). *Estadio Olímpico Principal.* OAKA. <https://oaka.com.gr/en/facilities/main-olympic-stadium/>.

Smith, R. (2021). El fútbol francés, plagado de violencia entre aficionados, se pregunta: ¿por qué? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/12/12/sports/soccer/ligue-1-france-violence.html>.

The New India Express. (2022). Los asientos vacíos cuentan la historia del fracaso de la fiesta del Mundial de Qatar. *The New India Express*.

<https://www.newindianexpress.com/sport/football/fifaworldcup/2022/nov/21/empty-seats-tell-story-as-qatar-world-cup-party-falls-flat-2520543.html>.

Topping, A. (2023). Los aficionados de Wimbledon se quejan del caos en las filas debido al aumento de las medidas de seguridad. *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/sport/2023/jul/03/wimbledon-fans-complain-queue-chaos-tighter-security>.

[Imagen sin título sobre Meeting de París 2023 en el estadio Charléty]. (s.f.). <https://athleticsillustrated.com/meeting-de-paris-2023-an-impressive-show-for-a-fully-booked-charlety-stadium/>.

[Imagen sin título sobre evento deportivo en el que la demanda supera la capacidad óptima]. (2023). <https://www.arabnews.pk/node/2271306/sport>.

Were, S. O., Miricho, M. N., & Maranga, V. N. (2020). Un estudio sobre la relación entre las propinas en restaurantes y la tangibilidad de los servicios de alimentación en el condado de Kisumu, Kenia. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 10(2), 190-199.

CONTINUAR

