

Módulo 3. Estrategias de aforo para los nuevos estadios (Nou Espai Barça)

3.1 Cómo vender *tickets* con un aforo inferior al habitual

3.1.1 Renovación de abonos

En la construcción o remodelación de un estadio, se debe elaborar un escenario de renovación en función del estadio alternativo que se utilizará mientras se realizan las obras.

En este módulo, analizaremos todas las opciones y evaluaremos sus ventajas e inconvenientes. Obviamente, es necesario elaborar un *business plan* (BP) con escenarios de precios equivalentes y con las proyecciones correspondientes a cada uno.

Etapa previa

Antes de definir los escenarios y avanzar con las explicaciones, es fundamental seleccionar un estadio «amigo». (Por ejemplo, el FC Barcelona eligió el Estadio Olímpico Lluís Companys como sede temporal durante las reformas del Camp Nou).

Este estadio debe ser del agrado y reunir características afines a las preferencias de nuestros socios o aficionados. Además, conviene que esté lo más cerca posible del centro, que tenga buena reputación en los medios y que cuente con predisposición política favorable.

Es clave considerar la relación institucional, el vínculo con la afición y la facilidad de acceso, sin inconvenientes logísticos.

Se recomienda establecer una comunicación conjunta entre la entidad propietaria de la instalación y la marca FC Barcelona. ¿Con qué objetivo?

Evitar *stoppers* o variables que puedan frenar la movilización social del aficionado.

También debe contemplarse si habrá una variación en los precios, ya que se trata de una variable que puede distorsionar todos los escenarios previstos. Recomendamos una variación moderada, o incluso inexistente, para excluir este factor de cualquier proyección.

3.2.1 Cambio de estadio

Transición hacia la salida

Es fundamental considerar el aforo destinado a los abonados y socios, así como el destinado al cliente de *hospitality*, ya sea para toda la temporada o partido a partido. También debe contemplarse el aforo reservado para compromisos de la junta directiva, patrocinios, instituciones y familiares de los jugadores.

Todos estos cupos deben descontarse del aforo total disponible, ya que no formarán parte de la venta regular.

Es necesario determinar el aforo total disponible para la venta y, a partir de ahí, restar el destinado a *hospitality*, calculando la capacidad de las salas VIP. Si no se dispone de esta información, deben realizarse los estudios correspondientes para establecer las necesidades de capacidad de las salas y adecuar el aforo en las gradas.

Recordemos que el cliente de *hospitality* requiere acceso a una sala VIP con catering exclusivo, asiento *premium*, ubicación preferente en el estadio y, por último—aunque no menos importante—, plaza de aparcamiento reservada. Este último aspecto puede ser negociable, según el precio.

Un cliente de *hospitality* es una persona o grupo que utiliza los servicios de una empresa del sector, como un hotel, restaurante, evento o centro médico. Estos clientes valoran la experiencia completa, más allá del servicio básico, y buscan sentirse bienvenidos, atendidos y cómodos mediante una atención cálida, personalizada y de calidad.

Todos estos aspectos deben estar debidamente coordinados: aforo, asientos, tipo de entrada y ubicación, así como elementos adicionales como aparcamientos.

Una vez deducidos del aforo total los asientos comprometidos para *hospitality*, se debe calcular el aforo regular estándar.

Este aforo se verá reducido por la cantidad de socios abonados que renueven. A quienes no estén conformes con la nueva ubicación —ya sea un estadio alquilado o en obras—, se les podrá ofrecer la posibilidad de solicitar una excedencia bajo las condiciones que se definan: por ejemplo, sin pagar el abono, manteniendo solo el carnet de socio, o con una cuota mínima de mantenimiento que garantice prioridad en el regreso al nuevo estadio.

Otro punto relevante es definir la modalidad de venta del aforo restante y el correspondiente a los socios abonados que renueven.

Se ofrecerá prioridad de ubicación a quienes renueven, y se propondrá una modalidad sin asiento fijo asignado ni posibilidad de liberación del mismo. Esta opción fue aplicada en Montjuïc, donde, al haber menos abonados que capacidad en el estadio, se lograron varias ventajas, como una mejor distribución de los abonados en cada partido.

Sabemos que esta modalidad puede reducir el número de renovaciones, por lo que debe considerarse cuidadosamente al definir el sistema de venta.

Existen muchos clubes que no cuentan con asientos libres, como el FC Barcelona, por lo que esta opción puede no resultar atractiva. Sin embargo, el cambio de asiento en cada partido puede generar cierta controversia, aunque desde el punto de vista de la gestión del aforo es más dinámico, permite mayor control, mejora la ubicación en la U televisiva y presenta ventajas en varios aspectos operativos.

Ya sea con o sin selección de asiento, el sistema debe buscar mejorar la experiencia del abonado y del comprador, garantizando siempre que las personas que asisten en pareja puedan ubicarse juntas y que los asientos sin vender, o los últimos en venderse, queden fuera del área televisiva.

Breve repaso

A continuación, se detallan los distintos tipos de aforo contemplados, las reservas previstas para la venta y el plan de negocio asociado:

- Aforo reservado para socios, salidas habituales y preventas.
- Aforo VIP de temporada: incluye asiento *premium*, catering *premium* y aparcamiento dentro de las instalaciones. Se trata de un servicio exclusivo para toda la temporada.

- Aforo VIP por partido (*partido a partido*).
- Otros productos: *Basic Plus*, pase de autocar, tour en día de partido, pase de estrellas, experiencia de calentamiento y experiencia para niños.
- Aforo regular disponible para la venta.

No se ofrecerán asientos fijos ni la posibilidad de disponer de asiento libre. La asignación se realizará con prioridad según fechas previamente establecidas.

Precios y planificación de abonos

Es necesario definir los precios de los abonos en función del tipo de aforo y los servicios incluidos. Entre los aspectos contemplados se encuentran los siguientes:

- Salas VIP nuevas, coordinadas con patrocinios y activos de compensación.
- Compensaciones a patronos similares a las que reciben los clientes de *hospitality* de temporada.
- Renovación de las instalaciones.
- Campaña de comunicación.
- Definición del tiempo de alquiler: si cubre todo el periodo o solo los días de partido (día anterior y día del encuentro).
- Uso de las instalaciones entre partidos y entre temporadas.
- Establecimiento de un diálogo constante para mejorar la relación institucional.

Gestión de imprevistos

Se deben prever y coordinar aspectos como los siguientes:

- Espacios requeridos para familiares de jugadores.
- Áreas de uso eventual o con necesidad de habilitación de última hora.
- Colaboración operativa entre los departamentos de mantenimiento.
- Protocolos de seguridad y movilidad.
- Trato adecuado a los aficionados, evitando comparaciones con eventos ajenos al deporte, como conciertos.
- Coordinación de servicios de catering general, VIP y de hostelería.

Desarrollo comercial y experiencia del aficionado

El proyecto FCBM contempla acciones para mejorar la experiencia del aficionado y ampliar las fuentes de ingreso. Algunas de las principales iniciativas incluyen:

- Ampliación de tiendas físicas y módulos de venta en puntos clave: aeropuerto, centros urbanos de Madrid y Barcelona, paseo de Gracia, Ramblas, Maremagnum, la Roca Village, centros comerciales y otras zonas de alto tránsito.
- Bares dentro y fuera del estadio.
- Oficinas de atención al socio.
- Espacios temáticos como Barça Fest, con propuestas gastronómicas y de entretenimiento diferenciadas.
- Ajuste de horarios para que los partidos resulten accesibles a familias y turistas.
- Cuidado en la difusión de imágenes y mensajes, reforzando el relato de identidad del club: olimpismo, vistas a la ciudad y al mar, historia y sentimiento.

- Propuestas de experiencias VIP, como música en directo en formato íntimo y exclusivo.

3.3.1 Gestión de abonados durante la reconstrucción del estadio

Escenarios según la relación entre abonados y aforo

1. Cuando hay más abonados que asientos

Se deben implementar mecanismos que prioricen la asistencia y recompensen la fidelidad. Entre ellos, se pueden aplicar los siguientes:

- Incentivos a quienes hayan asistido con mayor frecuencia la temporada anterior.
- Opciones de pago adicionales para asegurar entrada garantizada.
- Sorteos por partido en caso de sobredemanda.
- Garantía de acceso a partidos destacados (como el clásico).
- Liberación de entradas no solicitadas en plazo, entre 15 y 7 días antes del partido.
- Prioridad de ubicación o renovación para quienes mantengan su abono durante la etapa en el estadio de alquiler.
- Alternativas de excedencia voluntaria o congelamiento de abono, con condiciones específicas y posible cuota mínima de mantenimiento.

2. Cuando hay más asientos que abonados

Se habilita la posibilidad de ampliar la venta de entradas o captar nuevos abonados. Para ello, se deben definir:

- Porcentajes reservados para abonados y para venta general, en coordinación con el área social.

- Políticas de precios adaptadas al tipo de público y competición.
- Estrategias para integrar nuevos abonados, especialmente si hay lista de espera, ya sea a través de socios actuales o mediante ofertas dirigidas.

Control de aforo y modelos predictivos

La salida a la venta se basará en un sistema de control de stock que será ajustado con modelos predictivos. Entre las variables a considerar se incluyen:

- Solicitudes de asiento libre.
- Confirmación de asistencia de abonados.
- Nivel de interés del partido.
- Horario y día del encuentro.
- Temporada turística.
- Festivos nacionales e internacionales.
- Eventos especiales, como ferias u otras actividades.

Estos factores permitirán modificar y ajustar el stock antes de cada venta. En caso de utilizar un sistema sin selección de asiento, será posible realizar la distribución de entradas más adelante, lo que favorece una mejor organización del aforo.

Sistema de abono flotante

El abono flotante no se asocia a un asiento fijo, sino a una categoría de precio. Cada vez que el abonado solicita asistencia dentro del plazo establecido, se le asigna un asiento de forma dinámica y se le envía la entrada, por lo general una semana antes.

Si el abono es fijo, debe implementarse un sistema eficiente de liberación anticipada de asientos, con incentivos para motivar la devolución o cesión, lo que incrementa la disponibilidad de entradas para la venta.

Incentivos y segmentación de abonos



Se debe acompañar la estrategia con incentivos adecuados que promuevan:

- Un uso responsable del abono.
- Una comercialización efectiva para cada partido.
- La segmentación de abonos por competición o la exclusión de partidos específicos (como los partidos de la Champions League, Supercopa o torneos de inicio de temporada) para optimizar ingresos.

Coordinación operativa

Toda la estrategia de distribución y gestión de aforo debe estar centralizada en un departamento específico de logística de *ticketing*, en coordinación con:

- Área social.
- Área de ingresos.
- Taquillas.
- Departamento de patrocinio.
- Presidencia.
- Resto de áreas vinculadas del club.

El abono digital

El abono debe estar completamente digitalizado para permitir un seguimiento adecuado del uso y del perfil del cliente. Lo mismo aplica a las entradas.

Es fundamental que cada abonado esté registrado en un sistema virtual que facilite todas las gestiones relacionadas: cesión, liberación, solicitud de asistencia o cesión no onerosa a un tercero. De esta manera, será posible rastrear cada uso que se haga del abono.

Si se vincula a una aplicación que reconozca el identificador del cliente, su billetera digital, historial de compras, ubicación del asiento y preferencias personales, podremos personalizar la oferta de productos y servicios. Esto incluye camisetas, restauración, avisos sobre el clima o promociones específicas.

El sistema debe permitir que el abonado pueda ceder su abono a un tercero de forma rápida, segura y controlada por el club. Así, se adquiere un nuevo *lead*, con información de perfil y preferencias, lo que facilita ajustar la oferta de servicios y productos a cada caso.

Toda entrada debería estar integrada en una aplicación tipo *app in venue*, que permita a los propietarios del recinto publicitar, gestionar reservas y a los usuarios buscar y reservar en línea. En este entorno, debe quedar registrado el identificador del cliente, lo que permite un seguimiento tanto de entradas como de abonos.

Incluso podría vincularse al identificador digital de su banco o billetera digital, permitiendo pagos directamente desde la aplicación, ya sea con tarjeta o con saldo precargado, como en un concierto. Así se registra el historial completo de consumo del cliente.

Los productos y servicios que podrían integrarse en este sistema incluyen:

- Televisión de pago.
- Suscripción a la revista.
- Compras en tienda física o digital.
- Restauración (*food*).
- Abonos y carnets de socio.
- Entradas al museo.
- Audioguías.
- Cantidad de carnets que abona y personas asociadas.

Seguridad en los nuevos estadios: validación biométrica y otras medidas



Actualmente, la seguridad en los estadios adquiere un papel cada vez más relevante. No solo es clave para mantener la integridad de los aficionados, sino también para generar confianza y mejorar su experiencia durante los eventos.

Un ejemplo destacado es el estadio Wanda Metropolitano, que ha implementado sistemas de reconocimiento facial para agilizar y asegurar el acceso.

Medidas aplicadas

En España, ya es obligatorio que las entradas sean nominales. Esta medida forma parte de un conjunto más amplio de acciones orientadas a fortalecer la seguridad en los recintos deportivos, entre las que se encuentran las siguientes:

- Lucha contra la reventa fraudulenta, incluyendo la falsificación de entradas y abonos. Estas prácticas están siendo tipificadas como delitos.
- Asignación de una zona específica para los aficionados del equipo visitante.
- Prohibición de venta de alcohol en los estadios.

El uso de tecnología es fundamental para detectar fraudes en la venta de entradas y abonos, así como en la validación de su titularidad. También se emplea para evitar la falsificación de códigos QR o de barras.

Existen distintas iniciativas tecnológicas que permiten reducir estas prácticas ilegales. Entre ellas, se destacan:

- Ocultamiento del código QR de acceso mediante sistemas de balizas electrónicas (*beacons*), flujos horarios, detección por proximidad y geolocalización, teléfonos inteligentes obligatorios o aplicaciones especializadas.
- Integración con bases de datos policiales para impedir el ingreso de personas con prohibición de asistencia a eventos deportivos.
- Reconocimiento facial o biométrico del abonado y del aficionado como herramienta habitual en accesos.

Seguimiento y control desde el *backoffice*

Debe existir un sistema de seguimiento desde el *backoffice*, orientado a controlar el uso de abonos y entradas. Esto incluye la cesión, el reenvío y los patrones de comportamiento de los usuarios, ya sean socios, abonados o aficionados ocasionales.

Por ejemplo, si un abono se cede de forma reiterada a distintas personas, puede considerarse un indicio de fraude. Si se detecta que los receptores son siempre extranjeros o seguidores del equipo rival, se está ante una posible infracción. En el caso de cesiones frecuentes a una misma persona, se podrían generar acciones para integrarla como socio o abonado, a través de propuestas como paquetes de entradas personalizados.

Ejemplos visuales

Referencias bibliográficas de consulta

Odins. (2025). *Estadios inteligentes y Mundial 2030: Cómo modernizar tu estadio con IoT.* <https://odins.es/blog/estadios-inteligentes-mundial-2030/>

Pascual, M. G. (2025). *Protección de Datos impone una multa de un millón de euros a LaLiga por recoger datos biométricos de los espectadores en los estadios.* *El País.* <https://elpais.com/tecnologia/2025-03-04/proteccion-de-datos-impone-una-multa-de-un-millon-de-euros-a-laliga-por-recoger-datos-biometricos-de-los-espectadores-en-los-estadios.html>

PYV Technology. (2024). *Control de aforo: Guía completa y sistemas.* <https://pyv.technology/blog/control-de-aforo-2/>

SkySafe. (2024). *Game Day Security: The University of Illinois Landmark Drone Arrest.* <https://www.skysafe.io/blog/game-day-security-the-university-of-illinois-landmark-drone-arrest>

Zaracho, J. P. [Juan Pablo Zaracho], (s.f.). *El NUEVO CAMP NOU: la GRAN OBRA del Barcelona* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OmQmFUUANQo>