

Módulo 2. *Immersive experiences*: de la experiencia pasiva a la experiencia activa

Unidad 2.1 Introducción. *Immersive experiences*: de la experiencia pasiva a la experiencia activa

Dentro de un club de fútbol, además de las áreas deportivas, existen una serie de departamentos necesarios para llevar a cabo las tareas no vinculadas con la competición deportiva.

Entre estas áreas se encuentra el Departamento Comercial de Negocio de Instalaciones, cuya tarea principal es monetizar todos los productos vinculados con las instalaciones del club.

A continuación, se presenta una posible organización del equipo de Negocio de Instalaciones, estructurada en cuatro grandes líneas de trabajo:

2.1.1 Cuatro grandes líneas de trabajo

1. Área comercial

El área comercial se encarga de la venta de los productos actualmente disponibles y de la identificación de oportunidades de monetización e incremento de ingresos a partir de una mejor satisfacción en la experiencia ofrecida al socio, fan o cliente.

Gestiona toda la comercialización de las instalaciones del club en todos los canales de venta, entre ellos: el sitio web, la aplicación móvil, los puntos físicos de venta y los acuerdos con agencias de viaje.

2. Eventos y explotación de instalaciones



Esta línea de trabajo se ocupa de la definición del producto a la venta (VIP o regular), los Esta área se ocupa de la planificación, definición, gestión y venta de todos los eventos y espacios del club, tanto deportivos como no deportivos. Incluye las siguientes líneas:

- **Eventos deportivos**
 - Definición del producto a la venta (VIP o regular), precios por partido, fechas de inicio y cierre de venta, y promociones.
 - Coordinación de acciones para el lanzamiento de la venta:
 - ❖ Comunicación a socios
 - ❖ Campañas de venta
 - ❖ Acuerdos con colectivos
 - ❖ Acuerdos con *touropedores* y puntos de venta en la ciudad
 - ❖ Gestión de precios por zona mediante precios dinámicos
 - ❖ Venta a clientes VIP por temporada
- **Eventos no deportivos.** Comercialización de los espacios físicos y virtuales de las instalaciones para actividades como ferias, congresos y eventos corporativos.
- **Museo y productos relacionados**
 - Creación, paquetización y comercialización de productos.
 - Definición de precios.
 - Acuerdos con colectivos.
 - Desarrollo de nuevos productos digitales.
 - Gestión de concesiones: «Robokeeper», servicios de fotografía, audioguías, entre otros.
- **Pista de hielo.** Gestión de precios, promociones y explotación comercial de esta atracción estacional.

3. Oficina de proyectos (PMO)

Responsable de liderar y coordinar los proyectos que impulsan la evolución del departamento. El equipo trabaja en tres ámbitos:

- **Front.** Lanzamiento de nuevos productos, canales y plataformas (por ejemplo, web, app móvil, puntos físicos de venta, acuerdos con agencias de viaje).
- **Back:** gestión de herramientas y proveedores de *backoffice*, y definición de procesos internos e interdepartamentales.
- **Modelo de datos:** definición e implementación del modelo de datos para el seguimiento comercial del área y consolidación de información.

Principales tareas del equipo PMO:

- Definición de procesos internos e interdepartamentales.
- Elaboración de requerimientos y funcionalidades para nuevos productos y plataformas.
- Implantación del modelo de datos.
- Resolución de incidencias vinculadas a la operativa de *ticketing*.
- Coordinación y seguimiento de los proyectos del área.
- Redacción y gestión de *tenders* con proveedores externos.
- Revisión de contratos y búsqueda de proveedores.

4. Área de restauración y eventos especiales (F&B y M&E)

- **Eventos**
 - Ejecución y venta de eventos comerciales solicitados por terceros (reuniones, charlas, cenas, etc.).



- Organización de eventos especiales y extraordinarios (por ejemplo, rodajes de patrocinadores, conciertos).
- Gestión de eventos internos del club (presentaciones de jugadores, encuentros de peñas, eventos de patrocinadores).
- **Restauración**
 - Liderazgo de toda la operación de restauración del club (servicios comerciales, salas VIP, vestuarios, etc.).
 - Gestión y monetización de los puntos de venta de alimentos y bebidas (F&B) en las instalaciones, tanto en días de partido como el resto del año.
 - Coordinación del servicio de F&B en zonas VIP del estadio.

2.1.2 Área de logística de *ticketing*

Esta área de servicio configura todos los sistemas de *backoffice* y gestiona la logística de entradas para todos los servicios y productos del club. También se encarga de la gestión de las taquillas físicas de la instalación.

Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes.

- Configuración del *backoffice* para todos los productos y servicios:
 - **Fútbol.** Entradas regulares, VIP, *SmartBooking*, acuerdos con *touropadores*, precios dinámicos y canales de venta (por ejemplo, web, aplicación móvil, puntos físicos y acuerdos con agencias de viaje).
 - **Museo:** creación de productos y definición de cupos por franjas horarias.
 - **Básquet:** entradas regulares, VIP, *SmartBooking*, precios dinámicos y canales de venta.

- **Otras secciones deportivas:** entradas regulares y gestión de canales de venta.
- Gestión de peticiones internas del club: invitaciones, entradas de compra, entre otras.
- Coordinación del servicio de taquillas del club.
- Entrega y control de entradas para desplazamientos.
- Gestión de entradas para finales.
- Definición de aforos para todos los deportes e instalaciones (primer equipo de fútbol, filial, fútbol femenino, básquet, balonmano, futsal y hockey).
- Atención y resolución de incidencias relacionadas con la gestión de entradas.

A continuación, se profundizará en el funcionamiento del equipo de Logística de *Ticketing*, un área que ha ido adquiriendo mayor protagonismo y adaptándose a las necesidades de los clubes para maximizar los ingresos.

Hace apenas una década, este departamento era percibido como un mero expendedor o impresor de entradas, conocido comúnmente como «taquillas» y limitado a esa función. Sin embargo, en los últimos años ha ganado peso dentro del proceso de venta y se ha transformado gracias a la incorporación de nuevas tecnologías y canales, convirtiéndose en un área clave para la correcta y eficaz gestión de aforos, con el objetivo de maximizar los ingresos de las instalaciones.

Al igual que otras áreas del club, Logística de *Ticketing* ha evolucionado para responder a los cambios en la comercialización, donde la venta en línea ha ganado protagonismo frente a la venta en taquilla física.

Organigrama: roles y funciones principales

La cantidad de unidades o divisiones que componen el organigrama dependerá del número de instalaciones y eventos deportivos a gestionar.

1. Gestión de aforo



Esta unidad se centra, principalmente, en la gestión del aforo de los partidos de fútbol, tanto los disputados en el estadio como aquellos que implican desplazamientos. Entre sus funciones principales se encuentran:

- Definición del cupo de invitaciones por departamento, en función de la categoría del partido. Esta categoría suele estar determinada por el equipo rival, lo que implica variaciones en la cantidad asignada.
- Para partidos de competiciones UEFA: reubicación de socios abonados con el fin de cumplir las especificaciones establecidas por la organización del torneo.
- Identificación y definición de zonas con visibilidad reducida, asientos inexistentes u otras incidencias relacionadas con la disponibilidad de localidades.
- Gestión de los cupos en partidos con desplazamientos o finales. La cantidad de entradas ofrecidas por el equipo anfitrión puede variar según las condiciones de cada encuentro.

2. *Backoffice*

Esta unidad es responsable de tareas técnicas y operativas que permiten la correcta comercialización de productos y servicios vinculados a entradas. Entre sus funciones se destacan las siguientes:

- ❖ Alta de partidos y promociones.
- ❖ Control de la apertura y cierre de la venta.
- ❖ Actualización de precios.
- ❖ Definición de reglas de control de fraude y restricciones para aficiones contrarias.

Según la instalación, se requiere personal especializado para cada uno de los siguientes ámbitos:

- ❖ **Fútbol.** Instalaciones con un volumen de localidades superior a 99.000 asientos (por ejemplo, el Spotify Camp Nou).
- ❖ **Baloncesto:** aforos de aproximadamente 7000 localidades o más.
- ❖ **Secciones deportivas:** deportes como balonmano, hockey o fútbol sala, que comparten una misma instalación. Aunque el volumen de localidades es menor, el número de partidos por temporada es alto.
- ❖ **Museo:** sesiones disponibles durante todo el año, con aforo no numerado pero sujeto a un *stock* máximo de entradas por hora.

3. Compromisos e invitaciones

Esta unidad gestiona las solicitudes internas del club, tanto las correspondientes a invitaciones como a entradas de pago. Su función principal es el control y seguimiento de las invitaciones, que incluye las siguientes tareas:

- Definición de cupos por partido y por departamento.
- Seguimiento del uso de las invitaciones asignadas.
- Detección y control de posibles situaciones de fraude.

4. Gestión de taquillas

Esta unidad es responsable de la operación y supervisión de las taquillas del club, tanto en días de partido como en días sin actividad. Entre sus funciones principales se encuentran:

- Gestión de personal y dimensionamiento del equipo según el tipo de jornada (taquillas de venta, VIP, resolución de incidencias).
- Aplicación de procesos de mejora continua: formación para que los taquilleros asuman un rol más comercial, promoviendo técnicas de *cross-selling* para aumentar el precio medio por transacción.

- Cuadre diario de la facturación.

Además, esta unidad participa de forma activa en la operativa de los partidos, organizando su trabajo en dos grandes momentos:

- **Procesos previos al partido (*pre-match*)**

Antes de cada encuentro, se llevan a cabo tareas para la activación del partido en los sistemas del club y la correcta puesta en marcha de la venta de entradas. Estas tareas incluyen las siguientes:

- ❖ Alta del partido en los sistemas del club y de la competición.
- ❖ Definición de la categoría del partido (según rival, fecha y fase de la competición), que sirve de base para establecer el precio inicial de las entradas.
- ❖ Configuración de productos: entradas regulares, VIP y productos adicionales.
- ❖ Activación de promociones y definición de reglas de seguridad y control de fraude.
- ❖ Establecimiento del calendario de venta:
 - Preventa para socios.
 - Venta para público general y *touroperadores*.
- ❖ Habilitación de la cesión de asiento para socios abonados.
- ❖ Confirmación de la fecha oficial del partido (en el caso de La Liga, puede definirse apenas 10–15 días antes).
- ❖ Actualización de precios y promociones según evolución de la demanda.
- ❖ Cierre anticipado de la venta, si corresponde.
- ❖ Predicción de asistencia.

- **Procesos durante el partido (*match-day*)**

El día del partido, diferentes departamentos intervienen en la operación del evento. En lo que respecta a la logística de *ticketing*, esta área se encarga de garantizar que los puntos de venta y atención estén correctamente operativos. Las funciones se organizan de la siguiente forma:

- ❖ **Seguridad.** Verificación del cumplimiento de la normativa en el estadio y sus alrededores.
- ❖ **Accesos:** validación de entradas para permitir el ingreso al estadio.
- ❖ **Acomodación:** personal que guía a los asistentes hasta sus localidades.
- ❖ **Atención al socio:** resolución de incidencias relacionadas con abonos.
- ❖ **Operaciones:** supervisión de aspectos funcionales del estadio (terreno de juego, vestuarios, etc.).
- ❖ **Ticketing:** puntos de venta activos para la atención de último momento y resolución de incidencias.

Dentro de este esquema, el equipo de Logística de *Ticketing* se ocupa de coordinar y ejecutar las acciones relacionadas con los puntos de venta y el soporte al cliente, asegurando que el servicio se brinde de manera correcta y eficiente.

5. Front-office

Esta unidad se encarga de la atención presencial al público en las taquillas físicas del estadio. Su actividad principal se concentra en los días de partido, cuando se abren puntos específicos para cubrir distintas necesidades. Las funciones se agrupan de la siguiente forma:

- **Venta:** taquillas destinadas a la comercialización de entradas el día del partido.
- **Resolución de incidencias:** atención a problemas relacionados con la compra o validación de entradas.



- **Recogida de entradas:** puntos habilitados para la entrega de entradas previamente adquiridas.
- **VIP:** atención específica para clientes de zonas preferenciales.

El número de taquillas abiertas en cada jornada se determina según:

- la categoría del partido;
- la cantidad de entradas ya vendidas;
- el volumen de entradas pendientes de venta.

Además, el *front-office* incluye:

- **Punto de información.** Mostrador ubicado dentro de la instalación, destinado a resolver dudas generales de los asistentes. Tiene una función distinta de la Oficina de Atención al Socio, que está destinada exclusivamente a los abonados.
- **Gestión de colas:** personal encargado de dirigir a los asistentes hacia la taquilla correspondiente, en función de su necesidad.

6. Gestión operativa avanzada y partidos como visitante

Dentro de sus responsabilidades, el equipo de Logística de *Ticketing* también asume tareas de seguimiento y coordinación durante la jornada de partido, entre ellas, las siguientes:

- Supervisión de la operativa de taquillas.
- Escalado de incidencias detectadas en taquillas.
- Gestión de peticiones internas del club vinculadas a entradas.
- Interlocución con las diferentes áreas implicadas en la operativa del partido.



- Emisión del informe oficial de asistencia real al finalizar la primera mitad del encuentro.

Además, esta área gestiona los partidos en los que el club actúa como visitante, asumiendo las siguientes funciones:

- Coordinación con el club rival para el control y entrega de entradas.
- Entrega física de entradas a socios en destino, cuando la normativa lo exige.
- Aplicación de medidas de seguridad y control para evitar la reventa, como el uso de entradas nominales, cada vez más común en este tipo de encuentros.

Gestión de entradas por competición y afición visitante

La operativa de Logística de *Ticketing* incluye la gestión del intercambio de entradas entre clubes y la atención a la afición visitante. Esta gestión varía en función de la competición:

1. Competiciones nacionales: Liga y Copa del Rey

En estos torneos no existe una normativa estricta que especifique el número de entradas a intercambiar entre clubes. Sin embargo, lo habitual es acordar un reparto equilibrado entre ambas entidades. Se distinguen dos categorías de entradas:

- **Categoría 1.** Entradas bien ubicadas, destinadas a compromisos internos del club (Presidencia, Protocolo, etc.). Se suelen asignar entre 100 y 150 localidades, según el rival. Su control y reparto entre departamentos internos está a cargo de Logística de *Ticketing*.
- **Categoría 3:** zona habilitada para los socios del club visitante. Suele estar vallada y con acceso independiente. El ingreso y desalojo están supervisados por la seguridad del club local. El volumen habitual de intercambio va de 300 a 500 localidades. La gestión de estas entradas se realiza conjuntamente con el Área Social.

2. Competiciones internacionales: UEFA

En competiciones UEFA, sí existe una normativa específica que regula tanto las entradas para la afición visitante como las destinadas a los compromisos de UEFA y sus patrocinadores. Aquí nos centramos en la gestión de la afición contraria, bajo responsabilidad del club local cuando actúa como anfitrión, y del propio club cuando juega como visitante.

- **Afición contraria (cuando el club es visitante):**

- **Categoría 1:** 200 entradas. En fase de grupos, se añaden 35 entradas adicionales para la *Youth League*.
- **VIP:** 20 entradas.
- **Categoría 3:** reserva obligatoria del 5 % del aforo para los aficionados del equipo rival.

3. Entradas UEFA destinadas a compromisos y patrocinadores

En caso de avanzar a fases finales (por ejemplo, semifinales), UEFA exige una asignación detallada de entradas para sus propios compromisos. Según la petición recibida en la temporada 2022/23, se distribuyen de la siguiente manera:

- **VIP:** 50 entradas

- 10 % del aforo del palco presidencial
- Resto en zonas VIP con acceso a sala

- **Categoría 1:**

- 350 invitaciones con acceso a sala VIP
- 125 invitaciones sin acceso a sala VIP
- 880 entradas de compra



- **Categoría 2:** 821 entradas de pago
- **Categoría 3:** 629 entradas de pago

Este volumen puede variar según la normativa actualizada de UEFA en cada temporada.

Gestión de entradas para una final

Una de las situaciones en las que el Departamento de Logística de *Ticketing* adquiere mayor protagonismo es en la gestión de entradas para una final. Todo el proceso vinculado a este tipo de encuentros es coordinado por este equipo, desde el contacto con la sede hasta la venta y distribución de las localidades.

Las tareas se organizan en los siguientes bloques:

1. Coordinación con la sede

Los clubes finalistas, junto con el organizador de la competición y el club anfitrión (cuando corresponde), se reúnen para definir el reparto de entradas entre las aficiones y la propia organización. En el caso de la Final de la Copa del Rey, el precio de las entradas es fijado por estas tres partes de forma conjunta.

El reparto habitual de entradas se realiza de manera equitativa entre los clubes finalistas y la entidad organizadora.

2. Definición de cupos

Cuando un club accede a una final, las entradas se reparten entre socios y compromisos internos. En el caso del FC Barcelona, el reparto suele realizarse de la siguiente manera:

- **85 %** de las entradas se destina a socios y peñas.
 - **80 %** para socios
 - **20 %** para peñas

- **15 %** restante se reserva para compromisos del club. Este reparto es definido por el área de Logística de *Ticketing* junto con los departamentos de Presidencia y Protocolo. Algunos de los grupos destinatarios son los siguientes:
 - Presidencia y Junta Directiva
 - Protocolo
 - Patrocinadores
 - Jugadores
 - Departamentos internos del club

3. Venta de entradas para socios

El proceso de venta se estructura en dos fases:

- **Formulario de inscripción.** Los socios se inscriben para solicitar el acceso a la compra. En esta fase pueden darse dos escenarios:
 - Si el número de solicitudes no supera la cantidad de entradas disponibles, se habilita directamente la venta sin necesidad de sorteo.
 - Si las solicitudes superan la disponibilidad, se realiza un sorteo ante notario. El resultado determina un número de corte a partir del cual se asignan las entradas disponibles.
- **Comunicación a los socios.** Se define un calendario claro para cada etapa del proceso, que incluye:
 - Fechas para la inscripción
 - Fechas del sorteo (si aplica)
 - Plazos para la cesión de entradas (en caso de que estas sean nominales y sea necesario transferirlas a otro socio)

Proceso de venta de entradas y distribución

La venta de entradas para una final ha evolucionado en los últimos años, adaptándose a los nuevos canales digitales y a una mayor necesidad de control. El proceso incluye las siguientes etapas:

- **Venta de entradas**

Tradicionalmente, las entradas eran entregadas en formato físico a los clubes finalistas, lo que obligaba a gestionarlas a través de taquillas, en un proceso lento y poco eficiente. En la actualidad, se ha adoptado un sistema de venta digital que permite agilizar la operación.

Para garantizar que solo acceden a la compra los socios que han sido seleccionados en el sorteo, se valida cada operación mediante el código y PIN personal del socio. La venta se realiza a través de los canales habituales del club: sitio web, aplicación móvil, puntos físicos de venta y acuerdos con agencias de viaje.

- **Entrega de entradas**

Dependiendo de la competición y del nivel de control sobre la reventa, existen dos métodos habituales de entrega:

- **Entrega en origen o digital.** Las entradas se envían en formato digital o se recogen en la sede del club. Siempre son nominales, y el control de acceso queda a cargo del club organizador de la final.
- **Entrega en destino:** las entradas se entregan únicamente al titular, en la ciudad donde se disputa la final. Pueden ser en formato físico o digital. Este método minimiza el riesgo de reventa, ya que la entrega se realiza de forma presencial y personalizada, lo que permite un control más flexible en los accesos.

- **Gestión de compromisos e invitaciones**

El 15 % del cupo reservado al club para compromisos internos es gestionado íntegramente por el área de Logística de *Ticketing*. Este equipo se encarga del proceso de extremo a extremo, desde la asignación hasta el seguimiento de la entrega.



En los casos en los que la entrega se realiza en destino, se establece un punto de recogida exclusivo para este grupo, separado del destinado al 85 % restante asignado a socios y peñas.

Gestión de aforo mediante sistemas de control de asistencia

En el marco de las competiciones organizadas por LaLiga, todos los clubes participantes comparten un sistema unificado para la gestión del aforo, la venta de entradas y el control de accesos. Esta herramienta se conoce como **AVET** (sistema de gestión de aforos y control de accesos).

AVET permite gestionar de forma centralizada distintos aspectos operativos del *ticketing*, tanto para partidos como para otras actividades relacionadas. Sus funcionalidades se dividen en los siguientes módulos:

- **AVET – Entradas.** Permite la emisión de entradas, tanto de pago como de invitaciones. Incluye modalidades como venta anticipada, venta en taquilla y encargos.
- **AVET – Socios:** gestiona los datos de socios, abonados y peñistas.
- **GRzone:** administra la interacción con canales externos y sistemas digitales de LaLiga (por ejemplo, sitio web, aplicación móvil, puntos físicos de venta y acuerdos con agencias de viaje).
- **VRA:** controla los tornos de acceso, integrados con la UCO y bajo la gestión del Cuerpo Nacional de Policía (CNP).
- **AVET – Recogida:** administra el sistema de tornos y el control de accesos en cada evento.
- **AVET – Informe de accesos:** centraliza y procesa los datos recopilados por los módulos anteriores, generando informes detallados por evento.

Aunque AVET ha evolucionado para adaptarse parcialmente a las necesidades de los clubes, actualmente presenta limitaciones frente a los desafíos de la digitalización y personalización de la experiencia del aficionado.

Por ello, LaLiga trabaja en el desarrollo de una nueva herramienta que responda mejor a las exigencias tecnológicas y operativas actuales.

Mientras tanto, muchos clubes, como el FC Barcelona, han adoptado soluciones propias complementarias para alcanzar sus objetivos de venta y optimizar el aforo, con el objetivo de maximizar la asistencia a los partidos.

Particularidades en la gestión del aforo en estadios de fútbol

A simple vista, la gestión del aforo en un estadio de fútbol podría parecer similar a la de otros recintos como teatros o cines. Sin embargo, existen características específicas que obligan a aplicar criterios y herramientas diferentes.

A continuación, se detallan los principales factores que condicionan esta gestión:

1. Stock disponible

A diferencia de los recintos tradicionales, el stock de entradas en un estadio varía constantemente. Esto se debe a la existencia de abonados de temporada. Por ejemplo, en el caso del FC Barcelona, de las 99.400 localidades del estadio, alrededor de 81.000 están asignadas a socios abonados.

Estos abonados pueden liberar su asiento para la venta partido a partido, lo que introduce una variabilidad permanente en el stock disponible. Esta liberación puede realizarse desde el momento en que el partido está dado de alta hasta el inicio del encuentro.

2. Tipología de entradas

El estadio cuenta con entradas regulares y entradas VIP, cuya gestión es diferente. En el caso de las entradas VIP, el aforo disponible depende también de la capacidad de las salas habilitadas para el servicio correspondiente.

3. Segmentación por colectivos

El aforo total debe dividirse según diferentes segmentos, lo que añade complejidad a la planificación:

- **Afición visitante.** Debe estar físicamente separada del resto del público, tanto por razones de seguridad como por normativas de la competición (por ejemplo, UEFA).

- **Invitaciones:** en cada partido, se reserva un cupo de entradas para compromisos del club (jugadores, patrocinadores, organizadores, etc.). Estas localidades no pueden salir a la venta.
- **Socios abonados:** cada abonado mantiene una localidad fija durante la temporada. En función del aforo disponible, pueden gestionarse reagrupaciones familiares, cambios de titularidad, bajas, etc. Además, cada abonado puede decidir si asiste o no a un partido determinado, liberando su asiento o recuperándolo si no se ha vendido. Esta dinámica hace que el aforo sea constantemente cambiante.
- **Grada de animación:** se trata de una zona específica del estadio, de acceso exclusivo e intransferible, destinada al colectivo de animación. El acceso suele ser biométrico y no permite cesiones ni liberaciones, a diferencia del abono convencional.

Este conjunto de factores convierte la gestión del aforo en estadios en un proceso dinámico, con múltiples condicionantes que requieren soluciones técnicas y organizativas especializadas.

Ejemplos visuales

Referencias bibliográficas de consulta

Burgos CF. (s. f.). *Última fase de integración en AVET y sistemas de acceso de LaLiga*. <https://www.burgoscf.es/noticias/ultima-fase-de-integracion-en-avet-y-sistemas-de-acceso-de-laliga>

Club Deportivo Tenerife. (2016). *¿Cuántos somos en el HRL?* <https://www.clubdeportivotenerife.es/noticias/cuantos-somos-en-el-hrl>

Coliseum Online. (2023). *Allianz Arena: trailblazing tech network*. <https://www.coliseum-online.com/allianz-arena-trailblazing-tech-network/>

Deloitte. (s. f.). *Digital transformation and future changes in sports industry*. <https://www.deloitte.com/us/en/industries/tmt/articles/digital-transformation-and-future-changes-in-sports-industry.html>



Deloitte. (2025). *Sports industry outlook.* <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-telecom-outlooks/sports-industry-outlook.html>

FIFA. (s. f.). *Stadium guidelines.* <https://inside.fifa.com/innovation/stadium-guidelines>

Hiberus, (2021). *Caso de Éxito: Afición 360, solución de ticketing integrada con el sistema AVET de LaLiga.* <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/caso-de-exito-aficion-360-solucion-de-ticketing-integrada-con-el-sistema-avet-de-laliga/>

IBM. (s. f.). *IBM Watson and ESPN use AI to transform fantasy football data into insight.* <https://www.ibm.com/case-studies/blog/ibm-watson-and-espn-use-ai-to-transform-fantasy-football-data-into-insight>

IBM. (s. f.). *AI in sports: How AI is changing the game.* <https://www.ibm.com/products/blog/ai-sports-game>

IBM. (s. f.). *US Open case study.* <https://www.ibm.com/case-studies/us-open>

La Laguna Ahora. (2016). *¿Cuántos somos en el Heliodoro Rodríguez López?* <https://lalagunaahora.com/cuantos-somos-en-el-heliodoro-rodriguez-lopez/>

Oracle, (s.f.). *Hotel POS System—Oracle MICROS Symphony.* <https://www.oracle.com/hospitality/products/hotel-point-of-sale-system/>

PwC. (2024). *Sports industry: On track for growth? PwC's Global Sports Survey (8th ed.).* <https://www.pwc.co.uk/hospitality-leisure/documents/global-sports-survey-2024.pdf>

Security Informed. (2023). *Company waiting: Dallmeier safeguards Generali Arena.* <https://www.securityinformed.com/news/company-waiting-dallmeier-safeguards-general-arena-co-527-ga-co-1542375513-ga-co-1542606399-ga.1542376316.html>

Security World Market. (2023). *Germany's first arena with fully contactless access.* <https://www.securityworldmarket.com/me/News/Business-News/germanys-first-arena-with-fully-contactless-access1>

Secutix. (s. f.). *UEFA finals matches went paperless with a switch to mobile-only tickets.* <https://www.secutix.com/news/uefa-finals-matches-went-paperless-switch-mobile-only-tickets>



Sociedad Española de Fútbol Profesional. (2017). *Bases para la contratación de adquisición de servidores para la gestión de aforos y accesos a los estadios* (Expediente C001/SEF-INF/16-17, V.4). <https://files.laliga.es/201705/22190013c001-sef.inf-16.17.-bases-de-la-contratacio--n-y-a.pdf>

UEFA. (2023). *UEFA delivers warning about unauthorised tickets for upcoming finals.* <https://www.uefa.com/news-media/news/0281-1824ff034fbe-1b4377db646d-1000-uefa-delivers-warning-about-unauthorised-tickets-for-upcom/>