

SEGURIDAD EN EVENTOS DEPORTIVOS II

MÓDULO 2. CLIENTE, PRODUCTO
Y SERVICIO EN EL DEPORTE



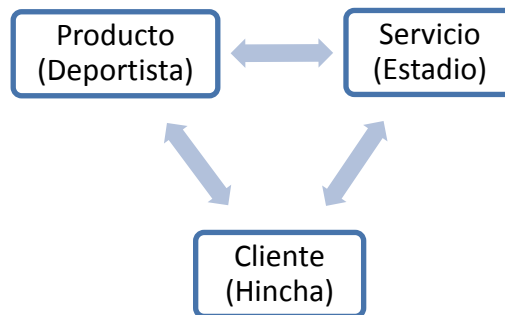
-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

2.1 Matriz de relacionamiento cliente, producto, servicio (RCPS)

2.1.1 Definición RCPS

En este módulo, nos vamos a focalizar en tres conceptos ya analizados: cliente, producto y servicio, los cuales configuran la matriz de relacionamiento cliente-producto-servicio (RCPS), representada por un triángulo invertido, que será, a partir de este momento, la base de nuestro estudio.

Figura 1. Matriz de relacionamiento cliente, producto servicio



Fuente: elaboración propia.

Todos los seres humanos buscamos relacionarnos con el mundo interior y exterior; esa relación genera una serie de sensaciones y respuestas, conforme a la experiencia vivida. En el caso del espectáculo del fútbol, encontramos tres puntos focales de relacionamiento:

- a) Relacionamiento con el escenario deportivo: nos referimos a la relación que el cliente establece con la infraestructura del estadio al momento de consumir el servicio, y a las sensaciones de satisfacción o insatisfacción que dicha infraestructura genera, en términos de funcionalidad, seguridad y comodidad.

- b) Relacionamiento con el deportista: existe una relación significativa entre el cliente y el producto fútbol, que para el caso que nos ocupa es representado por el deportista (jugador de fútbol); de ello hablaremos más adelante. Por el momento, haremos referencia a las emociones y conductas que el rendimiento deportivo de la empresa fútbol genera en los clientes, motivadas por triunfos o, en su defecto, por derrotas, desde un punto de vista deportivo. En consecuencia, la matriz RCPS nos permite generar un relacionamiento entre los tres pilares básicos, los cuales se nutren internamente de una serie de variables que desarrollaremos más adelante.
- c) Relacionamiento con el cliente interno: relación que se establece entre nuestros clientes y el capital humano a disposición del espectáculo deportivo, el cual tiene la responsabilidad de coadyuvar para que nuestros clientes satisfagan las expectativas que derivan de sus necesidades, funcionales u operacionales, vinculadas a la infraestructura física de los estadios, por ejemplo, la seguridad y la comodidad. Asimismo, el capital humano se encarga de apoyar, orientar y cuidar a nuestros clientes.

En consecuencia, entendemos como matriz de relacionamiento cliente-producto-servicio a todas las estrategias operativas, funcionales, técnicas, logísticas y de seguridad llevadas a cabo en función de las variables sociales, culturales, conductuales y emocionales de nuestros clientes. Dicha relación tiene el fin de reducir la posibilidad de afectación de los estados de bienestar y la integridad física y moral, como producto de hechos que alteren el normal desarrollo y el orden público del espectáculo deportivo.

Dicho de otra forma, la empresa fútbol debe generar espacios de consumo adecuados del producto y servicio que ofrece. Estos espacios deben satisfacer las necesidades tangibles e intangibles; todo ello se logrará con la estabilización de las variables que integran la matriz de relacionamiento cliente, producto y servicio (RCPS).

2.1.2 Concepto de cliente, producto y servicio (RCPS)

A continuación, vamos a identificar los componentes de la matriz RCPS:

- El cliente se verá reflejado en la figura de los aficionados o público, comúnmente llamados hinchas, los cuales son la razón de ser de la empresa fútbol.
- Como producto encontramos al jugador (deportista), visto él como un producto social, en primera instancia, y como un producto social-deportivo, en segunda instancia.

- El servicio se identifica con la figura de los escenarios deportivos, también llamados estadios. En este lugar confluyen, además de los anteriores, los clientes internos, es decir, todo el capital humano involucrado de manera directa, indirecta u ocasional, en cualquiera de las ofertas de servicios, ya sean de seguridad, sanitarias, alimenticias, médicas, operativas o de atención al cliente, entre otras.

A continuación, llevaremos a cabo el análisis de los componentes de dicha matriz.

2.1.3 El cliente

Iniciamos por la principal razón de ser de una empresa: los clientes, término que deriva del latín cliens. Como definición, podemos decir que un cliente es toda aquella persona que realiza una transacción económica, denominada compra, de algún producto y/o servicio. El cliente es el activo más importante de nuestras organizaciones deportivas y es invaluable, ya que genera una rentabilidad importante en nuestra unidad de negocio.

No es nuestra finalidad establecer una clasificación o segmentación elitista de los clientes de la empresa fútbol; sin embargo, esto no nos exime de la necesidad de perfilarlos y buscar en ellos características especiales en lo que respecta a la conducta de consumo, con el fin de encontrar el cliente ideal y/o potencial. Consideramos que el perfil de nuestros clientes debe ser acorde a la misión y visión de nuestra empresa fútbol.

Es importante entender que los clientes del fútbol son muy particulares por la diversidad de variables socioculturales que presentan, especialmente los grupos de clientes reconocidos como barras populares (barras bravas). Será un reto importante generar en ellos un cambio en la conducta de consumo del producto y servicio fútbol.

Definir el perfil de nuestros clientes traerá como beneficios:

- a) Conocer y entender sus necesidades.
- b) Ofrecer variedad de productos y servicios.
- c) Identificar cuál es el canal adecuado para comunicarnos con ellos.
- d) Indagar quién es nuestra competencia.
- e) Proteger el espectáculo deportivo.

Existen varias literaturas con respecto a los pasos que se deben tener en cuenta para perfilar a los clientes. Desarrollaremos este tema de manera específica, ya que, como lo manifestamos anteriormente, el perfil de nuestros clientes debe coincidir con la visión y misión de la empresa fútbol, y con lo que queremos ser en el mercado. Por lo tanto, vamos a describir un posible perfil de nuestros clientes. Necesitamos clientes que:

- a) sean compatibles con la visión y misión de nuestra organización deportiva;
- b) sean compatibles con la imagen saludable y positiva de nuestras organizaciones deportivas y/o marcas patrocinadoras;
- c) consuman nuestro producto y servicio de manera saludable y positiva;
- d) generen utilidades a nuestro negocio;
- e) desarrollen un proceso de inclusión y no de exclusión, desde lo social-deportivo;
- f) sean multiplicadores de nuestros objetivos.

Si bien la razón de ser de las organizaciones deportivas del fútbol es la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, estos últimos también tienen obligaciones con dichas organizaciones, cuyo cumplimiento o incumplimiento influye de manera positiva o negativa, respectivamente, en el posicionamiento de la empresa en el mercado. Con esto nos referimos a las conductas de consumo.

Si nuestros clientes, a través de sus conductas de consumo, afectan el producto y servicio fútbol de manera negativa, nuestras pretensiones y expectativas también se verán afectadas. Dicho, en otros términos, las empresas generadoras de productos y servicios, en este caso, la empresa fútbol, también requieren que sus clientes satisfagan una serie de necesidades básicas que influyen en el logro de sus objetivos. En este sentido, debemos tener en cuenta una variable esencial: la pasión. Es sabido que el fútbol genera pasiones que deben ser bien administradas. En algunos casos, la pasión por el fútbol se interpreta como una religión. En este sentido, algunos expertos afirman que la pasión en el fútbol es muy similar a la pasión en el amor, que es desenfrenada en algunas ocasiones. En este momento, es cuando se ingresa en una zona de alto riesgo. Es tan poderosa la pasión en el fútbol que, en casos de triunfo, se produce un estado de inhibición que hace olvidar problemas, decepciones, frustraciones, etc.

Uno de los retos más importantes que tienen las personas que trabajan en la empresa fútbol, y más aún, los que se desempeñan en la seguridad de espectáculos deportivos, es recuperar la afluencia de público a los estadios. En este orden de ideas, nos dimos a la tarea de indagar en algunos clubes colombianos de fútbol profesional, en el año 2017, ¿cuáles son y en qué posición de importancia se encuentran las variables de ingresos económicos? Encontramos las siguientes respuestas:

1. Derechos de televisión.
2. Patrocinios conseguidos por la asociación.
3. Venta y préstamo de jugadores (nacional – internacional).
4. Vallas de publicidad en estadios.
5. Público asistente al estadio el día del partido.
6. Tiendas deportivas (venta de ropa deportiva).
7. Participación torneos internacionales (Conmebol).
8. Otros.

Si bien la consulta fue realizada en Colombia, hemos podido observar que existe mucha similitud con otros países sudamericanos (nos basamos en información adquirida a través de consultas informales). No obstante, consideramos un margen de error, ya que en Colombia el ítem de “público asistente al estadio” fluctuó entre la posición 4 y 5.

Aclaremos que, en algunos casos, el ítem “tienda deportiva”, que representa la venta de indumentaria, artículos deportivos, suvenires, entre otros, tiene un valor importante en lo que respecta a la venta de camisetas de los clubes profesionales. Como ejemplo de lo anterior, nos referimos al informe de Euromerics Sport Marketing, que señala que la llegada del futbolista colombiano James Rodríguez al Real Madrid de España generó un fenómeno en torno a la venta de camisetas con el número 10 y el nombre James, lo cual produjo ventas de más de 350 000 camisetas en solo 48 horas, lo que representó unos 33,7 millones de euros.

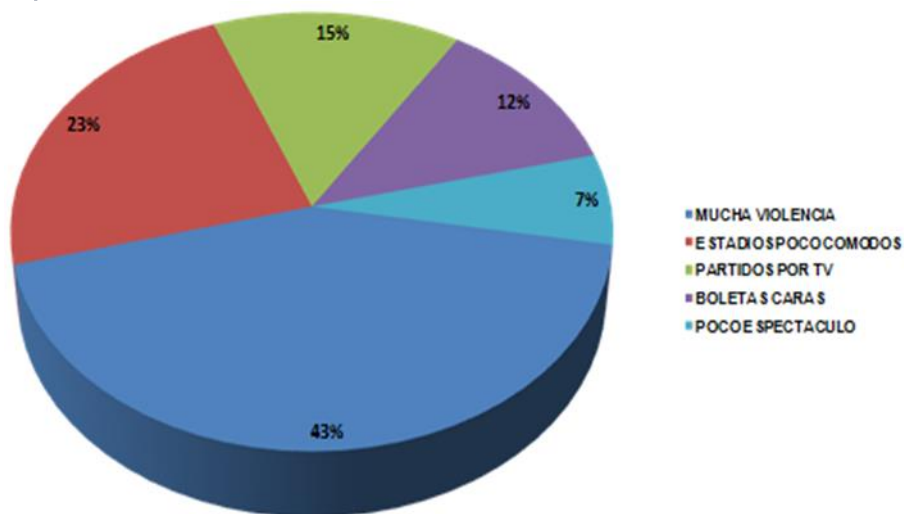
Nos dimos a la tarea de buscar el porqué de la ausencia de público en los estadios colombianos y, para tales efectos, desarrollamos una encuesta como parte de un trabajo académico, que se basó en dos preguntas concretas: los motivos por los que las personas no volvieron a presenciar un partido de fútbol y las razones por las que volverían a hacerlo; obtuvimos los siguientes resultados:

Encuesta 1: Realizada en un marco académico por un grupo de investigación de la violencia en el fútbol colombiano (2009)

¿Por qué motivos usted no volvió al fútbol?

- 43 % Mucha violencia.
- 23 % Estadios poco cómodos.
- 15 % Partidos por TV.
- 12 % Boletas muy caras.
- 7 % Poco espectáculo.

Figura 2: Motivos de ausencia de público en los estadios

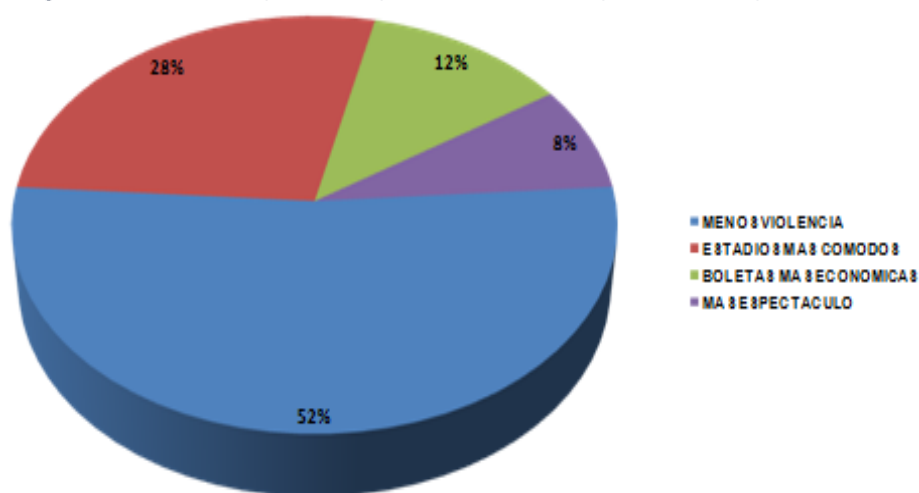


Fuente: elaboración propia con base en Grupo de investigación sobre violencia en el fútbol colombiano, 2009.

¿Por qué motivos usted volvería al fútbol?

- 52 % Menos violencia.
- 28 % Estadios más cómodos.
- 0 % Partidos por TV.
- 12 % Boleta más económica.
- 8 % Más espectáculo.

Figura 3: Motivos por los que retornaría a presenciar partidos de fútbol



Fuente: elaboración propia con base en Grupo de Investigación sobre violencia en el fútbol colombiano, 2009.

Encuesta 2: Llevada a cabo por la fundación Tiempo de Juego (2014), a través del Centro Nacional de Consultoría

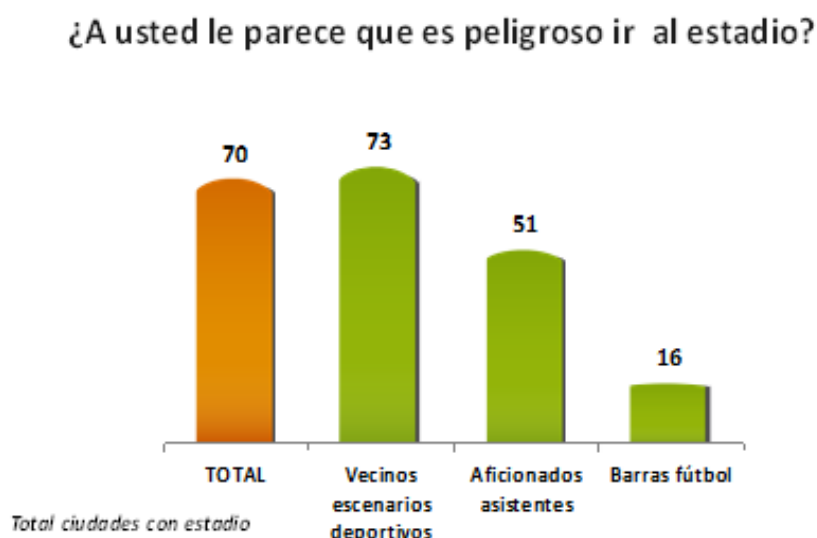
¿Qué tan peligroso es ir a un estadio de fútbol en Colombia?

73 % Vecinos escenarios deportivos.

51 % Aficionados asistentes.

16 % Barras de fútbol.

Figura 4: Peligros de asistir a un estadio de fútbol



Fuente: elaboración propia con base en Fundación Tiempo de Juego, 2014.

La violencia fue una constante para la justificación de la ausencia de público en los estadios de fútbol, es decir, la percepción de la inseguridad trajo como consecuencia la disminución de público en los eventos.

Otra variable encontrada, considerada como efecto colateral de la anterior, refiere a la preferencia de los consumidores del producto fútbol de ver los partidos por televisión en sus hogares, ya que se sienten menos amenazados por la violencia que acontece dentro y fuera de los estadios. Al parecer, existe una desatención con respecto a las estrategias para incentivar y captar la presencia de público en los estadios de fútbol.

Hacemos un paréntesis en la temática del presente módulo para hablar de las encuestas, también llamadas estudios de mercado. Lamentablemente, es notable la ausencia de investigaciones de mercado que apunten al interior de las organizaciones deportivas del fútbol. Estos estudios son una herramienta importante para auscultar la manera de pensar y actuar de nuestros clientes y, asimismo, conocer a nuestros competidores, lo que nos permitirá hacer reingeniería y tomar los correctivos del caso.

¿Cuáles son los beneficios de una investigación de mercado?

- a) Ayuda a tomar decisiones.
- b) Proporciona resultados confiables.
- c) Permite conocer el perfil consumidor de nuestro producto y/o servicio.
- d) Ofrece una referencia acerca de nuestros competidores.
- e) Disminuye los riesgos.
- f) Identifica posibles problemas.

¿En qué momento se debe realizar un análisis de mercado?

- a) Cuando se inicia un negocio.
- b) Cuando se ingresa a un mercado nuevo.
- c) Cuando agregamos un nuevo producto o servicio.
- d) Cuando las ventas no son las esperadas.

¿Por qué debe usted realizar un análisis de mercado?

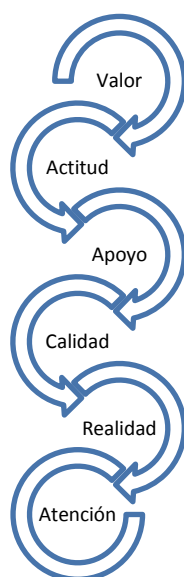
- a) Para minimizar el riesgo de su negocio.
- b) Para entender los problemas y las oportunidades.
- c) Para identificar las oportunidades de ventas.
- d) Para planificar su mercadotecnia y su mensaje de venta. (“Cómo realizar un análisis de mercado para su producto”, s. f., <https://desarrolloweb.com/articulos/analisis-mercado-producto.html>).

Para proseguir con el concepto de cliente, es necesario conocer lo que ellos esperan cuando adquieren un producto y un servicio. Además de pensar en lo que esperamos nosotros de los clientes, es importante conocer qué esperan los clientes de nosotros. Un cliente espera de nosotros lo siguiente:

- a) Valor: que el precio sea justo con respecto a la calidad del producto y/o servicio.
- b) Atención: que se ofrezca apoyo y orientación posterior a la compra, especialmente al momento de consumir un servicio.
- c) Disposición: el cliente siempre espera de nosotros una actitud positiva; esto influye en su conducta.
- d) Confiabilidad (calidad): para ello se requiere contar con productos y/o servicios con altos estándares de profesionalismo, seguridad, comodidad y atención al cliente.
- e) Un mensaje íntegro y tangible (realidad): que la calidad, bondades y atributos de nuestros productos y/o servicios no se queden en palabras y sean una realidad.

- f) Respuestas rápidas (atención): que el tiempo de espera del cliente para recibir respuestas oportunas sea el mínimo posible.
- g) Resultados (objetivos): quizás es uno de los factores más importantes para tener en cuenta. Por ser el fútbol un referente social, y dada la pasión que genera, nuestros clientes se identifican mucho con los resultados que representan los títulos deportivos.

Figura 5: Expectativas del cliente



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, el cliente es lo más importante, por ende, debemos implementar una relación permanente con ellos, a fin de satisfacer sus expectativas y necesidades.

Conforme a los argumentos anteriores, determinaremos cuáles son las necesidades de los clientes del producto y servicio fútbol. Para ello, también tendremos en cuenta una serie de opiniones que surgieron a partir de investigaciones llevadas a cabo en Colombia.

Los clientes del producto y servicio fútbol buscan:

- a) Precio justo: el cliente paga un valor para consumir el producto y servicio fútbol; esto se debe ver reflejado en logros deportivos, calidad, comodidad y seguridad. Debe existir una relación directa entre el precio y la calidad del producto y servicio que se ofrece. Lo peor que puede suceder es que la calidad de lo que ofertamos a nuestros clientes no sea proporcional al valor pagado.

- b) Costo-beneficio: en la teoría “el costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación que existe entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión” (“¿Qué es el análisis costo-beneficio?”, s.f., <https://www.crecenegocios.com/analisis-costo-beneficio/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20costo%2Dbeneficio%20es,fin%20de%20conocer%20su%20rentabilidad>). Debemos recordar que las empresas del deporte, como lo es el fútbol, son parte de la industria del entretenimiento. En este sentido, nuestros clientes invierten en espacios de esparcimiento para mejorar sus condiciones de vida, especialmente en lo vinculado a la salud mental. Es por ello que el costo del producto y servicio fútbol debe generar beneficios a nuestros clientes; dentro de estos beneficios, el más importante es la protección de su integridad física. Un cliente del fútbol no puede pagar un costo por un producto y/o servicio que afecte su seguridad.
- c) Atención al cliente: para satisfacer las necesidades de los clientes es necesario anticiparse a ellas y así evitar que cualquier variable las afecte. Recordemos que el cliente no acepta errores.
- d) Satisfacción: la satisfacción es un estado mental de goce, es sentirse complacido con relación a las propias expectativas y necesidades. Como suele decirse, “un cliente satisfecho trae más clientes”.
- e) Espectáculo: lo que espera un cliente del espectáculo deportivo del fútbol es la satisfacción de sus necesidades a través de una excelente atención. La satisfacción se produce por los triunfos deportivos, los cuales generan una relación muy estrecha entre los clientes del fútbol y la empresa. Asimismo, el espectáculo es todo lo que enmarca la experiencia de un partido de fútbol.
- f) Títulos: los títulos son un sinónimo de victoria, es decir, de alcanzar la gloria. En el caso del fútbol, la victoria es parte inherente de la satisfacción de nuestros clientes (hinchas) y es por ella que invierten dinero y tiempo. Asimismo, el logro de títulos demandará inmediatamente una mayor competitividad.

- g) Seguridad del servicio: los clientes (hinchas), sin duda, buscan en el mercado productos y servicios que los hagan sentir seguros. En este orden de ideas, la seguridad del espectáculo deportivo del fútbol es parte del servicio que las empresas deben ofrecer a sus clientes. Por lo tanto, la seguridad constituye una política empresarial, además de ser una necesidad y una obligación. Sin embargo, el cliente forma parte de esa cadena de responsabilidades, por lo cual la seguridad adquiere la dimensión de una política social, donde el cliente debe convertirse en un aliado estratégico.
- h) Comodidad del servicio: el término comodidad refiere al conjunto de variables tangibles e intangibles que demanda una persona para sentirse a gusto en un ambiente y experimentar placer, sin la necesidad de que esto derive en lujos. La comodidad es un factor que puede cambiar las conductas de nuestros clientes (hinchas) y generar, en algunas ocasiones, situaciones agresivas. Debemos tener en cuenta que el cliente, al adquirir el producto y servicio fútbol, demanda espacios físicos y servicios que satisfagan la necesidad de comodidad.

Figura 6: Variables en torno al concepto de cliente



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, el cliente es el rey, por ende, debemos mantener una relación estrecha con él, a fin de conocer sus expectativas y necesidades, para posteriormente satisfacerlas. Se trata de formar un engranaje que articule las necesidades de nuestros clientes con los procesos de respuesta por parte del recurso humano que tiene a cargo tan importante responsabilidad.

2.2 Productos y servicios

2.2.1 Producto

Desde un punto de vista objetivo, un producto es el resultado de un proceso de producción específico, orientado a su posterior venta y uso.

La American Marketing Association (AMA) define el término producto como “un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles”. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de las anteriores. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización empresarial. (“Definición de producto”, s. f., [https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html#:~:text=La%20American%20Marketing%20Asociation%20\(A.M.A.,de%20aspectos%20tangibles%20e%20intangibles\).](https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html#:~:text=La%20American%20Marketing%20Asociation%20(A.M.A.,de%20aspectos%20tangibles%20e%20intangibles).)

Vamos a identificar, en términos generales, cuáles son los productos que genera la empresa fútbol, desde lo tangible hacia lo intangible:

- a) prendas deportivas de todo tipo con la imagen de la marca; dentro de ellas, se destaca la venta de camisetas;
- b) deportistas (jugadores);
- c) venta de merchandising;
- d) venta de servicios varios en aquellos clubes que cuentan con una sede social deportiva;

- e) el espectáculo deportivo (partido) como oferta de entretenimiento y aprovechamiento del tiempo libre;
- f) venta de jugadores formados en sus propias canteras;
- g) sensaciones;
- h) percepciones;
- i) experiencias positivas.

Hemos afirmado en varias ocasiones a lo largo de esta materia que, si bien el espectáculo deportivo (partido de fútbol) es visto como un servicio, en él se ofrecen una serie de productos tangibles, algunos de ellos vinculados a la satisfacción de necesidades básicas, como la venta de alimentos y bebidas; otros de menor necesidad como prendas deportivas y suvenires, entre otros. También se ofrecen productos intangibles, por ejemplo, la seguridad, la comodidad, la calidad, etc.

Para el caso que nos ocupa, vamos a centrar nuestra atención en el **jugador de fútbol, visto él como un producto y un capital humano**, social y deportivo de la empresa fútbol y, en cierta forma, como el eje principal de la razón de ser de la empresa fútbol. Dejamos en claro que la afirmación anterior de ninguna manera pretende desestimar el invaluable esfuerzo que realiza el resto del capital humano involucrado en las organizaciones deportivas del fútbol, el cual, aun sin ser visible el día del partido, es una pieza fundamental para el logro de los objetivos trazados, especialmente los deportivos.

Antes de seguir adelante, es preciso dejar en claro que, al referirnos al deportista como un producto, no es nuestra intención señalarlo como un objeto mercantil ni atentar contra su dignidad, honra y condición de ser humano, por lo cual queremos hacer que esta explicación sea lo más respetuosa y técnica posible.

Aclarado lo anterior, es indudable que el deportista se somete, a lo largo de su carrera, a un proceso de producción, que en este trabajo se abordará como un proceso de formación social y deportivo, y como tal, orientado a influir de manera positiva (ícono) en nuestra sociedad. Queremos decir con lo anterior que el jugador de fútbol no solo se debe preparar para ser un deportista profesional, sino que también es su obligación encarnar ciertas características integrales, de manera tal que se convierta en un referente social que influye de manera positiva.

Cabe destacar que el poder de incidencia del deportista en la sociedad es muy grande, tanto que se considera un factor importante en la construcción de la identidad nacional.

Desde el punto de vista deportivo, el deportista se somete voluntariamente a un proceso de formación basado en conceptos de tipo técnico, táctico y físico, que inicia en las escuelas de formación deportiva y continúa en las divisiones inferiores (categorías sub-15, sub-17 y sub-20, entre otras), hasta llegar a su punto más alto de madurez deportiva, cuando el sujeto en cuestión se convierte en un profesional, también llamado deportista de alto rendimiento. En tal sentido, jugadores de fútbol de la actualidad como Cristiano Ronaldo, Falcao García, Lionel Messi, Luis Suárez, Luka Modrić, entre otros, son el resultado de un complejo proceso de formación social y deportivo.

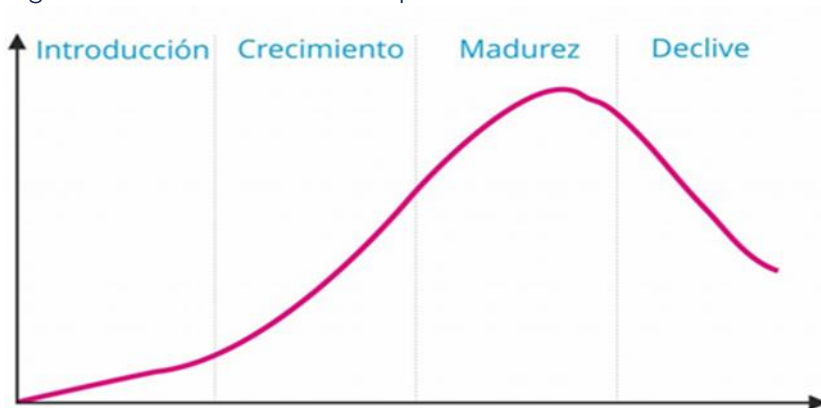
Los productos y servicios se someten a un ciclo de vida productivo, que abarca desde su introducción en los mercados hasta su retirada. Esto se vincula con el grado o nivel de satisfacción que un producto y servicio ofrece a los clientes.

Con base en lo anterior, vamos a tomar el ciclo de vida de un producto y lo asociaremos al proceso de formación de un jugador de fútbol.

- a) **Introducción:** cuando el producto se lanza al mercado y tiene una acogida determinada. En el caso del jugador de fútbol, sucede desde que comienza su periplo por las escuelas de formación deportiva, es transferido luego a las categorías menores de un club profesional, hasta que logra su primer contrato en un equipo profesional. No obstante, este último paso se puede dar en edades y categorías más tempranas.
- b) **Desarrollo:** es la etapa en que el producto empieza a ser conocido y aceptado, y crecen las ventas. En el caso del jugador de fútbol, esto sucede cuando su evolución y sus logros deportivos le permiten dar un salto a equipos profesionales locales de notable fortaleza (deportiva y económicamente); aquí también comienza su exposición mediática y las primeras convocatorias a seleccionados nacionales, e ingresa a la lista de posibles transferencias nacionales e internacionales.
- c) **Madurez:** el producto está posicionado en el mercado. El deportista está en su máximo rendimiento deportivo y personal, recibe frecuentes convocatorias a selecciones nacionales, sus costos de transferencia se incrementan y se produce el salto a equipos internacionales considerados como verdaderas marcas deportivas. En esta fase, se da la mayor exigencia social y deportiva, ya que la lucha por mantenerse en el mercado de elite es sumamente competitiva y requiere de un gran esfuerzo. En esta etapa, el jugador se constituye como un ícono ante sus seguidores y la sociedad. Por este motivo, cobra importancia el manejo de factores externos como la fama, el dinero, los compromisos comerciales y su entorno.

d) **Declive:** el producto deja de ser interesante para el mercado y las ventas empiezan a disminuir. Por razones lógicas, especialmente en lo que respecta a la edad, el deportista llega al tope de su rendimiento físico y deportivo; aquí se inicia el tramo descendente de la curva. En esta etapa, las lesiones son frecuentes en algunos casos y se dificulta la recuperación. Se produce una disminución del costo del deportista en el mercado, por consiguiente, las posibilidades de transferencias nacionales o internacionales también disminuyen. Es un momento importante para pensar en el retiro oportuno y dejar una imagen positiva de su historia deportiva y su condición humana. Si bien termina su etapa deportiva, su influencia social sigue vigente y el cuidado personal debe continuar, a fin de no convertirse en un factor negativo.

Figura 7: Ciclo de vida de un producto



Fuente: elaboración propia.

Los productos son susceptibles de un análisis de sus atributos tangibles e intangibles, los cuales, en algunas ocasiones, influyen en la personalidad o identidad del cliente.

A continuación, partiendo de la clasificación básica de los atributos de un producto, deduciremos las características del producto que compete a nuestro caso de estudio, es decir, el deportista.

Demos una mirada a dichos atributos:

Atributos funcionales: refiere a lo que el consumidor puede percibir del producto a través de todos sus sentidos, por ejemplo, la forma, el color, la composición, el tamaño, el rendimiento, etc. Si proyectamos este concepto hacia el producto jugador, podemos definir sus atributos de la siguiente manera:

- a) Atributos técnicos: facultades que tiene el jugador para llevar a cabo: tiro de esquina, centro, regate, remate, primer toque, lanzamiento de faltas, remate de cabeza, tiro lejano, saque largo, marcaje, pase, penaltis, entradas y técnica.
- b) Atributos físicos: aceleración, agilidad, equilibrio, salto, velocidad, resistencia, fuerza y potencia, entre otros.
- c) Atributos mentales: agresividad, valentía, serenidad, concentración, creatividad, toma de decisiones, determinación, talento, influencia, trabajo en equipo, lucha y mente ganadora.

Atributos de marca y personalidad: cuando logramos que un producto adquiera calidad, estamos marcando una diferencia. Es por esto que las ligas profesionales, como las de España, Italia e Inglaterra, son las más poderosas del mundo. En igual sentido, deportistas como Lionel Messi, Cristiano Ronaldo, Alexis Sánchez, Xavi Hernández, Andrés Iniesta, Zlatan Ibrahimović, Wayne Rooney, Didier Drogba, Carles Puyol y Gerard Piqué están considerados en el top ten de los mejores jugadores del mundo, con un fuerte poder de posicionamiento, recordación y convocatoria, y generan una fuerte relación con los clientes del fútbol.

En conclusión, el deportista, visto como un producto, es una pieza fundamental para la satisfacción de los intereses de las organizaciones deportivas del fútbol y de nuestros clientes, en cuanto a:

- a) compromiso;
- b) rendimiento deportivo;
- c) calidad;
- d) espectáculo;
- e) títulos.

Sin embargo, el deportista también es considerado como un cliente interno de las organizaciones deportivas y, por ello, no está exento de ser objeto de una prestación de servicios, como lo veremos en el concepto de servicio. Por lo tanto, es nuestra obligación satisfacer sus necesidades, las cuales se resumen en:

Visto lo anterior, nos queda claro que el jugador de fútbol, desde lo personal, representa un universo de variables internas y externas que, en conjunto, son los pilares fundamentales para el logro de la misión y visión de las organizaciones deportivas, especialmente para la satisfacción de nuestros clientes. Dentro de la matriz de relacionamiento RCPS, el jugador de fútbol, en cuanto producto, deberá satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Asimismo, el jugador, como cliente interno de las organizaciones deportivas, demanda el cumplimiento de sus expectativas, especialmente aquellas que forman parte del ejercicio de la función del jugador de fútbol.

A continuación, se describen las variables que el producto jugador debe satisfacer en nuestros clientes. Debemos tener en cuenta que el cliente hace una compra, que también puede ser vista como una inversión en espacios de entretenimiento y aprovechamiento del tiempo libre; por lo tanto, espera un retorno o beneficio (relación costo-beneficio):

- a) Compromiso: refiere a la importancia que el ser humano otorga al desarrollo de sus actividades, sean ellas laborales, sociales, culturales o religiosas. El compromiso demanda poner a funcionar al máximo nuestras capacidades para lograr los objetivos trazados. El compromiso es, en este sentido, un agente motivador.

Con base en lo anterior, el cliente del producto y servicio fútbol demanda al jugador un compromiso y un sentido de pertenencia que favorezcan el logro de los objetivos deportivos; esto también beneficia a la empresa fútbol.

- b) Competitividad: la competitividad es un factor importante con relación al rendimiento deportivo y a la realización de logros. En la actualidad, toda persona tiene la obligación de ser competitiva; esto deviene en satisfacción, además de laboral, personal. En el caso de los deportistas, la competitividad debe ser una cualidad inherente, ya que es, quizás, una de las variables que más demandan nuestros clientes. El fútbol es uno de los deportes y empresas que más demanda ser competitivo. De hecho, es un factor que tienen en cuenta nuestros patrocinadores, ya que ellos buscan oportunidades de penetración en grandes mercados. Asimismo, la competitividad del deportista está ligada a los ítems vistos en el concepto de cliente.

- c) Calidad: podemos definir la calidad como un conjunto de características o propiedades que tiene un producto o servicio, orientadas a satisfacer las necesidades del cliente. Cuanto más elevada sea la precisión en la satisfacción de necesidades de nuestros clientes, la calidad del producto será mayor, como así también su valor en el mercado. En el caso de la empresa fútbol, no solo el producto demanda calidad por parte del cliente, también el servicio debe responder a altos estándares de calidad. En la matriz RCPS, se debe generar un equilibrio entre el producto (P) y el servicio (S) fútbol. Esto se verá ampliado en la figura 10.
- d) Espectáculo: este ítem ya ha sido tratado en la variable cliente (C) de la matriz RCPS. El espectáculo es todo lo que enmarca la experiencia de un partido de fútbol, tanto tangible como intangible. En este caso, las condiciones técnicas y tácticas del jugador de fútbol constituyen gran parte del espectáculo.
- e) Títulos: este ítem también fue abordado en la variable cliente (C) de la mencionada matriz. Como dijimos, para el cliente, el título es sinónimo de alcanzar la gloria. Sin lugar a duda, los títulos también representan para el deportista beneficios en lo personal y en lo deportivo; por ello, hablamos de la competitividad como un factor inherente a los deportistas.

Sin embargo, como ya dijimos, debemos tener en cuenta que el deportista también es un cliente interno de las organizaciones deportivas. Por ello, no está exentó de ser objeto de prestación de servicios y satisfacción de sus necesidades, especialmente aquellas que son un componente fundamental en el ejercicio de sus funciones; las vamos a describir brevemente, porque ya han sido abordadas en diferentes apartados de este módulo y anteriores:

- a) Atención al cliente: el deportista, al igual que nuestros clientes, demanda la satisfacción de una serie de necesidades personales y deportivas. Al fin y al cabo, el desempeño de los jugadores constituye una de las principales expectativas de nuestros clientes. Asimismo, en el interior de las organizaciones deportivas, los jugadores son los encargados de dar vida a aquello que hemos denominado procesos administrativos y deportivos. Vale la pena recordar que la atención al cliente se debe centrar en eliminar todo aquello que impida satisfacer sus necesidades. Así como sucede con nuestros clientes externos, los clientes internos, en este caso los jugadores, no aceptan errores. Es un hecho que el deportista, en el ejercicio de sus funciones, no debe distraer su atención con

situaciones que comprometan su desempeño. El jugador de fútbol debe ser considerado un cliente; por ello, también demanda una atención preferencial.

- b) Seguridad: está de más decir que el jugador es visto como un referente social y mediático de gran influencia, por lo tanto, debe ser objeto de cuidados especiales en lo que refiere a su seguridad, sobre todo en el marco de una competencia. El jugador representa un gran valor para nuestros clientes externos, en cuanto a sensaciones y emociones, que se manifestarán de diferentes formas, según acontezca un triunfo o una derrota. Las sensaciones y conductas de los clientes externos tienen importantes consecuencias; como es sabido, han sido varias las pérdidas humanas derivadas de triunfos y derrotas. Por lo tanto, aplica en este caso el axioma: “es una obligación y una necesidad” otorgar al jugador de fútbol los más altos estándares de seguridad.
- c) Comodidad: al igual que en el caso de nuestros clientes externos, la comodidad es un factor que puede cambiar las conductas de nuestros clientes internos, en este caso, los jugadores. Nuevamente hacemos énfasis en aquello que tiene que ver con el ejercicio de las funciones de los deportistas, a saber: vestuarios, campo de juego, entre otros. Es un hecho que la conducta del jugador, en especial, su predisposición, varían notablemente al no encontrar comodidad, higiene y salubridad en todas sus herramientas de trabajo.

Figura 8: Variables en torno al concepto de producto



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, el jugador, abordado como un producto social-deportivo, también influye en las conductas individuales y colectivas de los clientes de la empresa fútbol, especialmente los resultados deportivos, sin ser ello una excusa para incurrir en acciones violentas o vandálicas. Como ya mencionamos, una de las variables que genera un fuerte vínculo entre el cliente y la empresa fútbol es el resultado deportivo, ya que despierta en ellos un sentido pertenencia y de representación, incluso desde el punto de vista social. Son entonces los triunfos una forma en la que el cliente (hincha) se identifica y entrecruza su realidad con un mundo imaginario, en el cual él es el rey.

2.2.2 Servicio

Para las ciencias de la economía y el marketing, un servicio es el conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa a través de su cliente interno (capital humano), a fin de responder y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo. Una de las particularidades que tiene la prestación de un servicio es que, en la mayoría de los casos, este se consume en el tiempo y lugar de su realización, por lo cual, el porcentaje de error se debe reducir al mínimo.

Así, llegamos al último componente de la matriz RCPS, donde terminan todos los esfuerzos administrativos, legales, económicos, deportivos de formación, deportivos competitivos, operativos, logísticos, entre otros, de la empresa fútbol. Nos referiremos, en primera instancia, al estadio como la verdadera vitrina de ventas de la empresa fútbol y como el templo de las pasiones; en segunda instancia, a nuestros clientes. En efecto, debemos establecer la relación entre la infraestructura de los estadios y el capital humano que desempeña la prestación del servicio, lo cual debe ser acorde.

En tal sentido, procedemos a dividir este segmento en dos partes: la primera es la infraestructura de los estadios y la segunda el capital humano.

a) Infraestructura de estadios

Para nuestro estudio, vamos a tomar algunas variables relacionadas con nuestra cultura y economía, pues es claro que pretender contar con estadios del nivel de los europeos o de los mundiales FIFA, no está al alcance de la economía de los países sudamericanos. No obstante, es una necesidad y una obligación que los estadios de fútbol cuenten con los requerimientos mínimos de infraestructura operativa, funcional y de seguridad, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes y, especialmente, generar espacios de consumo amigables y saludables.

Si bien es cierto que la atención al cliente y la seguridad son tarea del capital humano, como veremos más adelante, no se puede desvincular estas nociones de la infraestructura de los estadios de fútbol, la cual debe propiciar una buena interacción entre el capital humano y el cliente, en función de la cultura y la conducta de consumo de estos últimos.

Una infraestructura en malas condiciones, que afecta la operatividad y funcionalidad de la prestación del servicio, puede generar cambios de conducta en nuestros clientes externos y afectar el desarrollo del espectáculo deportivo.

En consecuencia, desarrollaremos a continuación las variables que se deben tener en cuenta.

I. Infraestructura:

En tiempos pasados, los estadios de fútbol eran polifuncionales y su infraestructura daba la posibilidad de uso para otras disciplinas deportivas. Hoy los estadios se especializan exclusivamente en la práctica del fútbol. Para ello, organismos internacionales, como la FIFA y la UEFA, cuentan con documentos especializados para su construcción y remodelación. Por consiguiente, se han producido cambios básicos en el concepto de estadio: uno de ellos, en la década de los 90, como resultado de la problemática de los hooligans, que condujo a la implementación de ostentosos operativos de seguridad y de tecnología de punta; el otro, consecuencia de la llegada de la televisión, que obligó a mejoras en la estética y en aspectos operacionales y funcionales, especialmente aquellos referidos al objeto de la competencia. Asimismo, nace un nuevo concepto con respecto a la diferenciación en los niveles de servicio, lo cual obligó a la construcción de espacios específicos para los clientes (hinchas), para deportistas, para autoridades deportivas, para patrocinadores y para personal vip, entre otros.

En este apartado, no pretendemos decir que los estadios de fútbol en Sudamérica deben ser suntuosos, a punto tal que se desborde la capacidad económica de los equipos de fútbol y de las administraciones del Estado; queremos apostar a la construcción de estadios acordes a las necesidades de la época, en función del concepto de seguridad y comodidad, que propicien la convivencia y las buenas prácticas de conducta. Todo lo anterior constituye una necesidad y una obligación.

Como vemos, es necesario traer nuevamente a colación los postulados de “necesidad y obligación”, ya que nuestros clientes internos y externos requieren de la configuración de espacios de consumo adecuados que satisfagan sus necesidades, especialmente las básicas. A continuación, vamos a realizar un inventario de la mínima infraestructura que se requiere para un estadio de fútbol. Dividiremos esto en dos niveles:

Infraestructura general: hace referencia a todos los servicios que están dirigidos al público en general, a los periodistas y al público vip, entre otros.

- Dotación de tribunas cómodas: deberán estar fabricadas en material resistente, preferiblemente en concreto, y garantizar buenas condiciones estructurales para la seguridad de los usuarios. Asimismo, deberán estar provistas de las mínimas condiciones de comodidad e higiene. De otra parte, las tribunas deberán ofrecer una buena visual del terreno de juego.
- Dotación y numeración de sillería en tribunas: el hecho de que los escenarios deportivos estén provistos de sillería genera espacios de comodidad apropiados para la apreciación del espectáculo. Asimismo, contribuye a la seguridad, a través de los procesos de identificación individual que se generan en la venta de boletas por medio de sistemas online. Por otro lado, la instalación de sillería ayuda en los procesos de conservación, mantenimiento y estética de las tribunas.
- Buenas condiciones estéticas y ornamentales: hace referencia a las circunstancias materiales que configuran los escenarios deportivos, los cuales deben presentar buenas condiciones en todos sus espacios locativos, para así brindar un ambiente favorable en sentido visual y estético; estas condiciones incidirán positivamente en las conductas de nuestros consumidores.
- Buenas condiciones de higiene y salubridad: se considera a la higiene y la salubridad como factores fundamentales para lograr un excelente estado de equilibrio en la salud física, mental y social.
- Buena iluminación de todas las áreas internas y externas: elemento esencial para el correcto desempeño de nuestra capacidad visual, necesaria para apreciar la forma, el color y la perspectiva de los objetos que nos rodean. Desde el punto de vista de la seguridad y la comodidad, una buena iluminación es de vital importancia para la circulación peatonal, la orientación y la ubicación, la prevención de accidentes, la identificación de objetos y salidas de evacuación, entre otros.

- Dotación de cabinas, salas de prensa y salas de conferencias: para que los profesionales de la crónica deportiva tengan las mejores condiciones laborales, los escenarios deberán estar provistos de cabinas, salas de prensa y tribunas de conferencia cómodas, dotadas con los elementos tecnológicos necesarios para el ejercicio de sus funciones.
- Dotación salas vip: los estadios deberán estar provistos de, al menos, una sala o tribuna vip, en la cual serán ubicadas las altas personalidades que asistan al escenario deportivo.
- Dotación de tribunas para personas con discapacidad: en concordancia con la normativa nacional, los estadios contarán con tribunas para personas discapacitadas, las cuales estarán dotadas de sanitarios, ingresos y salidas independientes.
- Dotación y buenas condiciones de estaciones de provisión de alimentos y bebidas: cada sector o tribuna de un estadio deberá contar con estaciones para la venta de alimentos y bebidas, las cuales deberán cumplir con todas las normas técnicas de higiene y salubridad.
- Exteriores adecuados: los entornos, también llamados áreas exteriores de los estadios de fútbol, son de vital importancia para la imagen y el impacto ambiental de la edificación. También inciden de manera directa en aspectos relativos a la seguridad del espectáculo deportivo.
- Disponibilidad de estacionamientos: los escenarios deportivos contarán con zonas de estacionamiento acordes a su infraestructura y ubicación. Las zonas de estacionamiento no podrán entorpecer los esquemas de seguridad establecidos. Si es el caso, se podrán habilitar zonas de parqueo distantes al escenario.

Infraestructura deportiva: espacios físicos al servicio de los deportistas, árbitros y autoridades deportivas.

- Terreno de juego en buen estado y en cumplimiento de las disposiciones emanadas de las Reglas de Juego.
- Demarcación del terreno de juego: conforme a las Reglas de Juego.
- Banderines tiros de esquina: cantidad y especificaciones técnicas conforme a las Reglas de Juego.
- Medidas de los arcos: conforme a las Reglas de Juego.
- Sistema de drenaje del terreno de juego: en buenas condiciones.

- Bancos de sustitutos: cada estadio deberá contar con espacios destinados para los cuerpos técnicos, jugadores suplentes, médicos y auxiliares. Estos deberán estar protegidos con un techo fabricado en materiales resistentes, y dotados de sillas individuales.
- Banco para autoridades deportivas: cada estadio deberá estar provisto de un banco para las autoridades deportivas designadas, el cual deberá estar protegido por un techo fabricado en materiales resistentes, y dotado de sillas individuales.
- Vestuarios para equipos y árbitros: dotados de escritorio, sillas de escritorio, servicios sanitarios, duchas, lavamanos, camilla de masajes, pizarrón, guardarropa, iluminación, buenas condiciones estéticas, ornamentales, de higiene y salubridad. Los vestuarios contarán con rutas de ingreso y salida independientes, para evitar cualquier tipo de contacto con el público.
- Estación de control de dopaje: dotada de escritorio, sillas de escritorio, servicios sanitarios, duchas, lavamanos, iluminación, buenas condiciones de estética, ornato, higiene y salubridad. Los mencionados camerinos contarán con rutas de ingreso y salida independientes, para evitar cualquier tipo de contacto con el público.
- Iluminación artificial del terreno de juego: conforme a las especificaciones técnicas establecidas para tales fines. La intensidad lumínica de este servicio no podrá ser inferior a 1000 luxes.

II. Aspectos técnicos de seguridad

Hace referencia a todos los recursos técnicos y logísticos orientados a la prevención de eventos desafortunados, a la conservación de la seguridad y también a la identificación de toda persona que atente contra el buen desarrollo del espectáculo y el orden público. También permiten reaccionar de manera inmediata ante cualquier tipo de amenaza, sea de origen antrópico, natural o técnico.

- Condiciones estructurales de sismoresistencia en tribunas:

Se dice que una edificación es sismoresistente cuando su diseño y posterior construcción se llevan a cabo con una adecuada configuración estructural, con componentes de dimensiones apropiadas y materiales con una proporción y resistencia suficientes para soportar la acción de fuerzas causadas por sismos frecuentes. (“Construcciones sismoresistentes”, s. f., https://www.lpi.tel.uva.es/~nacho/docencia/ing_ond_1/trabajos_06_07/)

io3/public_html/Sismorresistencia/Sismorresistencia.html#:~:text=Se%20dice%20que%20una%20edificaci%C3%B3n,fuerzas%20causadas%20por%20sismos%20frecuentes.).

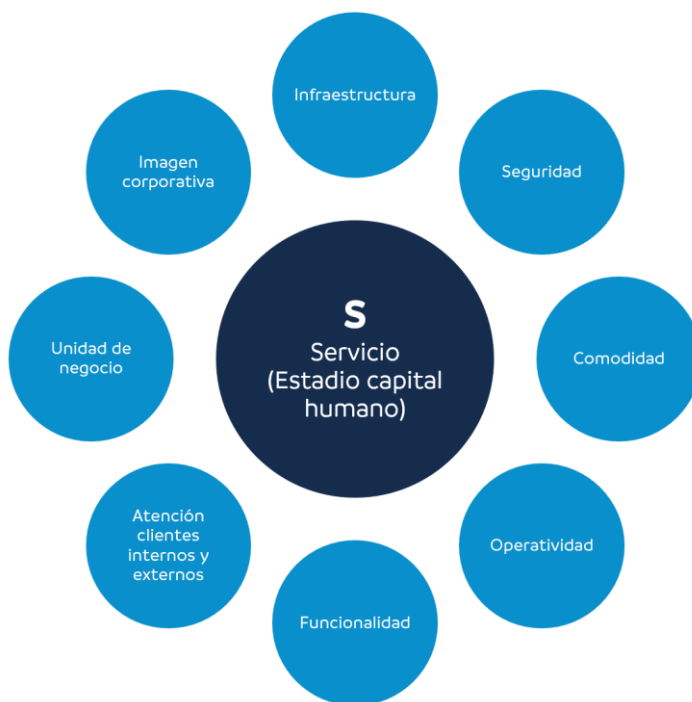
El comportamiento de los aficionados, los saltos constantes y las corridas también pueden causar daños en las estructuras.

- Declaración del aforo máximo seguro: capacidad máxima para albergar público.
- Puertas de ingreso al escenario deportivo: los estadios deberán estar provistos de puertas de ingreso, que deberán ser proporcionales a los aforos de las respectivas tribunas, con el fin de garantizar un flujo de ingreso rápido. Las puertas de ingreso estarán numeradas y señalizadas en su parte externa e interna y serán lo suficientemente amplias.
- Dotación de tornos en puertas de ingreso: todas las puertas de ingreso deberán contar con un sistema de registradoras o tornos, a fin de llevar a cabo el conteo de público en las respectivas tribunas, y evitar de esta manera un posible sobrecupo.
- Puertas de salida de los escenarios deportivos: los estadios deberán estar provistos de puertas de evacuación (salida), las cuales estarán numeradas y señalizadas en su exterior e interior. Las puertas de salida deberán abrir hacia afuera de manera automática o mecánica y, en caso de ser necesario, se podrá disponer de algunas puertas de ingreso para la fase de evacuación.
- Puertas de emergencia en escenario deportivo: adicional a las puertas de salida, se podrán adecuar puertas de emergencia, las cuales son de uso exclusivo al momento de una evacuación. El uso combinado de las salidas regulares y de emergencias permite una rápida evacuación.
- Puertas de emergencia para salida del terreno de juego: su objetivo es facilitar la evacuación del público hacia el terreno de juego en caso de una emergencia. Las tribunas de los escenarios deportivos deberán estar provistas de salidas de emergencias hacia el terreno de juego, acordes con al aforo de cada tribuna. Dichas puertas de evacuación deberán abrir en forma fácil y rápida en dirección al terreno de juego.
- Corredores de circulación en tribunas: hace referencia a los espacios por donde ha de circular el público en las respectivas tribunas, tanto en la fase de ingreso, como en la fase de evacuación. Los corredores de circulación deberán conectar con los vomitorios y salidas al terreno de juego y serán pintados en colores reflectivos.

- Rutas de evacuación: se definen como el conjunto de vías o corredores peatonales por donde han de circular las personas asistentes al escenario deportivo, en busca de una salida hacia el exterior, tanto en momentos de calma como en casos de emergencias. Es importante que las vías de evacuación permanezcan despejadas y libres de obstrucciones.
- Sistemas de señalización: todos los estadios deberán estar provistos de un sistema de señalización adecuado que permita la orientación y búsqueda de rutas de circulación hacia el exterior del escenario deportivo en situaciones de calma y en casos de emergencias. De la misma manera, la señalización indicará los sectores por tribunas y la ubicación de todos los servicios generales, tales como sanitarios, expendios de comestibles y bebidas, oficinas, palcos, cabinas de prensa, camerinos, puesto de atención médica, etc.
- Puesto de control: todos los estadios deberán disponer de un puesto de control, en el que tengan asiento los representantes de todas las entidades públicas y privadas que forman parte de la ejecución y control del espectáculo del fútbol. Los puestos de control estarán ubicados en la planta más alta y esquinero de la estructura del escenario deportivo, en lugar aislado del público, para facilitar la visión general de todas las tribunas y aéreas de interés para la seguridad del espectáculo.
- Salas de atención médica prehospitalaria: los estadios deberán contar con una sala de atención médica prehospitalaria, debidamente acondicionada y equipada, con servicio de atención permanente durante todas las etapas del espectáculo deportivo.
- Dotación de circuitos cerrados de televisión (CCTV): los estadios contarán con la instalación de circuitos cerrados de televisión (CCTV), que operarán mediante cámaras ubicadas estratégicamente y en cantidad suficiente, de manera tal que puedan cubrir la totalidad del espacio interior y exterior del escenario deportivo. La función de los CCTV es la ubicación e identificación de personas que, de alguna manera, atenten contra el normal desarrollo del espectáculo y la preservación del orden público.
- Dotación sistema de megafonía: los estadios contarán con un sistema de megafonía para poder emitir los mensajes necesarios sobre aspectos generales del espectáculo y sobre una posible evacuación de emergencia. El sistema de megafonía será operado por personas debidamente capacitadas y garantizará que todos los mensajes dirigidos al público sean apropiados, se escuchen claramente en cualquier circunstancia y no generen situación de pánico.
- Sistemas contra incendios: los estadios deben contar con sistemas de protección contra incendios a fin de reaccionar oportunamente ante cualquier deflagración o fenómenos asociados.

En conclusión, debemos apostar por estadios con una infraestructura amable y no generar estructuras parecidas a verdaderas “fortalezas” o “prisiones”. Recordemos que no solo es propender por un estado de seguridad, también es muy importante generar las herramientas de reacción apropiadas, a través de infraestructuras acordes a las necesidades, que potencien el concepto de servicio, fundamental para los intereses de las organizaciones deportivas del fútbol y sus clientes internos y externos, teniendo en cuenta todas las variables que se relacionan a continuación:

Figura 9: Variables en torno al concepto de servicio



Fuente: elaboración propia.

El capital humano (cliente interno) también puede sufrir afectación, que se traduce en desatenciones y mala relación con los clientes externos, si no cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para la misión asignada. Lo anterior puede enunciarse de la siguiente manera: “a mejores condiciones de infraestructura de los escenarios deportivos, mejor rendimiento operativo del capital humano”.

Figura 10: Matriz de relacionamiento cliente, producto servicio



Fuente: elaboración propia.

2.2.3 Principios de atención al cliente

En este apartado abordamos el segundo segmento del concepto de servicio, de la matriz RCPS. Definimos la atención al cliente como la relación que se establece entre el productor del servicio, a través del capital humano, y el consumidor del servicio. En consecuencia, la atención al cliente se puede definir como la acción de servir a alguien, a fin de satisfacer sus expectativas y necesidades.

A continuación, veremos algunas necesidades que buscan satisfacer los clientes:

1. Elementos intangibles: buenas condiciones de las instalaciones físicas.
2. Seguridad: tolerancia cero a cualquier tipo de amenaza que pueda atentar contra la seguridad y comodidad del cliente.
3. Credibilidad: a menor percepción de inseguridad y de baja calidad del producto y servicio, mayor credibilidad.
4. Comunicación: comunicación permanente a través de un lenguaje claro y concreto.
5. Comprensión al cliente: entender su necesidad o su inconformidad. Pensar como el cliente piensa.
6. Cortesía: atención, simpatía, respeto y amabilidad a fin de cautivar a nuestros clientes.
7. Profesionalismo: preparación y conocimiento en la ejecución del servicio.
8. Capacidad de respuesta: ir un paso adelante de nuestros clientes para reaccionar a tiempo ante cualquier requerimiento.
9. Fiabilidad: resultante de la seguridad y la credibilidad.

Para servir se requiere de un personal especializado, con un perfil específico, más aún en un escenario de aglomeraciones, donde están en juego un sinnúmero de variables sociales y culturales.

La acción de servir puede ser entendida como la vocación o incluso como el arte de ayudar, apoyar y satisfacer las necesidades de otras personas de manera altruista. Por ello, el capital humano encargado de prestar un servicio de estadio debe contar con preparación, conocimiento y predisposición.

Conforme a lo anterior y adentrándonos en la realidad sudamericana, consideramos que en nuestros estadios de fútbol está prevaleciendo el concepto de seguridad sobre el concepto de atención al cliente. Es por esto que todos los esfuerzos en la planeación, organización y ejecución de un partido de fútbol se concentran en los operativos de seguridad, a punto tal que captan la atención de las piezas publicitarias, incluso de los medios de comunicación, y dejan en segundo plano la esencia del espectáculo deportivo del fútbol.

Otro aspecto importante es que muchas veces el personal no cuenta con una preparación adecuada y no conoce los escenarios deportivos en todas sus dimensiones. El concepto de atención al cliente está en manos de empresas de vigilancia privada o de logística, las cuales no cuentan con el entrenamiento correspondiente, especialmente en lo referido a la atención al cliente y a los conocimientos en seguridad, ya que carecen de la base jurídica requerida para tales efectos. Si bien es cierto que el concepto de seguridad es parte esencial del

espectáculo, no cabe duda de que, en ciertos espacios del escenario deportivo, debe haber una transferencia del concepto de seguridad al concepto de atención al cliente. Como lo hemos manifestado en varias ocasiones, la seguridad no debe ser únicamente el resultado del accionar contra las conductas negativas de una persona o grupo de personas. Dicho concepto también involucra otra serie de variables que, si bien son intangibles, es nuestro deber convertirlas en una sensación palpable para nuestros clientes; esto se logra con la aplicación de la matriz RCPS.

Consideramos que dicha matriz reúne todos componentes tangibles e intangibles, e involucra a todos los actores primarios y secundarios, que participan de manera directa, indirecta y ocasional en la planeación, organización, ejecución y control del espectáculo deportivo del fútbol.

Concluimos entonces que la infraestructura de los estadios de fútbol debe ser la adecuada para el buen desempeño del capital humano involucrado en la operación de dicho estadio. Asimismo, el capital humano debe estar lo suficientemente preparado para hacer un buen uso de la infraestructura que ofrecen los escenarios deportivos. Esto incluye el conocimiento de toda su estructura física, en cuanto a espacios, zonas, puntos de servicios generales y deportivos, etc.

Psicología de masas

Como cierre de este módulo, vamos a abordar de manera específica una variable importante que hace referencia a la masa, entendida como producto de la aglomeración de personas. Para este análisis, se tomará como referencia el libro de Sigmund Freud *Psicología de las masas y análisis del yo* (1921), en el que el autor analiza el comportamiento del individuo cuando se encuentra inmerso en una situación que involucra grupos o aglomeraciones, conocidas como masas, independientemente de la razón que las integre, sea esta religiosa, política, cultural o, en nuestro caso, deportiva. Para empezar a comprender lo anterior, es preciso conocer lo que el sociólogo Gustave Le Bon define como alma colectiva. En determinadas circunstancias, resultado de su incorporación a una multitud humana que ha adquirido el carácter de “masa”, el sujeto piensa, siente y actúa de una manera absolutamente inesperada. Independientemente de que los individuos que componen la conglomeración sean diversos o semejantes en su género de vida, sus ocupaciones, su carácter o su inteligencia, el hecho de hallarse convocados en una multitud los dota de una suerte de alma colectiva. Esto hace que sientan, piensen y obren de una manera absolutamente distinta a la que adoptaría cada uno de ellos aisladamente. Aparecen entonces diversos caracteres peculiares en las multitudes, como se explica en la siguiente cita:

El individuo integrado a una multitud adquiere, por el simple hecho del número, un sentimiento de potencia invencible, merced al cual puede permitirse ceder a instintos que, antes como individuo aislado, hubiera refrenado forzosamente. Y se abandonará tanto más gustoso a tales instintos cuanto por ser la multitud anónima y, en consecuencia, irresponsable, desaparecerá para él el sentimiento de la responsabilidad, poderoso y constante freno de los impulsos individuales. El individuo que entra a formar parte de una multitud se sitúa en condiciones que le permiten suprimir las represiones de sus tendencias inconscientes. (Freud, 1921, p. 12).

Y también:

Dentro de una multitud, todo sentimiento y todo acto son contagiosos, hasta el punto de que el individuo sacrifica muy fácilmente su interés personal por el interés colectivo, actitud contraria a su naturaleza y de la que el hombre solo se hace susceptible cuando forma parte de una multitud. (Freud, 1921, p. 14).

En consecuencia:

La desaparición de la personalidad consciente, el predominio de la personalidad inconsciente, la orientación de los sentimientos y de las ideas en igual sentido, por sugestión y contagio, y la tendencia a transformar inmediatamente en actos las ideas sugeridas, son los principales caracteres del individuo integrado en una multitud. Perdidos todos sus rasgos personales, pasa a convertirse en un autómata sin voluntad. (Freud, 1921, p. 16).

La multitud es impulsiva, versátil e irritable y se deja guiar casi exclusivamente por lo inconsciente. Los impulsos a los que obedece pueden ser, según las circunstancias, nobles o crueles, heroicos o cobardes, pero son siempre tan imperiosos que la personalidad e incluso el instinto de conservación desaparecen ante ellos. Nada en ella es premeditado. Aun cuando desea apasionadamente algo, nunca lo desea

mucho tiempo, pues es incapaz de una voluntad perseverante... Abriga un sentimiento de omnipotencia. La noción de lo imposible no existe para el individuo que forma parte de una multitud. La multitud es extraordinariamente influenciable y crédula. Carece de sentido crítico y lo inverosímil no existe para ella...

...Las multitudes llegan rápidamente a lo extremo. La sospecha enunciada se transforma ipso facto en indiscutible evidencia. Un principio de antipatía pasa a construir, en segundos, un odio feroz. Naturalmente inclinada a todos los excesos, la multitud no reacciona sino a estímulos muy intensos. Para influir sobre ella, es inútil argumentar lógicamente. En cambio, será preciso presentar imágenes en vivos colores y repetir una y otra vez las mismas cosas. (Freud, 1921, pp. 19-21).

Pero la multitud no responde únicamente a la influencia de la masa, la multitud obedece a la autoridad de un jefe, y Freud lo menciona citando a Le Bon:

En cuanto un cierto número de seres vivos se reúne, trátase de un rebaño o de una multitud humana, los elementos individuales se colocan instintivamente bajo la autoridad de un jefe. La multitud es un dócil rebaño incapaz de vivir sin amo. Tiene una sed de obedecer, que se somete instintivamente a aquel que se erige en su jefe. Pero si la multitud necesita un jefe, es preciso que el mismo posea determinadas aptitudes personales. Deberá hallarse también fascinado por una intensa fe (en una idea), para hacer surgir la fe en la multitud. Asimismo, deberá poseer una voluntad potente e imperiosa, susceptible de animar a la multitud, carente por si misma de voluntad. (1921, p. 25).

2.2.4 Análisis de relacionamiento de la matriz RCPS

Como punto final a este módulo, procedemos a analizar en positivo la matriz de relacionamiento cliente-producto-servicio (RCPS).

Tabla 1: Cliente (quien consume)

Precio justo	El precio debe ser directamente proporcional a la calidad del producto y servicio.
Costo beneficio	Los beneficios del consumo deben ser proporcionales al costo de inversión del cliente.
Atención al cliente	El cliente debe tener el reconocimiento y atención que se merece. A través de una buena atención, debemos hacer que el cliente se sienta satisfecho y protegido.
Satisfacción del cliente	Estado mental de goce y sentimiento positivo del cliente con respecto al producto y/o servicio que consume. Factor incidente en las conductas individuales y colectivas de la persona.
Espectáculo	El producto y el servicio captan la atención y admiración del cliente. La publicidad voz a voz se convierte en una herramienta de promoción del producto y servicio.
Títulos	Beneficio de mayor valor para la satisfacción del cliente. Aumenta la identificación del cliente interno y externo con el producto. Aumento del estímulo de producción y consumo.
Seguridad	Ausencia de peligro para el cliente. Confianza. Disfrute.
Comodidad	Confort. Placer. Disfrute.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Producto (deportista)

Compromiso	Capacidad de las personas para entender la importancia de sus metas personales, tanto en lo privado, como en lo público. El compromiso es sinónimo de profesionalismo y de ética.
Rendimiento	Capacidad de disponer de todos los recursos físicos y mentales en el desarrollo de una competencia.
Calidad	Sobrepasar las expectativas de nuestros clientes, con respecto a la oferta inicial. La calidad no comienza al momento de consumir el producto o servicio. La calidad parte desde el mismo proceso de planificación y producción.
Espectáculo	El producto y servicio captan la atención y admiración del cliente. La publicidad voz a voz se convierte en una herramienta de promoción del producto y servicio.
Títulos	Aumento del compromiso, rendimiento y calidad del producto. Posicionamiento en el mercado. Valorización del producto. Mayor satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Diferencia con nuestros competidores.
Atención al cliente	Buena disposición. Confiabilidad en su trabajo.
Seguridad	Ausencia de peligro para el deportista. Confianza. Buena disposición. Salud mental.
Comodidad	Conjunto de elementos y circunstancias que deben otorgarse a los clientes para generar espacios placenteros y sensaciones confortables. La comodidad no debe ser vista como un lujo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Servicio (estadio)

Infraestructura general	Condiciones adecuadas para el consumo del producto y servicio. Que cubre aquellas necesidades consideradas como básicas y fundamentales. Directamente proporcional al precio de compra.
Infraestructura deportiva	Condiciones adecuadas para el beneficio del deportista. Satisfacer las necesidades del deportista con respecto al ejercicio de sus funciones. Que estimule al deportista en el ejercicio de sus funciones.
Confiabilidad	Se mantiene la calidad del producto y servicio. Sensación de satisfacción anticipada. Porcentaje de error mínimo. Tendencia a mejorar.
Efectividad	Logro de resultados continuos. Se mantiene en la parte más alta del mercado.
Reducción del riesgo	Prevención. Retroalimentación. Confiabilidad.
Servicio al cliente externo	Necesidad. Obligación. Apoyo. Orientación.
Percepción positiva	Seguridad de consumir el producto y servicio. Confiabilidad. Goce y disfrute.
Unidad de negocio	Diversidad en la oferta de productos y servicios.

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, en el estadio es adonde convergen todas las manifestaciones intrínsecas y extrínsecas de la empresa fútbol. No obstante, en la actualidad, es notoria la disminución de público, por lo que se pierde el colorido, la fiesta y la pasión de las tribunas.

Si bien es cierto que la televisión es uno de los grandes aliados estratégicos del fútbol, porque capta una vasta audiencia, puede pensarse que, en cierta forma, esto es consecuencia de un mal relacionamiento de la matriz RCPS, y que las organizaciones deportivas del fútbol tienen el gran reto de generar todas las estrategias posibles para cautivar a los hinchas y lograr su retorno a los estadios de fútbol.

Los estadios deben ser espacios amables y confiables para los hinchas y para el medio ambiente; deben encarnar la identidad propia de las organizaciones deportivas del fútbol, ya que el fútbol es una herramienta de construcción de la cultura de un pueblo.

Referencias

Cómo realizar un análisis de mercado para su producto. (s.f.). Desarrollo web. Recuperado de <https://desarrolloweb.com/articulos/analisis-mercado-producto.html>

Construcciones sismoresistentes. (s. f.). Laboratorio de procesamiento de imágenes. Recuperado de https://www.lpi.tel.uva.es/~nacho/docencia/ing_ond_1/trabajos_06_07/io3/public_html/Sismorresistencia/Sismorresistencia.html

Definición de producto. (s. f.). Promonegocios.net. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>

Freud, S. (1921). Psicología de las masas y análisis del yo. Recuperado de <http://www.ataun.eus/BIBLIOTECAGRATUITA/Ci%C3%A1sicos%20en%20Espa%C3%B1ol/Sigmund%20Freud/Psicolog%C3%ADa%20de%20las%20masas%20y%20an%C3%A1lisis%20del%20Yo.pdf>

¿Qué es el análisis costo-beneficio? (s. f.). CreceNegocios. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/analisis-costo-beneficio/>