



Escuela de Administración

**Más allá del marcador: ideas estratégicas para el fútbol colombiano**

Trabajo de grado

Autores:

Andrés Felipe Ardila Ardila (Administración de Empresas)

Juan Manuel García Avila (Administración de Negocios Internacionales)

Danna Alexandra Vargas Mayorga (Administración de Negocios Internacionales)

Bogotá, D.C, Colombia

Diciembre de 2025



Escuela de Administración

**Más allá del marcador: ideas estratégicas para el fútbol colombiano**

Autores:

Andrés Felipe Ardila Ardila (Administración de Empresas)

Juan Manuel García Avila (Administración de Negocios Internacionales)

Danna Alexandra Vargas Mayorga (Administración de Negocios Internacionales)

Tutores:

Alejandro José Useche Arévalo

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá, D.C, Colombia

Diciembre de 2025

## **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaramos que el presente trabajo es de nuestra autoría original y fue elaborado como resultado de nuestro propio análisis, investigación y desarrollo académico.

Certificamos que todas las ideas, conceptos, datos y modelos financieros presentados en este documento son producto de nuestra elaboración personal, salvo aquellas fuentes debidamente citadas y referenciadas conforme a las normas académicas correspondientes.

Además, que el contenido de este proyecto no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título académico ni ha sido publicado parcial o totalmente por terceros.

Andrés Felipe Ardila Ardila

Juan Manuel García Avila

Danna Alexandra Vargas Mayorga

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Andrés Felipe Ardila Ardila

Juan Manuel García Avila

Danna Alexandra Vargas Mayorga

## Tabla de Contenido

<b>Glosario</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Sector estratégico seleccionado</b> .....	<b>11</b>
Equipos Seleccionados.....	12
<b>3. Hacinamiento Cuantitativo</b> .....	<b>13</b>
Indicadores financieros seleccionados .....	13
Cálculos estadísticos realizados .....	15
Cálculos estadísticos .....	16
Gráficos radiales y de líneas .....	16
Zonas de desempeño .....	20
Interpretación de resultados: .....	22
Análisis de gráficos radiales .....	22
Análisis de zonas de desempeño:.....	23
<b>4. Hacinamiento cualitativo</b> .....	<b>24</b>
Identificación de factores y variables .....	24
Identificación factores.....	25
Identificación variables por factor .....	31
Ponderación de Ffactores.....	40
Matriz comparativa .....	46
Calificación de cada variable por equipo .....	47
Interpretación de resultados por totales y subtotales .....	66

Hallazgos generales del análisis sectorial .....	68
<b>5. Construcción de los vectores del panorama competitivo .....</b>	<b>69</b>
Variedades.....	69
Necesidades.....	71
Canales.....	73
Visualización del panorama competitivo.....	75
<b>6. Estudio de competidores.....</b>	<b>79</b>
Análisis de supuestos en el Sector de equipos de fútbol en Colombia: .....	79
Calificación de reto de supuestos.....	82
Índice de erosión de estrategia.....	85
Índice de erosión de productividad.....	87
Interpretación de los índices .....	89
<b>7. Fuerzas de mercado .....</b>	<b>89</b>
1. Amenaza de nuevos competidores (riesgo de ingreso).....	89
2. Poder de negociación de los proveedores .....	90
3. Poder de negociación de los clientes .....	91
4. Amenaza de productos sustitutos.....	92
5. Rivalidad entre competidores existentes.....	92
<b>8. Propuestas de ideas de negocio .....</b>	<b>94</b>
Fútbol para todos.....	94
Objetivos del proyecto .....	96
Estructura y modelo de negocio.....	96

Objetivo financiero .....	98
Costos del proyecto:.....	99
Definición del precio de venta y estimación de la demanda.....	100
Estructura de capital y costo de capital (WACC) .....	101
Balance inicial.....	102
Punto de equilibrio y margen de contribución.....	104
Proyección estado de resultados .....	107
Flujo de caja proyectado a 5 años .....	109
Indicadores de evaluación financiera de proyectos .....	111
Análisis financiero del proyecto .....	111
FutCol360: .....	113
Concepto general .....	113
Componentes principales del servicio .....	114
Valor estratégico del proyecto .....	115
Impacto esperado .....	115
Objetivo financiero .....	116
Costos del proyecto.....	116
Estructura de capital y costo de capital (WACC) .....	117
Balance inicial.....	117
Punto de equilibrio y margen de contribución.....	118
Proyección flujo de caja libre .....	120
Proyección flujo de caja Libre a 5 años .....	120

Indicadores de evaluación financiera .....	120
Análisis de la idea .....	121
<b>9. Conclusiones finales .....</b>	<b>123</b>
<b>10. Referencias.....</b>	<b>125</b>

## Glosario

Activaciones de marca: acciones creativas donde el patrocinador interactúa con la afición para ganar visibilidad.

Benchmarking: comparación con clubes líderes para identificar buenas prácticas.

Branding deportivo: construcción de identidad y valor de marca de un club.

Cantera (divisiones menores): sistema de formación de jóvenes futbolistas.

Fair play financiero: normas que limitan gastos para asegurar estabilidad económica de los clubes.

Fan engagement: nivel de conexión, participación y lealtad que los hinchas tienen con un club.

Fanbase: comunidad total de hinchas del club, presenciales y digitales.

Hospitality deportiva: servicios premium en estadios (palcos, zonas VIP, experiencias exclusivas).

Marketability: capacidad de un club o jugador para atraer marcas e ingresos comerciales.

Merchandising: venta de productos oficiales (camisetas, accesorios, coleccionables).

Revenue streams (fuentes de ingresos): distintos canales por los que un club obtiene dinero (taquilla, TV, patrocinios, ventas de jugadores, etc.).

Scouting: búsqueda y evaluación de talentos para ficharlos o fortalecer la cantera.

Ticketing: gestión de boletería, precios, abonos y promociones de entradas.

## **1. Introducción**

El fútbol colombiano atraviesa una etapa decisiva marcada por la creciente profesionalización del sector, la presión por mejorar los resultados deportivos y la necesidad de fortalecer la sostenibilidad financiera de los clubes. En medio de una industria cada vez más globalizada y digital, los equipos deben adaptarse a nuevas formas de consumo, aprovechar herramientas tecnológicas e innovar en sus modelos de gestión para mantenerse competitivos. Este trabajo analiza el panorama actual del sector y propone estrategias que respondan a las oportunidades y desafíos detectados.

La propuesta se orienta a identificar los elementos clave que influyen en el desarrollo del fútbol colombiano, comprendiendo la estructura del mercado, el comportamiento de los aficionados, la posición de los competidores y las fuerzas externas que moldean el contexto. A partir de este diagnóstico, se plantean ideas estratégicas que buscan impulsar el crecimiento del sector y mejorar su capacidad de generar valor económico y deportivo.

Para lograr los objetivos propuestos, en la sección 3 se presenta el sector estratégico seleccionado, describiendo su estructura y relevancia. En la sección 4, el hacinamiento cuantitativo analiza el número de actores y su dinámica en el mercado. En la sección 5, el hacinamiento cualitativo examina el nivel de diferenciación entre los competidores. La sección 6 expone los resultados de la encuesta y el análisis de variedades, necesidades y canales, para entender mejor el comportamiento del consumidor. La sección 7 desarrolla el Reporte de Panorama (Cube Market), que sintetiza la situación actual del sector. En la sección 8, el estudio de competidores compara a los principales actores del mercado. La sección 9 presenta el índice de erosión, evaluando la presión competitiva sobre el sector. La sección 10 analiza las fuerzas de mercado que condicionan el entorno estratégico. La sección 11 reúne las conclusiones

generales del estudio. Finalmente, las secciones 12 y 13 desarrollan las ideas estratégicas propuestas, orientadas a fortalecer la competitividad del fútbol colombiano y mejorar su sostenibilidad en el largo plazo.

## 2. Sector estratégico seleccionado

El fútbol es el deporte con mayor impacto social y económico en Colombia. No solo es una de las principales fuentes de entretenimiento y pasión para millones de aficionados, sino que también representa un sector relevante dentro de la industria del deporte y la economía nacional. El fútbol profesional colombiano genera miles de empleos directos e indirectos, además de contribuir significativamente a la economía a través de la venta de derechos televisivos, patrocinios y transferencias de jugadores.

En términos económicos, el impacto del fútbol en Colombia es considerable. De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades (2023), los ingresos por actividades ordinarias de los clubes de fútbol profesional colombiano alcanzaron los \$675.700 millones en 2023, evidenciando un crecimiento del 31% respecto al año anterior. Esta cifra demuestra la importancia del sector dentro de la economía nacional, con clubes que generan ingresos significativos a través de múltiples fuentes como la venta de entradas, derechos televisivos, marketing y patrocinadores.

Para comprender mejor la dinámica financiera y administrativa del fútbol colombiano, esta investigación se centrará en el análisis de los cinco equipos más representativos del país:

### **Equipos Seleccionados:**

1. **Azul & Blanco Millonarios F.C. S.A.:** con sede en Bogotá, es uno de los equipos más homenajeados y populares del país. En 2023, lideró los ingresos por actividades ordinarias con \$99.600 millones, consolidándose como uno de los clubes más rentables (Portafolio, 2024).

2. **Atlético Nacional S.A.:** basado en Medellín, es reconocido por su éxito tanto a nivel nacional como internacional. En 2023, registró ingresos por \$94.500 millones, lo que lo convierte en uno de los clubes más sólidos financieramente (La República, 2024).
3. **América de Cali S.A.:** Este club caleño, con una rica historia en el fútbol colombiano, reportó ingresos de \$50.000 millones en 2023, manteniendo una presencia destacada en el ámbito nacional e internacional (Caracol, 2024).
4. **Club Deportivo Popular Junior F.C. S.A.:** representando a Barranquilla, el Junior es un pilar del fútbol en la región Caribe. En 2023, sus ingresos ascendieron a \$49.400 millones, lo que demuestra su capacidad para atraer inversiones y generar ingresos (Portafolio, 2024).
5. **Independiente Santa Fe S.A.:** también de Bogotá, es uno de los clubes más antiguos y tradicionales del país. En 2023, obtuvo ingresos por \$35.900 millones, consolidándose como un equipo competitivo en términos financieros (La República, 2024).

Estos clubes han sido seleccionados debido a su trayectoria histórica, su impacto en la afición, su estabilidad económica, su presencia en torneos nacionales e internacionales y su desempeño destacado en la Liga BetPlay, lo que los convierte en actores clave dentro del sector.

El objetivo de esta investigación es proporcionar un análisis detallado del sector de los equipos de fútbol en Colombia, identificando tendencias, desafíos y oportunidades en la gestión de los clubes más representativos. Para ello, se realizará un acercamiento cuantitativo y cualitativo, abordando tanto los estados financieros y modelos de negocio de los clubes, como también el impacto social y la percepción de los aficionados, patrocinadores y demás actores involucrados en la industria del fútbol. Este enfoque permitirá comprender no sólo los factores económicos

que determinan la rentabilidad y sostenibilidad de los equipos, sino también las estrategias administrativas y deportivas que inciden en su éxito.

### 3. Hacinamiento Cuantitativo

#### 3.1. Indicadores financieros seleccionados

ROE (Return on Equity): indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa en relación con los recursos aportados por sus accionistas. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio, expresado en porcentaje. Este indicador es clave para evaluar la eficiencia con la que una empresa genera ganancias a partir del capital invertido, permitiendo comparar su desempeño con otras compañías del mismo sector. Un ROE alto puede indicar una gestión eficiente, aunque es importante analizar si está influenciado por un alto nivel de endeudamiento (Tabla 1).

**Margen operacional:** al analizar el ROE, se identificaron valores extremadamente altos o bajos, lo que dificulta una comparación precisa de su rentabilidad. Esto puede deberse a factores como altos niveles de endeudamiento, que influyen en el patrimonio y pueden distorsionar el ROE. Para obtener una visión más clara de la eficiencia operativa de cada empresa, fue necesario calcular la utilidad operativa sobre ingresos (margen operacional), ya que este indicador muestra qué porcentaje de los ingresos se traduce en ganancias después de cubrir costos y gastos. A diferencia del ROE, el margen operativo permite comparar empresas sin la influencia de su estructura financiera, brindando una mejor perspectiva sobre su desempeño real en términos de rentabilidad operativa (Tabla 2).

**Tabla 1.** ROE por equipo y por año.

	ROE					
	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Atlético Nacional S.A.</b>	-164.86%	35.39%	109.43%	1319.41	489.51%	282.95%

				%		
<b>Azul &amp; Blanco Millonarios F C S A</b>	42.80%	19.86%	-15.69%	-81.31%	-37.36%	-12.51%
<b>Independiente Santa FE S.A.</b>	84.93%	7221.68 %	1201.58 %	0.23%	-	223.93% 11.53%
<b>América de Cali S.A.</b>	94.81%	136.11%	-81.77%	-0.29%	-76.18%	65.29%
<b>Club Deportivo Popular Junior F.C. S.A.</b>	-19.32%	60.00%	9.73%	41.46%	91.04%	1.54%

Fuente: realización propia con datos de EMIS (2025).

**Tabla 2.** Utilidad sobre ingresos de cada equipo por año.

	<b>Utilidad sobre ingresos</b>					
	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Atlético Nacional S.A.</b>	11.26%	-9.92%	-18.76%	-32.49%	-9.94%	-51.62%
<b>Azul &amp; Blanco Millonarios F C S.A.</b>	24.67%	13.10%	-11.38%	-81.16%	-34.38%	-8.74%
<b>Independiente Santa Fe S.A.</b>	10.69%	3.38%	2.18%	-4.74%	-36.42%	1.67%
<b>América de Cali S.A.</b>	7.83%	1.07%	5.51%	3.39%	8.15%	-21.51%
<b>Club Deportivo Popular Junior F.C. S.A.</b>	-8.52%	24.88%	2.39%	8.45%	9.74%	0.72%

Fuente: realización propia con datos de EMIS (2025).

Los cálculos estadísticos realizados fueron:

**Media:** promedio aritmético de un conjunto de datos, calculada sumando todos los valores y dividiendo por el número total de observaciones. Representa el valor central que representa la tendencia general de los datos.

**Mediana:** valor que divide un conjunto ordenado de datos en dos partes iguales. Es una medida confiable de tendencia central y es particularmente útil cuando hay valores atípicos en los datos porque no se ven afectados.

**Tercer cuartil (Q3):** valor que marca el límite superior del 75% de los datos del conjunto ordenado. Esto indica que el 25% de los datos están por encima de este valor, lo que ayuda a analizar la propagación e identificar posibles valores altos en el conjunto de datos.

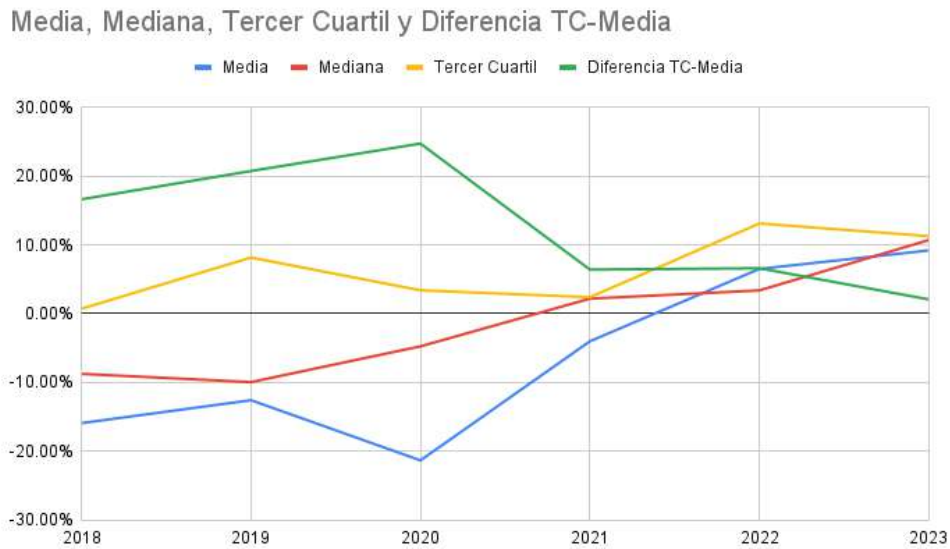
**Tabla 3.** Cálculos estadísticos.

	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Media</b>	9.19%	6.50%	-4.01%	-21.31%	-12.57%	-15.90%
<b>Mediana</b>	10.69%	3.38%	2.18%	-4.74%	-9.94%	-8.74%
<b>Tercer cuartil</b>	11.26%	13.10%	2.39%	3.39%	8.15%	0.72%
<b>Diferencia TC-Media</b>	2.07%	6.60%	6.40%	24.70%	20.73%	16.62%

Fuente: Elaboración propia con datos de EMIS (2025).

### Gráficos radiales y de líneas:

**Figura 1.** Evolución de los indicadores estadísticos del sector.



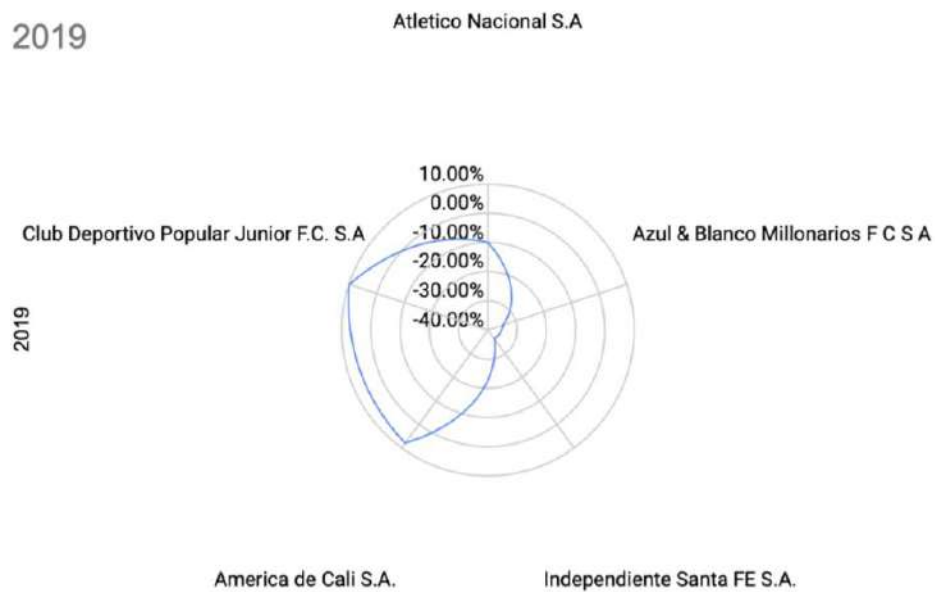
Fuente: elaboración propia con base en datos de EMIS (2025).

**Figura 2.** Gráfico radial de utilidad operativa 2018.



Fuente: realización propia con base en datos de EMIS (2025).

**Figura 3.** Gráfico radial de utilidad operativa 2019.



Fuente: realización propia con base en datos de EMIS (2025).

**Figura 4.** Gráfico radial de utilidad operativa 2020.



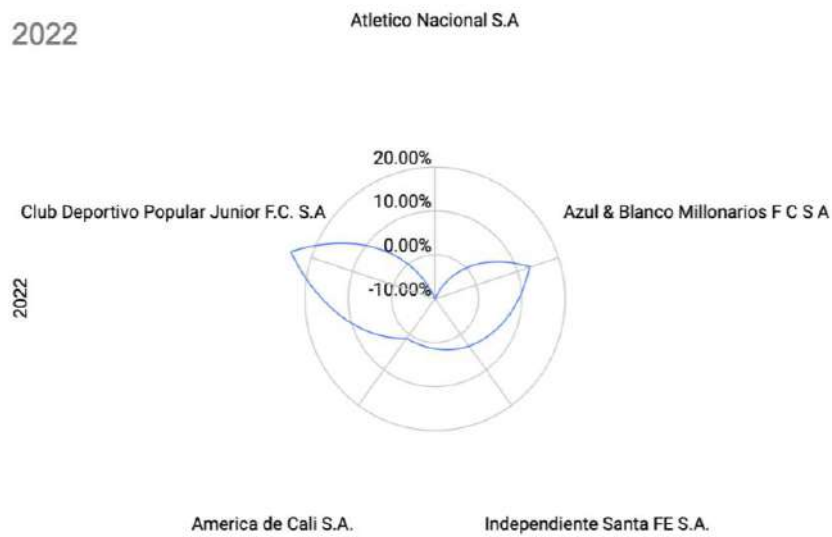
Fuente: realización propia con base en datos de EMIS (2025).

**Figura 5.** Gráfico radial de utilidad operativa 2021.



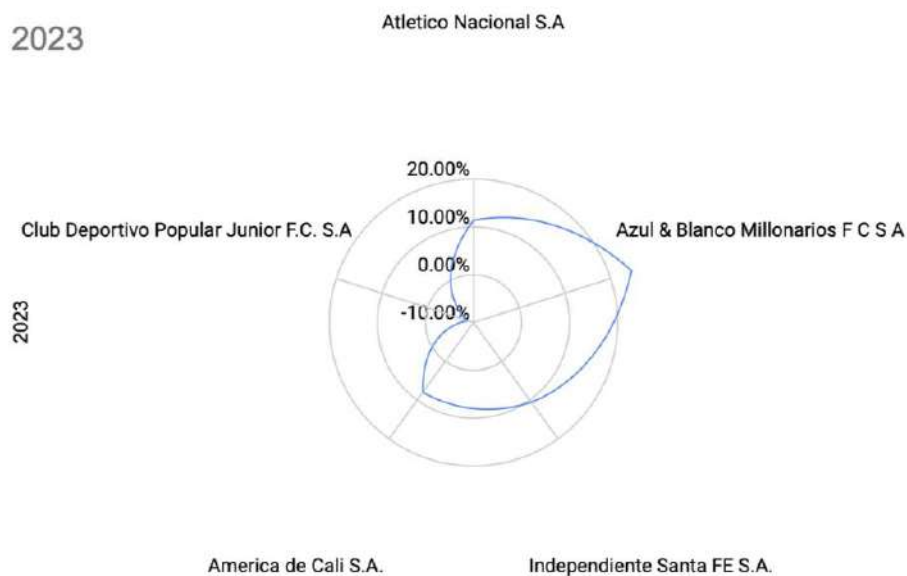
Fuente: realización propia con base en datos de EMIS (2025).

**Figura 6.** Gráfico radial de utilidad operativa 2022.



Fuente: realización propia con base en datos de EMIS (2025).

**Figura 7.** Gráfico radial de utilidad operativa 2023.



Fuente: realización propia con base en datos de EMIS (2025).

De acuerdo con los gráficos radiales (Figuras 2 a 7), algunos equipos tienen años con utilidad sobre ingresos positiva y alta, mientras que otros tienen valores negativos o cercanos a cero. Esto refleja una gran diferencia en la gestión financiera y estructura de costos. Hay uno o dos equipos que muestran curvas más regulares, con utilidad positiva en casi todos los años. Estos clubes destacan por su estabilidad financiera, control de gastos y estrategias sostenibles. Sin embargo, se evidencia una inestabilidad general, ningún equipo se muestra consistente en su desempeño, lo que quiere decir que todos los clubes dependen en su gran mayoría del desempeño de resultados deportivos evidenciando una vulnerabilidad en el sector. El Año 2020 evidencia un punto bajo común.

La mayoría de los clubes muestran un desempeño muy bajo o negativo en 2020, debido a la pandemia, la cual afectó fuertemente los ingresos por taquilla y patrocinio en el fútbol global. A partir de 2021 se nota una mejoría progresiva en varios equipos, aunque no todos recuperan al mismo ritmo. Esto evidencia diferencias en gestión post-crisis, adaptación al mercado y solidez financiera.

En conclusión, el sector muestra que no todos los equipos operan con la misma eficiencia financiera, a pesar de competir en el mismo entorno. Mientras algunos logran mantener su utilidad sobre ingresos estable o creciente, otros enfrentan pérdidas constantes o inestabilidad, reflejando problemas en control de costos, dependencia de resultados deportivos o mala planificación financiera. En resumen, los equipos de fútbol con una gestión financiera sólida y diversificación de ingresos logran mayor estabilidad en sus márgenes. Los que dependen demasiado del éxito deportivo, enfrentan mayor vulnerabilidad.

### **3.2. Zonas de desempeño**

La presente sección tiene como propósito analizar y comparar el comportamiento financiero de los clubes estudiados a partir de los indicadores cuantitativos seleccionados: el ROE y la utilidad sobre ingresos. Estos indicadores permiten observar, de manera objetiva, la capacidad de cada equipo para generar rentabilidad a partir del capital invertido y para convertir sus ingresos en utilidades reales.

Al organizar los resultados en zonas de desempeño, se facilita la identificación de patrones, contrastes y niveles de eficiencia entre los clubes, ofreciendo una lectura clara sobre quiénes presentan una gestión financiera más sólida y quiénes enfrentan mayores desafíos. Esta clasificación permite visualizar de forma resumida el estado actual del sector en términos de

rentabilidad y desempeño operativo, aportando una base cuantitativa para el análisis comparativo de la industria:

- Desempeño superior: indicador con mayor valor.
- Desempeño medio: segundo indicador con mayor valor.
- Morbilidad: tercer indicador con mayor valor.
- Perdurabilidad comprometida: valor entre cero y el tercer indicador de mayor valor.
- Estado tanático: valores negativos.

**Tabla 4.** Clasificación de desempeño por año.

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Desempeño superior</b>	Millonarios	Junior	América de Cali	Junior	Junior	Santa Fe
<b>Desempeño medio</b>	Nacional	Millonarios	Junior	América de Cali	América de Cali	Junior
<b>Morbilidad</b>	Santa Fe	Santa Fe	Santa Fe			
<b>Perdurabilidad comprometida</b>	América de Cali	América de Cali				
<b>Estado tanático</b>	Junior	Nacional	Millonarios, Nacional	Nacional, Millonarios, Santa Fe	Nacional, Millonarios, Santa Fe	Nacional, Millonarios, América de Cali

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Cantidad de empresas por ubicación en cada año.

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Desempeño superior</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Desempeño medio</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Morbilidad</b>	1	1	1			
<b>Perdurabilidad comprometida</b>	1	1				
<b>Estado tanático</b>	1	1	2	3	3	3

Fuente: elaboración propia.

El análisis de zonas de desempeño (Tablas 4 y 5) revela un sector caracterizado por una alta inestabilidad financiera, una marcada asimetría en los desempeños, y una capacidad limitada para sostener el éxito económico en el tiempo. La mayoría de los clubes han pasado, en al menos uno de los años analizados, por estados críticos como perdurabilidad comprometida o estado tanático. Esto sugiere que el sector aún no logra consolidar modelos financieros robustos y resistentes al cambio. Por otra parte, ninguno ha mantenido la posición de desempeño superior de manera constante. Esta baja estabilidad refleja que alcanzar buenos niveles de rentabilidad es posible, pero extremadamente difícil de mantener, lo que puede estar relacionado con una alta dependencia del rendimiento deportivo o de ingresos extraordinarios como transferencias. Estos casos se ven reflejados en equipos como Millonarios o Atlético Nacional, clubes donde muestran trayectorias donde se alternan momentos de crisis (estado tanático) con años de mejoría (desempeño medio o superior).

El indicador más preocupante es la frecuencia con la que aparecen clubes en estado tanático con tres equipos por año entre 2018 y 2021, lo cual indica que el sector atravesó una crisis durante ese periodo. Aunque en 2022 y 2023 hay una leve mejora (solo un club en esa categoría), el dato sigue siendo preocupante y muestra que el sistema apenas está comenzando a recuperarse.

En conclusión, el fútbol profesional colombiano se caracteriza por no tener consistencia y perdurabilidad, su inestabilidad refleja la dependencia excesiva en los desempeños deportivos o transferencias de jugadores al fútbol internacional. La pandemia fue un golpe fuerte para el sector, a pesar de señales recientes de recuperación (menos equipos en estado tanático en 2023), la fragilidad persiste, lo que exige una transformación profunda en el enfoque estratégico.

## **4. Hacinamiento cualitativo**

### **4.1. Identificación de factores y variables**

El análisis de competitividad en la industria del fútbol profesional colombiano requiere identificar los factores estratégicos que permiten a los clubes posicionarse y sostenerse en un entorno altamente dinámico y exigente. De acuerdo con Hamil y Chadwick (2010), la competitividad de los clubes deportivos no depende únicamente del rendimiento en el campo, sino también de su capacidad para gestionar eficientemente recursos, fidelizar audiencias, innovar en sus estrategias comerciales y construir redes institucionales sólidas. Por lo tanto, se hace indispensable incorporar una visión integral que combine tanto el desempeño deportivo como los elementos de gestión empresarial.

En este estudio se seleccionaron siete factores clave que permiten evaluar la competitividad de los clubes seleccionados de manera comparativa. A continuación, se justifica la elección de cada uno:

#### **1. Gestión deportiva:**

La gestión deportiva es el corazón operativo de un club profesional y abarca la dirección técnica, el desarrollo de las divisiones menores, la planificación de entrenamientos, la contratación y transferencia de jugadores, y el uso de herramientas analíticas para el seguimiento del rendimiento. Una gestión deportiva sólida permite establecer procesos estables que reducen la dependencia de resultados ocasionales y promueven el crecimiento sostenible. Este factor también se relaciona con la implementación de estructuras profesionales dentro del club, como departamentos de scouting, medicina deportiva, análisis de datos y psicología del deporte. Según Deloitte (2023), “los clubes

exitosos son aquellos que priorizan una planificación deportiva coherente con su capacidad financiera y visión institucional”. En el contexto colombiano, este aspecto es especialmente relevante, dado que muchos clubes han enfrentado dificultades por falta de profesionalización en este ámbito. Además, una buena gestión deportiva impacta directamente en la valorización de activos (jugadores) y en la capacidad para generar ingresos por transferencias.

## **2. Estrategia de Marketing**

El marketing deportivo ha evolucionado de ser una herramienta de promoción a convertirse en un componente estratégico integral dentro de la gestión de clubes. Este factor incluye el desarrollo de campañas publicitarias, branding, manejo de imagen institucional, posicionamiento en medios y activaciones comerciales. Una estrategia de marketing bien diseñada permite aumentar la visibilidad del club, atraer nuevos públicos, consolidar alianzas con marcas y transformar al club en un producto de valor dentro del mercado deportivo. De acuerdo con Portafolio (2024), una estrategia de marketing efectiva es una de las claves que explican el aumento en los ingresos comerciales de varios clubes en el país.

## **3. Fidelización**

La fidelización va más allá de tener una gran base de seguidores; se trata de construir relaciones duraderas y activas con la hinchada. Esto implica programas de membresía, beneficios exclusivos, venta de abonos, comunicación directa y generación de experiencias emocionales. La fidelización permite sostener los ingresos incluso en periodos de bajo rendimiento deportivo, gracias al compromiso constante de los aficionados. Además, el valor percibido por los patrocinadores se incrementa cuando

existe una base sólida y participativa de seguidores. Según La República (2024), “los clubes que han desarrollado estrategias de fidelización activas muestran una mayor resiliencia económica y reputacional”.

#### **4. Ingresos comerciales y de patrocinio**

La sostenibilidad económica de un club depende en gran medida de su capacidad para generar ingresos comerciales independientes del rendimiento deportivo. Este factor evalúa la obtención de recursos por medio de contratos de patrocinio, licenciamiento de marca, tiendas oficiales, participación en ferias, activaciones corporativas y eventos institucionales.

Los clubes que logran diversificar sus ingresos tienen mayor margen de maniobra para invertir en infraestructura, plantilla y procesos administrativos. Según Caracol (2024), en 2023 los cinco clubes con mayores ingresos en Colombia concentraron más del 50% del total del sector, lo que evidencia la importancia de desarrollar modelos comerciales sólidos. Además, las marcas buscan asociarse con instituciones que tengan visibilidad, reputación y capacidad de retorno, lo cual refuerza la necesidad de profesionalización en esta área.

#### **5. Uso de redes sociales**

En la era digital, las redes sociales son uno de los principales canales de conexión entre los clubes y sus públicos. A través de plataformas como Instagram, Twitter (X), Facebook, TikTok y YouTube, los clubes pueden construir una comunidad virtual activa, comunicar sus valores, promover productos y servicios, e interactuar directamente con los aficionados. Este factor mide no sólo el número de seguidores,

sino también la calidad del contenido, la frecuencia de publicación, la tasa de interacción y la creatividad de las campañas digitales. Las redes sociales también permiten generar ingresos por publicidad, monetización de contenido y venta directa de productos. Según Deportes & Finanzas (2023), “la actividad digital está correlacionada positivamente con el valor de marca y la captación de nuevos públicos, especialmente entre las generaciones más jóvenes”. Por lo tanto, las redes sociales no solo son un canal de comunicación, sino un activo estratégico de los clubes.

## **6. Competitividad deportiva**

La competitividad deportiva es uno de los indicadores más relevantes de la eficiencia institucional de un club. Este factor incluye el rendimiento en ligas nacionales, copas, torneos internacionales, clasificación en tablas, cantidad de títulos obtenidos y regularidad competitiva.

Aunque el fútbol moderno exige sostenibilidad financiera, los resultados deportivos continúan siendo un motor clave de ingresos, exposición mediática y atracción de hinchas. Además, un buen rendimiento en el campo permite acceder a premios económicos, patrocinios de alto valor y valorización del plantel profesional.

## **7. Relaciones institucionales**

Este factor hace referencia a la capacidad del club para establecer y mantener relaciones sólidas con entidades reguladoras (como la Dimayor y la FCF), autoridades gubernamentales, medios de comunicación, patrocinadores, comunidad local y otros actores del ecosistema deportivo. Una buena red de relaciones institucionales facilita

procesos logísticos, acceso a fondos, construcción de infraestructura, convenios educativos, respaldo legal y participación en espacios de toma de decisiones.

Así mismo, fortalece la imagen del club como un actor social responsable y legítimo. Según la Dimayor (2024), “los clubes con mejor posicionamiento institucional acceden con mayor frecuencia a proyectos de desarrollo deportivo, subsidios públicos y programas de cooperación interinstitucional”. En un contexto como el colombiano, donde el deporte cumple un rol social importante, estas relaciones son claves para el crecimiento integral del club.

Teniendo en cuenta, la relevancia de cada factor en el sector estratégico de los equipos de fútbol en Colombia, fue necesario encontrar variables que nos permitieran evaluar el desempeño de los cinco mejores equipos del país en los factores de éxito seleccionados.

**Tabla 6.** Identificación de variables por factor.

<b>Factor</b>	<b>Variable</b>
<b>Gestión deportiva</b>	Captación y desarrollo del talento joven.
	Contrataciones estratégicas (relación costo-beneficio).
	Infraestructura deportiva (estadios, centros de entrenamiento).
<b>Estrategia de marketing</b>	Fortalecimiento del branding del club (historia, símbolos, colores).

	Activaciones de marca y campañas publicitarias.
	Alianzas comerciales con marcas nacionales e internacionales.
<b>Fidelización</b>	Programas de membresía y abonos exclusivos.
	Experiencia en el estadio.
	Canales de comunicación interactivos (redes sociales, apps).
<b>Ingresos comerciales y patrocinio</b>	Diversificación de patrocinadores (no depender solo de una marca).
	Merchandising innovador (colecciones especiales, ventas online).
<b>Uso de redes</b>	Creación de contenido exclusivo (documentales, detrás de cámaras).
	Colaboraciones con influencers y medios deportivos.
	Estrategias de engagement (retos virales, hashtags, concursos).
<b>Competitividad deportiva</b>	Desempeño en torneos locales e internacionales.
	Inversión en cuerpo técnico de alto nivel.

<b>Relaciones Institucionales</b>	Vínculos con federaciones y ligas.
	Proyectos sociales que fortalezcan la imagen del club.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se identifican las variables por factor, dando su descripción y presentando la justificación respectiva.

- **Gestión Deportiva**

- 1. Captación y desarrollo del talento joven**

Hace referencia al conjunto de procesos, recursos e iniciativas que implementa un club para identificar, formar y proyectar jugadores desde las categorías inferiores hasta el equipo profesional. Incluye aspectos como academias de formación, programas de scouting, equipos filiales y alianzas con escuelas deportivas.

Justificación: esta variable es fundamental en la sostenibilidad deportiva y económica de un club. La formación de jugadores propios permite reducir costos en contrataciones, fortalecer el sentido de pertenencia con la institución y generar ingresos futuros mediante transferencias. Además, garantiza una continuidad en el estilo de juego y favorece la consolidación de un modelo deportivo propio. Según la FIFA (2022), “los clubes que invierten en el desarrollo juvenil fortalecen su base deportiva, diversifican sus ingresos y se integran de manera más eficiente al ecosistema del fútbol global”. En Colombia, donde históricamente han surgido talentos exportables, este enfoque

representa una ventaja competitiva clave.

## **2. Contrataciones estratégicas (relación costo-beneficio)**

Corresponde a la capacidad del club para incorporar jugadores que aporten valor deportivo al equipo en proporción a la inversión realizada en términos de salario, cláusulas de transferencia o primas. Involucra análisis de rendimiento esperado, compatibilidad táctica, edad, historial de lesiones y proyección de reventa.

Justificación: la toma de decisiones en el mercado de fichajes impacta directamente en la competitividad y estabilidad financiera del club. Las contrataciones mal planificadas pueden generar sobrecostos, cargas salariales insostenibles y bajo rendimiento. Por el contrario, fichajes estratégicos permiten maximizar recursos, fortalecer al plantel y obtener retornos económicos a futuro. Según Deloitte (2023), “la eficiencia en el mercado de transferencias se ha convertido en uno de los factores más diferenciadores entre clubes de alto rendimiento y los que enfrentan crisis recurrentes”. En ligas como la colombiana, donde los márgenes financieros son limitados, una política de fichajes inteligente es indispensable.

## **3. Infraestructura deportiva (estadios, centros de entrenamiento)**

Hace referencia al conjunto de instalaciones físicas que utiliza el club para desarrollar su actividad deportiva: estadios, canchas de entrenamiento, gimnasios, unidades médicas, alojamientos para juveniles, entre otros. Se evalúa tanto la calidad como la propiedad o acceso privilegiado a dichas instalaciones.

Justificación: la infraestructura adecuada permite mejorar el rendimiento de los

jugadores, prevenir lesiones, optimizar los entrenamientos y profesionalizar los procesos internos. Además, tener control sobre el estadio o centro de entrenamiento le da al club independencia operativa y puede ser una fuente adicional de ingresos por taquilla, eventos y alquiler de espacios. La calidad de la infraestructura incide directamente en el nivel de preparación del plantel profesional y la proyección internacional del club.

- **Estrategia de marketing**

#### **4. Fortalecimiento del branding del club (historia, símbolos, colores).**

Se refiere a la construcción y consolidación de la identidad visual y emocional del club. Involucra el uso estratégico de elementos como el escudo, los colores, el uniforme, los lemas, la historia institucional y los íconos deportivos para generar una conexión emocional con la afición y diferenciarse de otros equipos.

Justificación: un branding sólido permite posicionar al club en el mercado como una marca poderosa y reconocible. Esta construcción simbólica es esencial para generar orgullo en los aficionados, facilitar el mercadeo de productos oficiales y crear un sentido de pertenencia que trasciende lo deportivo. Los clubes que invierten en el fortalecimiento de su identidad de marca consiguen mayores niveles de compromiso y fidelidad de su audiencia, además de incrementar el valor de mercado de su imagen. El branding no solo es marketing visual, sino un activo estratégico del club (Brand Finance, 2022)

#### **5. Activaciones de marca y campañas publicitarias.**

Corresponde al conjunto de acciones de comunicación y promoción que realiza el club para aumentar la visibilidad de su marca, fidelizar seguidores y posicionarse en medios y plataformas digitales. Incluye campañas publicitarias, eventos en vivo, lanzamientos de camisetas, actividades con hinchas, y otras estrategias BTL (Below the line) y ATL (Above the line).

Justificación: las activaciones creativas permiten al club mantener una relación dinámica con su comunidad, atraer nuevas audiencias y ofrecer valor a sus patrocinadores. Estas campañas también son clave para expandir la marca más allá del entorno local y lograr impacto nacional o internacional. Las activaciones exitosas de marca se traducen en un mayor retorno publicitario, engagement digital y oportunidades comerciales que fortalecen el posicionamiento del club en el ecosistema deportivo.

#### **6. Alianzas comerciales con marcas nacionales e internacionales.**

Hace referencia a los convenios, patrocinios y acuerdos de colaboración que el club establece con empresas, marcas o instituciones. Estas alianzas pueden incluir desde patrocinadores de camiseta hasta acuerdos de co-branding, licencias de productos, y colaboraciones estratégicas.

Justificación: las alianzas estratégicas son una fuente clave de ingresos para los clubes y un reflejo de su capacidad para generar valor de marca. Además, los patrocinios fortalecen el posicionamiento del club al asociarse con marcas reconocidas, lo cual proyecta profesionalismo, credibilidad y prestigio. Según Deloitte (2023), “la calidad y el volumen de los acuerdos comerciales de un club son indicadores directos de su nivel de desarrollo institucional y de su atractivo en el mercado”. Estas relaciones no solo representan un ingreso económico, sino también un canal de crecimiento de marca.

- **Fidelización**

## **7. Programas de membresía y abonos exclusivos.**

Consiste en la implementación de planes de afiliación que ofrecen beneficios exclusivos a los hinchas a cambio de una suscripción periódica. Estos programas pueden incluir acceso preferencial a boletas, descuentos en merchandising, contenido exclusivo, y actividades especiales para socios.

Justificación: este tipo de estrategias transforma la relación tradicional entre el club y el aficionado, convirtiéndola en una experiencia personalizada y permanente. Además, los programas de membresía constituyen una fuente predecible de ingresos y permiten segmentar y conocer mejor a la base de seguidores. (Fuertes, 2016)

## **8. Experiencia en el estadio.**

Hace referencia a la calidad de la vivencia que tiene el hincha durante los partidos, desde el acceso al estadio, la seguridad, el ambiente, los servicios de alimentación y merchandising, hasta las zonas interactivas y el trato del personal.

Justificación: una experiencia positiva en el estadio aumenta la probabilidad de recompra de boletas, asistencia recurrente y recomendación del evento. Los clubes que invierten en mejorar este aspecto logran una conexión más profunda con sus seguidores y amplían su base de asistentes.

## **9. Canales de comunicación interactivos (redes sociales, apps).**

Hace referencia al uso estratégico de plataformas digitales como redes sociales, aplicaciones móviles, sitios web oficiales y plataformas de streaming para generar

conversación, compartir contenido exclusivo y permitir la participación activa de los aficionados.

Justificación: estos canales han transformado la manera en que los hinchas se relacionan con los clubes, permitiendo una conexión constante más allá de los partidos. Una estrategia de comunicación interactiva efectiva aumenta el engagement, permite recopilar datos sobre la afición y posiciona al club en nuevas generaciones (Barrie, 2024)

- **Ingresos comerciales y patrocinio**

#### **10. Diversificación de patrocinadores.**

Se refiere a la estrategia mediante la cual un club establece alianzas comerciales con múltiples marcas, provenientes de distintos sectores económicos, con el fin de evitar una alta dependencia de un único patrocinador principal.

Justificación: contar con una red diversificada de patrocinadores proporciona mayor estabilidad financiera, incrementa las oportunidades de ingresos y reduce el riesgo económico ante el retiro de una sola marca (Sportfive, s.f.). Además, también permite crear activaciones cruzadas con diferentes marcas, ampliando el alcance del club en audiencias variadas y permite al club posicionarse en diferentes segmentos del mercado.

#### **11. Merchandising innovador (colecciones especiales, ventas online).**

Consiste en el desarrollo y comercialización de productos oficiales del club, como camisetas, gorras, bufandas y artículos coleccionables, a través de canales físicos y digitales. La innovación en el diseño y la estrategia de ventas (por ejemplo, ediciones

limitadas, colaboraciones con diseñadores o influencers, tiendas virtuales) es clave para este proceso.

Justificación: el merchandising representa una fuente creciente de ingresos para los clubes y una poderosa herramienta de fidelización. En la medida en que los productos sean innovadores y atractivos, los aficionados estarán más dispuestos a adquirirlos, incluso como parte de su identidad.

- **Uso de redes**

## **12. Creación de contenido exclusivo (documentales, detrás de cámaras).**

Hace referencia a la generación de piezas audiovisuales únicas y originales que muestran aspectos internos del club como entrenamientos, charlas técnicas, viajes, procesos de recuperación, vida de los jugadores fuera de la cancha, entre otros.

Justificación: este tipo de contenido fortalece la conexión emocional con los seguidores, pues “los aficionados se sienten más conectados con los equipos y jugadores al acceder a contenido exclusivo” (MoneySmartAthlete, 2023). Además, permite diferenciarse frente a otros clubes y ampliar el engagement digital. Plataformas como YouTube, Instagram y TikTok son ideales para distribuir este tipo de material y monetizarlo a través de visualizaciones y patrocinios.

## **13. Colaboraciones con influencers y medios deportivos.**

Consiste en alianzas estratégicas con creadores de contenido, periodistas deportivos o celebridades digitales que, a través de su influencia, amplifican el alcance del club en audiencias específicas, especialmente en públicos jóvenes y digitales.

Justificación: los influencers poseen una relación cercana y de confianza con sus seguidores, lo que permite generar una percepción positiva del club en nuevos nichos de mercado. Además, las colaboraciones con medios deportivos fortalecen la presencia del equipo en la conversación pública.

#### **14. Estrategias de engagement.**

Hace referencia al conjunto de acciones diseñadas para incentivar la participación activa del público a través de dinámicas digitales, como desafíos virales, sorteos, encuestas, concursos creativos, uso de hashtags y reacciones en tiempo real.

Justificación: el engagement es fundamental para crear comunidad y mantener el interés constante de los seguidores. Estas estrategias promueven la interacción, aumentan el alcance orgánico y mejoran los indicadores de desempeño digital (likes, comentarios, shares, visualizaciones). Además, permiten recopilar datos valiosos sobre los hinchas y sus comportamientos.

- **Competitividad deportiva**

#### **15. Desempeño en torneos locales e internacionales.**

Hace referencia a los resultados deportivos obtenidos por el club en competencias como la Liga BetPlay, la Copa Colombia, la Copa Libertadores, la Copa Sudamericana y otros torneos oficiales organizados por la Dimayor, la Conmebol o la FIFA.

Justificación: un desempeño exitoso en torneos genera prestigio, exposición mediática y mayores ingresos por premios, taquillas, patrocinios y derechos de transmisión. Además, posiciona al club como referente dentro y fuera del país (Jaramillo, 2017).

## **16. Inversión en cuerpo técnico de alto nivel.**

Hace referencia a los recursos financieros, humanos y estructurales que el club destina a la contratación y mantenimiento de entrenadores, preparadores físicos, analistas de rendimiento y personal médico de alta cualificación profesional.

Justificación: un cuerpo técnico de élite impacta directamente en el rendimiento del equipo, optimiza los procesos de entrenamiento, mejora la toma de decisiones tácticas y reduce el riesgo de lesiones. Además, transmite profesionalismo institucional. La inversión en este ámbito es, por tanto, una apuesta estratégica para la sostenibilidad deportiva.

- **Relaciones institucionales**

## **17. Vínculos con federaciones y ligas.**

Hace alusión a la calidad de las relaciones que el club mantiene con entidades rectoras del fútbol, como la Federación Colombiana de Fútbol (FCF), la Dimayor y la Conmebol, entre otras.

Justificación: una relación fluida y sólida con estos organismos permite al club influir en decisiones estratégicas, participar en mesas de trabajo y acceder a beneficios como capacitaciones, convocatorias de proyectos, cupos para torneos internacionales y apoyo institucional. De acuerdo con SportBusiness (2023), “los clubes que tienen representación activa en comités y asociaciones futbolísticas tienen mayor capacidad de gestión, visibilidad y proyección a nivel nacional e internacional”. Estos vínculos también favorecen la adaptación a cambios normativos y la colaboración en políticas deportivas.

## 18. Proyectos sociales que fortalezcan la imagen del club.

Corresponde a las iniciativas impulsadas por el club en comunidades vulnerables o en su entorno social, como programas de inclusión, formación en valores, educación, salud, medio ambiente y acceso al deporte para niños y jóvenes.

Justificación: el impacto social positivo fortalece la reputación del club, genera sentido de pertenencia y atrae tanto a patrocinadores con responsabilidad social como a nuevos aficionados. También posiciona al equipo como agente de transformación y contribuye al desarrollo sostenible.

### 4.2. Matriz de impacto de factores

Con el fin de establecer el peso relativo de los factores clave de competitividad en el sector de los equipos de fútbol profesional colombiano, se elaboró una matriz de impacto cruzado. Esta herramienta permite identificar el grado de influencia que tiene cada factor sobre los demás, aportando una perspectiva más integral para la posterior ponderación de criterios en la evaluación comparativa.

En esta matriz, los factores ubicados en las filas representan aquellos que ejercen influencia directa, mientras que los factores en las columnas son los que reciben dicha influencia. Se asignó el valor "1" cuando se identificó un impacto directo de un factor sobre otro, y "0" en caso contrario. Este análisis cualitativo permite establecer relaciones de dependencia e interdependencia entre los distintos aspectos estratégicos que inciden en la competitividad de los clubes.

**Tabla 7.** Matriz de impacto factores.

## Matriz de impacto factores

<b>Factores</b>	<b>Gestión deportiva</b>	<b>Estrategia de marketing</b>	<b>Fidelización</b>	<b>Ingresos comerciales y patrocinio</b>	<b>Uso de redes</b>	<b>Competitividad deportiva</b>	<b>Relaciones institucionales</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Gestión deportiva</b>	x	1	1	1	0	1	1	5	18.52
<b>Estrategia de marketing</b>	0	x	1	1	1	0	1	4	14.81
<b>Fidelización</b>	0	0	x	1	0	1	0	2	7.41
<b>Ingresos comerciales y patrocinio</b>	1	1	1	x	1	1	1	6	22.22
<b>Uso de redes</b>	0	1	1	1	x	0	1	4	14.81
<b>Competitividad deportiva</b>	1	0	1	1	0	x	0	3	11.11
<b>Relaciones institucionales</b>	0	1	1	1	0	0	x	3	11.11
								27	100%

Fuente: elaboración propia.

A continuación se analizan los resultados obtenidos en la matriz de impacto de factores (Tabla

7):

- **Ingresos comerciales y patrocinio (22.22%).** Este factor se posiciona como el más influyente dentro del ecosistema competitivo. La capacidad de generar ingresos constantes y diversificados tiene un impacto directo sobre todas las demás áreas del club. Los recursos obtenidos a través de patrocinadores, venta de productos y derechos comerciales no solo permiten sostener el funcionamiento operativo, sino que impulsan directamente la inversión en otros factores.
- **Gestión Deportiva (1):** Un mayor ingreso permite contratar talento, mejorar la infraestructura deportiva y sostener una plantilla de calidad.
- **Estrategia de marketing (1):** La disponibilidad de presupuesto amplía la capacidad de diseñar campañas más efectivas y de mayor alcance.
- **Fidelización (1):** Se pueden desarrollar experiencias exclusivas para hinchas y programas de lealtad.
- **Uso de redes (1):** El contenido de calidad y la gestión de canales digitales requieren inversión constante.
- **Competitividad Deportiva (1):** La solidez financiera incrementa las posibilidades de éxito deportivo.
- **Relaciones institucionales (1):** Equipos económicamente estables logran mayor visibilidad e influencia ante entes como la Dimayor o la FCF.
- **Gestión deportiva (18.52%).** Su impacto es sustancial, ya que marca la diferencia en el rendimiento del equipo, su reputación, y hasta en su atractivo comercial.

- **Estrategia de Marketing (1):** El rendimiento en cancha es un insumo valioso para las campañas de marketing. Un equipo exitoso es más vendible, más atractivo para los medios, y genera narrativas positivas que refuerzan la marca del club.
  - **Fidelización (1):** El buen juego es uno de los principales motivadores de fidelidad de los hinchas.
  - **Ingresos Comerciales y Patrocinio (1):** Un club con buena gestión deportiva es más atractivo para los patrocinadores. Además, el éxito deportivo suele traducirse en mayores ingresos por premios, taquillas y transmisiones.
  - **Competitividad Deportiva (1):** Es el impacto más directo, una correcta gestión deportiva garantiza un mejor rendimiento en los torneos.
  - **Relaciones Institucionales (1):** Los clubes bien gestionados son modelos a seguir y participan más activamente en escenarios de gobernanza deportiva.
- **Estrategia de Marketing (14,81%).** Este factor conecta directamente al club con su entorno externo: hinchas, marcas, medios y opinión pública. Su capacidad de construir y posicionar la imagen de marca tiene múltiples impactos.
  - **Fidelización (1):** Las campañas efectivas fortalecen la identidad del aficionado con el club. Una marca bien gestionada construye identidad y pertenencia.
  - **Ingresos Comerciales y Patrocinio (1):** Una imagen sólida y profesional del club atrae marcas que buscan asociarse con valores positivos y alto engagement.
  - **Uso de redes (1):** Las redes sociales son el canal más importante para ejecutar y amplificar las campañas de marketing.

- **Relaciones Institucionales (1):** Un club con buena imagen proyecta profesionalismo y reputación, lo cual facilita establecer vínculos con aliados institucionales.
  
- **Uso de redes (14,81%):** el uso estratégico de redes sociales es fundamental para conectar con públicos diversos y potenciar la presencia del club. Este canal impacta la imagen, la fidelidad de los hinchas, y los resultados comerciales.
  
- **Estrategia de Marketing (1):** Las redes sociales son parte vital del marketing moderno.
- **Fidelización (1):** La interacción digital mejora la conexión emocional del hincha.
- **Ingresos comerciales y patrocinio (1):** Un alto nivel de seguidores, interacción y visibilidad en redes es un atractivo medible para las marcas interesadas en patrocinar al club.
- **Relaciones institucionales (1):** Las redes también son una plataforma para visibilizar proyectos institucionales, iniciativas sociales y construir la imagen del club como un actor relevante en la sociedad.
  
- **Relaciones Institucionales (11.11%).** Tiene influencia significativa, pues la relación con entes reguladores, gobiernos locales y federaciones puede traducirse en apoyo logístico, recursos o posicionamiento.
  
- **Estrategia de Marketing (1):** Alianzas con gobiernos locales, eventos institucionales y acciones comunitarias son material que alimenta la estrategia de comunicación y refuerza la imagen del club.

- **Fidelización (1):** Las iniciativas sociales o comunitarias institucionales fortalecen el orgullo de pertenencia.
- **Ingresos comerciales y patrocinio (1):** La buena reputación institucional facilita convenios con marcas u organismos públicos.
  
- **Competitividad Deportiva (11.11%)**
  - **Gestión Deportiva (1):** A mayor competitividad (títulos, rendimiento), mayor validación del trabajo de gestión, lo que retroalimenta la confianza en el modelo deportivo.
  - **Ingresos Comerciales y Patrocinio (1):** Un club que compite en torneos internacionales o tiene buenos resultados en liga atrae audiencias más grandes, más medios y más patrocinadores.
  - **Fidelización (1):** El éxito en torneos y buenos resultados fortalecen el vínculo emocional con los hinchas, generando orgullo, pertenencia y mayor compromiso con el club.
  
- **Fidelización (7,41%).** Es un factor emocional y social. Aunque tiene un impacto importante en términos de cultura y sostenibilidad de largo plazo, su capacidad de incidir directamente sobre otros factores es más limitada.
  - **Ingresos Comerciales y Patrocinio (1):** Hinchas comprometidos son consumidores activos y embajadores del club.

- **Competitividad Deportiva (1):** Una hinchada leal aporta ingresos constantes y crea un ambiente positivo que impulsa el rendimiento del equipo, favoreciendo su competitividad

### 4.3. Calificación de cada variable por equipo

Con el objetivo de evaluar comparativamente el nivel de competitividad de los principales equipos de fútbol profesional en Colombia, se ha diseñado una matriz que permite calificar su desempeño en relación con los factores y variables clave previamente definidos. Esta matriz se construye a partir de una escala de valoración cualitativa, la cual se traduce en valores numéricos asignados según el nivel de cumplimiento que cada club demuestra frente al estándar de la industria.

La escala utilizada es la siguiente:

- **1:** El equipo hace mucho más que el estándar (se destaca notablemente frente a otros clubes en la variable evaluada).
- **2:** El equipo hace poco más que el estándar (muestra un desempeño superior al promedio, aunque no de forma sobresaliente).
- **3:** El equipo hace lo mismo que el estándar (su nivel de cumplimiento es similar al promedio de la industria).
- **4:** El equipo hace menos que el estándar (su nivel es inferior en comparación con la mayoría de clubes).

Esta metodología permite establecer una visión integral sobre las fortalezas y debilidades competitivas de cada equipo. A continuación se ilustran las calificaciones asignadas a cada variable para cada equipo con sus respectivas justificaciones.

**Tabla 8.** Justificaciones Millonarios (Azul & Blanco Millonarios FC S A)

<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación</b>
Captación y desarrollo del talento joven	<b>1</b>	Millonarios ha consolidado una cantera fuerte, promoviendo talentos como Óscar Cortés y Daniel Ruiz al primer equipo y exportándolos al extranjero, mostrando un trabajo sobresaliente en formación (El Espectador, 2023).
Contrataciones estratégicas	<b>2</b>	El club realiza contrataciones efectivas y dentro de sus capacidades financieras, como Leonardo Castro, con un claro análisis costo-beneficio (AS Colombia, 2023).
Infraestructura deportiva (estadios, centros de entrenamiento).	<b>3</b>	Aunque entrena en El Campincito y juega en El Campín, carece de una sede propia de alto nivel, lo que lo ubica en la media del fútbol colombiano (Gol Caracol, 2023).
Fortalecimiento del branding del club (historia, símbolos, colores).	<b>1</b>	Millonarios mantiene una marca poderosa, con una identidad histórica sólida, bien posicionada en el país y en el exterior (Marca Claro, 2023).
Activaciones de marca y campañas publicitarias.	<b>2</b>	Realiza campañas publicitarias visualmente atractivas con marcas como Allianz y Adidas, reforzando su presencia de marca (Twitter Oficial Millonarios, 2023).
Alianzas comerciales con marcas nacionales e		Tiene acuerdos con importantes marcas locales e internacionales, como Pepsi y

internacionales.	<b>2</b>	Adidas, que aportan valor financiero y de posicionamiento (Portafolio, 2024).
Programas de membresía y abonos exclusivos.	<b>2</b>	Cuenta con un sistema de abonos que ofrece beneficios diferenciados para hinchas fieles, aunque aún tiene espacio para modernización digital (Millonarios Oficial, s. f.).
Experiencia en el estadio (comodidades, tecnología, seguridad).	<b>3</b>	Aunque El Campín ofrece una experiencia aceptable, no está bajo su control exclusivo ni presenta grandes innovaciones tecnológicas (Semana, 2023).
Canales de comunicación interactivos (redes sociales, apps).	<b>1</b>	Es uno de los clubes con mayor presencia digital, uso eficiente de redes, transmisiones en vivo y constante comunicación con sus hinchas (Observación directa, 2024).
Diversificación de patrocinadores (no depender solo de una marca).	<b>2</b>	Millonarios no depende exclusivamente de un solo patrocinador, manteniendo contratos simultáneos con marcas como BetPlay, Allianz y Adidas (La República, 2024).
Merchandising innovador (colecciones especiales, ventas online).	<b>2</b>	Ofrece productos personalizados, ediciones limitadas y ventas online, aunque con oportunidades para mejorar su alcance internacional (Millonarios F.C.).
Creación de contenido exclusivo (documentales, detrás de cámaras).	<b>1</b>	Publica contenido audiovisual exclusivo, como cápsulas históricas, entrevistas, y detrás de cámaras, generando cercanía con

		los hinchas.
Colaboraciones con influencers y medios deportivos.	2	Participa activamente con medios deportivos e influencers para ampliar su impacto digital y atraer a públicos jóvenes (Redes Win Sports).
Estrategias de engagement (retos virales, hashtags, concursos).	1	Utiliza hashtags virales, concursos y retos digitales que fomentan la participación activa de sus seguidores.
Desempeño en torneos locales e internacionales.	1	Fue campeón en 2023, ha tenido un rendimiento constante en torneos nacionales e internacionales, consolidándose como un club competitivo (Dimayor, 2023).
Inversión en cuerpo técnico de alto nivel.	2	Confía en procesos estables como el del técnico Alberto Gamero, con resultados sólidos, aunque sin grandes inversiones (El Tiempo, 2023).
Vínculos con federaciones y ligas.	2	Tiene participación activa en Dimayor y relaciones estables con federaciones, aunque sin liderazgo institucional notorio (Noticias RCN, 2023).
Proyectos sociales que fortalezcan la imagen del club.	2	Realiza actividades sociales como “Millos Contigo”, que promueven valores y responsabilidad social. (Fundación Azul y Blanco).

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** Justificaciones Nacional (Atlético Nacional S.A).

<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación</b>
Captación y desarrollo del talento joven	<b>1</b>	Atlético Nacional ha sido históricamente uno de los clubes que más ha apostado por las divisiones inferiores. La cantera "Verde" ha producido jugadores como Marlos Moreno, Davinson Sánchez y Sebastián Gómez. El club cuenta con una estructura sólida en formación (Fútbol red, s. f.).
Contrataciones estratégicas	<b>3</b>	En algunos casos los resultados no han sido los esperados. Sin embargo, combina figuras y jóvenes con potencial (As Colombia, s. f.).
Infraestructura deportiva (estadios, centros de entrenamiento).	<b>1</b>	Nacional cuenta con la Sede Deportiva de Guarne, una de las mejores del país, equipada con tecnología de punta (Sierra, 2017).
Fortalecimiento del branding del club (historia, símbolos, colores).	<b>1</b>	La marca Nacional es de las más reconocidas en Colombia y Latinoamérica. Tiene una fuerte identidad visual y gran arraigo.
Activaciones de marca y campañas publicitarias.	<b>2</b>	Ha realizado campañas publicitarias y activaciones de marca destacadas, como la campaña “Pasión que ilusiona” y otras asociadas a sus lanzamientos de camisetas o fechas conmemorativas.
Alianzas comerciales con marcas nacionales e internacionales.	<b>1</b>	Atlético Nacional ha establecido alianzas con marcas reconocidas como Nike y Postobón, fortaleciendo su posición comercial.

Programas de membresía y abonos exclusivos.	2	El club ofrece beneficios a sus abonados, incluyendo descuentos en partidos y productos oficiales.
Experiencia en el estadio (comodidades, tecnología, seguridad).	2	Se implementan operativos de seguridad y logística para mejorar la experiencia de los asistentes en el estadio (Club Nacional de Football, 2025).
Canales de comunicación interactivos (redes sociales, apps).	2	El club mantiene una presencia activa en redes sociales, liderando en plataformas como Facebook con más de 5,3 millones de seguidores.
Diversificación de patrocinadores (no depender solo de una marca).	1	El club cuenta con múltiples patrocinadores, incluyendo a Betsson y Postobón, diversificando sus fuentes de ingresos (La República, 2024).
Merchandising innovador (colecciones especiales, ventas online).	2	A través de la Tienda Verde, ofrece productos oficiales y promociones exclusivas para los hinchas.
Creación de contenido exclusivo (documentales, detrás de cámaras).	1	Atlético Nacional produce contenido exclusivo para sus seguidores, como la serie "El Camino", disponible en su canal de YouTube.

Colaboraciones con influencers y medios deportivos.	3	El club participa en colaboraciones con medios deportivos y figuras públicas, aunque sin destacar significativamente en este aspecto.
Estrategias de engagement (retos virales, hashtags, concursos).	3	Implementa estrategias de interacción con los aficionados, pero sin innovaciones destacadas en comparación con otros clubes.
Desempeño en torneos locales e internacionales.	2	Atlético Nacional se coronó bicampeón del fútbol colombiano en 2024, demostrando un rendimiento destacado en el ámbito local (El País, 2024).
Inversión en cuerpo técnico de alto nivel.	2	El club ha invertido en técnicos de trayectoria, como Efraín Juárez, quien ha sido clave en los recientes éxitos deportivos
Vínculos con federaciones y ligas.	2	Mantiene relaciones activas con las entidades rectoras del fútbol colombiano, participando en decisiones y eventos oficiales.
Proyectos sociales que fortalezcan la imagen del club.	1	Atlético Nacional ha implementado proyectos de sostenibilidad, como la instalación de un sistema solar fotovoltaico en su sede de Guarne.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10.** Justificaciones Independiente Santa Fe S.A.

<b>Variable</b>	<b>Calificación</b>	<b>Justificación</b>
Captación y desarrollo del talento joven	<b>2</b>	El club ha hecho esfuerzos significativos en potenciar su cantera con divisiones menores activas, aunque no se compara con los principales semilleros del país.
Contrataciones estratégicas	<b>3</b>	Ha realizado contrataciones moderadas, algunas con buen rendimiento, pero también ha tenido refuerzos con bajo impacto.
Infraestructura deportiva (estadios, centros de entrenamiento).	<b>4</b>	Utiliza El Campín como local, pero no cuenta con un estadio propio ni instalaciones deportivas de alto nivel propias, lo cual limita su infraestructura
Fortalecimiento del branding del club (historia, símbolos, colores).	<b>2</b>	Posee una identidad clara y sólida, reconocida a nivel nacional, con una narrativa histórica bien construida.
Activaciones de marca y campañas publicitarias.	<b>3</b>	Realiza campañas puntuales, pero con un alcance y creatividad limitados en comparación con otros clubes grandes.
Alianzas comerciales con marcas nacionales e internacionales.	<b>3</b>	Ha establecido convenios con marcas, pero no tiene socios comerciales de gran proyección internacional.

Programas de membresía y abonos exclusivos.	3	Cuenta con sistema de abonos, pero no con programas de fidelización diferenciadores o exclusivos.
Experiencia en el estadio (comodidades, tecnología, seguridad).	3	Como comparte estadio con Millonarios, ofrece condiciones similares, aunque no se han hecho mejoras específicas para su hinchada.
Canales de comunicación interactivos (redes sociales, apps).	2	Tiene buena presencia en redes sociales y genera contenido frecuente, aunque no tan innovador como otros clubes.
Diversificación de patrocinadores (no depender solo de una marca).	3	Tiene varios patrocinadores, pero aún depende fuertemente de algunos principales. Su cartera no es altamente diversificada.
Merchandising innovador (colecciones especiales, ventas online).	3	Comercializa productos oficiales, pero no ha desarrollado colecciones especiales o iniciativas online sobresalientes.
Creación de contenido exclusivo (documentales, detrás de cámaras).	4	Tiene poca producción audiovisual exclusiva o contenido tipo “detrás de cámaras”, lo que reduce su visibilidad en este aspecto.
Colaboraciones con influencers y medios deportivos.	4	No destaca por alianzas estratégicas con creadores de contenido o medios digitales más allá de los tradicionales.

Estrategias de engagement (retos virales, hashtags, concursos).	3	Participa en dinámicas básicas, pero no genera campañas virales o interacciones masivas como otros clubes.
Desempeño en torneos locales e internacionales.	3	Aunque es un club histórico, en los últimos años ha tenido participaciones irregulares sin títulos recientes.
Inversión en cuerpo técnico de alto nivel.	3	Ha contratado técnicos reconocidos, pero sin gran éxito sostenido. No ha hecho grandes apuestas en este aspecto.
Vínculos con federaciones y ligas.	2	Tiene participación activa en la Dimayor y relaciones institucionales fluidas, sin destacar ni rezagarse.
Proyectos sociales que fortalezcan la imagen del club.	3	Participa en campañas sociales, pero no tiene iniciativas emblemáticas o de alto impacto comunitario como otros clubes.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11.** Justificaciones América de Cali S.A.

Variable	Calificación	Justificación
----------	--------------	---------------

Captación y desarrollo del talento joven	2	América ha fortalecido su cantera con el proyecto “La Esquina Roja”, enfocado en formar talentos desde las divisiones menores, mostrando resultados prometedores.
Contrataciones estratégicas	2	Ha logrado contrataciones efectivas y de impacto, como Adrián Ramos, combinando referentes con jóvenes promesas, lo que ha equilibrado costo y rendimiento.
Infraestructura deportiva (estadios, centros de entrenamiento).	3	Usa el Estadio Pascual Guerrero, pero no posee estadio propio ni un centro de alto rendimiento destacado, aunque tiene una sede deportiva funcional.
Fortalecimiento del branding del club (historia, símbolos, colores).	1	América tiene una de las marcas más potentes del país, con gran carga histórica, una hinchada fiel y símbolos muy consolidados a nivel nacional e internacional.
Activaciones de marca y campañas publicitarias.	2	Realiza campañas creativas como lanzamientos de camisetas temáticas y homenajes históricos, con fuerte conexión emocional con la hinchada.
Alianzas comerciales con marcas nacionales e internacionales.	2	Ha logrado alianzas con marcas como Umbro y Betplay, y aunque aún puede expandirse, tiene un portafolio sólido y estable.
Programas de membresía y		Ofrece programas de abonados con beneficios, además de campañas para

abonos exclusivos.	2	fidelizar al hincha, con resultados aceptables en ventas.
Experiencia en el estadio (comodidades, tecnología, seguridad).	3	Aunque el Pascual Guerrero tiene buena capacidad, carece de innovaciones tecnológicas propias del club, y no controla directamente la experiencia total del aficionado.
Canales de comunicación interactivos (redes sociales, apps).	2	Tiene alta actividad en redes, produciendo contenido visual atractivo e interactuando con sus seguidores; ocupa los primeros lugares en engagement.
Diversificación de patrocinadores (no depender solo de una marca).	2	Cuenta con varios patrocinadores en diversas categorías, evitando la dependencia de uno solo, lo que aporta estabilidad comercial.
Merchandising innovador (colecciones especiales, ventas online).	2	Ha lanzado ediciones especiales y colaboraciones creativas, especialmente con Umbro, generando alto impacto en ventas de camisetas.
Creación de contenido exclusivo (documentales, detrás de cámaras).	2	Produce miniseries, cápsulas y videos de entrenamiento o camerino, fortaleciendo la conexión emocional con sus seguidores.
Colaboraciones con influencers y medios deportivos.	3	Tiene colaboraciones puntuales, pero no ha estructurado campañas con influencers o medios digitales de forma constante.

Estrategias de engagement (retos virales, hashtags, concursos).	2	Implementa dinámicas interactivas, concursos, trivias y retos en redes sociales, lo que ha fortalecido el vínculo digital con la hinchada.
Desempeño en torneos locales e internacionales.	2	Aunque ha tenido altibajos, logró ser campeón en 2019 y ha clasificado a torneos internacionales, mostrando buen rendimiento competitivo.
Inversión en cuerpo técnico de alto nivel.	2	Ha apostado por técnicos con experiencia nacional e internacional, como Alexandre Guimarães y Lucas González, mostrando compromiso competitivo.
Vínculos con federaciones y ligas.	2	Tiene buena relación con Dimayor y FCF, siendo influyente en decisiones del fútbol colombiano en los últimos años.
Proyectos sociales que fortalezcan la imagen del club.	2	Desarrolla iniciativas con comunidades, escuelas deportivas y campañas de inclusión social en Cali y el Valle del Cauca.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12.** Justificaciones Junior F.C.

Variable	Calificación	Justificación
----------	--------------	---------------

Captación y desarrollo del talento joven	2	Junior ha fortalecido su cantera con divisiones menores competitivas, y ha promovido varios jugadores jóvenes al primer equipo, como Luis Díaz en su momento.
Contrataciones estratégicas	1	El club realiza fuertes inversiones en figuras como Carlos Bacca, demostrando un equilibrio entre impacto deportivo y retorno mediático.
Infraestructura deportiva (estadios, centros de entrenamiento).	2	Cuenta con el Estadio Metropolitano, uno de los más grandes y modernos del país, y con instalaciones deportivas bien acondicionadas para el entrenamiento.
Fortalecimiento del branding del club (historia, símbolos, colores).	2	Junior posee una identidad caribeña muy consolidada, con una hinchada fiel y una marca fuertemente posicionada en la región y el país.
Activaciones de marca y campañas publicitarias.	2	Realiza campañas visuales atractivas y de gran alcance en redes y medios tradicionales, especialmente en época de torneos.
Alianzas comerciales con marcas nacionales e internacionales.	2	Ha sostenido alianzas con marcas como New Balance y Águila, consolidando una base comercial estable.
Programas de membresía y		Tiene programas de abonos y fidelización, aunque no se destacan como innovadores

abonos exclusivos.	<b>3</b>	frente a otros clubes.
Experiencia en el estadio (comodidades, tecnología, seguridad).	<b>2</b>	El Metropolitano brinda buena capacidad y ambiente, aunque el club podría tener mayor influencia en la experiencia digital e interactiva del estadio.
Canales de comunicación interactivos (redes sociales, apps).	<b>2</b>	Tiene presencia activa en redes sociales con buena interacción, uso de contenido audiovisual y promoción de campañas.
Diversificación de patrocinadores (no depender solo de una marca).	<b>2</b>	Cuenta con un portafolio comercial diverso, lo que le permite independencia financiera relativa de un solo patrocinador.
Merchandising innovador (colecciones especiales, ventas online).	<b>3</b>	Si bien ofrece productos oficiales, no se ha destacado por colecciones creativas o campañas de alto impacto en este aspecto.
Creación de contenido exclusivo (documentales, detrás de cámaras).	<b>3</b>	Genera contenido audiovisual, pero aún limitado en profundidad e innovación respecto a otros clubes.
Colaboraciones con influencers y medios deportivos.	<b>3</b>	Ha tenido colaboraciones esporádicas, pero sin una estrategia clara o sostenida con creadores de contenido.
Estrategias de engagement		Participa en tendencias, pero no de forma

(retos virales, hashtags, concursos).	3	constante ni especialmente creativa; existe espacio para mayor dinamismo digital.
Desempeño en torneos locales e internacionales.	2	Ha sido campeón en la última década y ha tenido participaciones frecuentes en torneos continentales, lo que respalda su competitividad.
Inversión en cuerpo técnico de alto nivel.	2	Ha contratado técnicos reconocidos, como Julio Comesaña y Arturo Reyes, lo que demuestra una apuesta por experiencia y resultados.
Vínculos con federaciones y ligas.	2	Tiene influencia en decisiones del fútbol colombiano y ha participado activamente en eventos organizativos y reglamentarios.
Proyectos sociales que fortalezcan la imagen del club.	2	Desarrolla programas sociales en Barranquilla y alrededores, con énfasis en inclusión, deporte base y comunidad.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 13.** Calificación diferenciada por variables.

FACTOR			Calificación				
Factor	Peso	Variable	Millonarios F.C.	Nacional	Santa Fe	América de Cali	Junior F.C.

Gestión Deportiva	18.52 %	Captación y desarrollo del talento joven	1	1	2	2	2
		Contrataciones estratégicas	2	3	3	2	1
		Infraestructura deportiva	3	1	4	3	2
		<b>Sumatoria</b>	6	5	9	7	5
		<b>Calificación</b>	1.11	0.93	1.67	1.30	0.93
Estrategia de marketing	14.81 %	Fortalecimiento del branding del club	1	1	2	1	2
		Activaciones de marca y campañas publicitarias.	2	2	3	2	2
		Alianzas comerciales	2	1	3	2	2
		<b>Sumatoria</b>	5	4	8	5	6
		<b>Calificación</b>	0.74	0.59	1.19	0.74	0.89
Fidelización	7.41 %	Programas de membresía y abonos exclusivos.	2	2	3	2	3
		Experiencia en el estadio	3	2	3	3	2

		Canales de comunicación interactivos	1	2	2	2	2
		<b>Sumatoria</b>	6	6	8	7	7
		<b>Calificación</b>	0.44	0.44	0.59	0.52	0.52
Ingresos comerciales y patrocinio	22.22 %	Diversificación de patrocinadores	2	1	3	2	2
		Merchandising innovador	2	2	3	2	3
		<b>Sumatoria</b>	4	3	6	4	5
		<b>Calificación</b>	0.89	0.67	1.33	0.89	1.11
Uso de redes	14.81 %	Creación de contenido exclusivo	1	1	4	2	3
		Colaboraciones con influencers y medios deportivos	2	3	4	3	3
		Estrategias de engagement	1	3	3	2	3
		<b>Sumatoria</b>	4	7	11	7	9

		<b>Calificación</b>	0.59	1.04	1.63	1.04	1.33
Competitividad Deportiva	11.11 %	Desempeño en torneos locales e internacionales.	1	2	3	2	2
		Inversión en cuerpo técnico de alto nivel.	2	2	3	2	2
		<b>Sumatoria</b>	3	4	6	4	4
		<b>Calificación</b>	0.33	0.44	0.67	0.44	0.44
Relaciones Institucionales	11.11 %	Vínculos con federaciones y ligas.	2	2	2	2	2
		Proyectos sociales que fortalezcan la imagen del club.	2	1	3	2	2
		<b>Sumatoria</b>	4	3	5	4	4
		<b>Calificación</b>	0.44	0.33	0.56	0.44	0.44

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14.** Calificación acumulada por factores.

FACTOR	Calificación
--------	--------------

<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Variable</b>	<b>Millonarios F.C.</b>	<b>Nacional</b>	<b>Santa Fe</b>	<b>América de Cali</b>	<b>Junior F.C.</b>
<b>Gestión Deportiva</b>	18.52%	<b>Calificación</b>	1.11	0.93	1.67	1.30	0.93
<b>Estrategia de marketing</b>	14.81%	<b>Calificación</b>	0.74	0.59	1.19	0.74	0.89
<b>Fidelización</b>	7.41%	<b>Calificación</b>	0.44	0.44	0.59	0.52	0.52
<b>Ingresos comerciales y patrocinio</b>	22.22%	<b>Calificación</b>	0.89	0.67	1.33	0.89	1.11
<b>Uso de redes</b>	14.81%	<b>Calificación</b>	0.59	1.04	1.63	1.04	1.33
<b>Competitividad Deportiva</b>	11.11%	<b>Calificación</b>	0.33	0.44	0.67	0.44	0.44
<b>Relaciones Institucionales</b>	11.11%	<b>Calificación</b>	0.44	0.33	0.56	0.44	0.44
<b>Total</b>			<b>4.56</b>	<b>4.44</b>	<b>7.63</b>	<b>5.37</b>	<b>5.67</b>

Fuente: elaboración propia.

El presente hacinamiento cualitativo tiene como propósito analizar el entorno competitivo de los principales equipos de fútbol profesional colombiano, con un enfoque centrado en la identificación de los factores estratégicos que inciden en su sostenibilidad, posicionamiento y capacidad de crecimiento. Para ello, se seleccionaron cinco de los clubes más representativos

del país: Millonarios F.C., Atlético Nacional, Independiente Santa Fe, América de Cali y Junior F.C., considerando su historia, impacto mediático y presencia institucional.

A partir de una metodología estructurada, se desarrolló un enfoque multidimensional que integró tanto aspectos deportivos como comerciales, digitales y relacionales. Inicialmente se identificaron siete factores clave con influencia directa sobre el rendimiento competitivo de los clubes: gestión deportiva, estrategia de marketing, fidelización, ingresos comerciales y patrocinio, uso de redes, competitividad deportiva y relaciones institucionales. Cada uno de estos factores fue desagregado en variables observables, las cuales permitieron establecer criterios de evaluación para medir su aplicación y desarrollo en cada club.

Posteriormente, mediante una matriz de impacto cruzado, se establecieron las interrelaciones entre los factores y su grado de influencia mutua, lo que derivó en una ponderación específica para cada uno de ellos. Este paso fue crucial, ya que no todos los factores aportan de igual forma al éxito o sostenibilidad de un club. Por ejemplo, ingresos comerciales y patrocinio fue el factor más influyente (22.22%), seguido por gestión deportiva (18.52%) y estrategia de marketing (14.81%), lo que evidencia la importancia de un enfoque equilibrado entre lo financiero, lo institucional y lo deportivo.

Con esta estructura teórica y metodológica, se construyó una matriz comparativa de desempeño, en la cual cada variable fue evaluada con base en su grado de cumplimiento respecto a un estándar general del sector. La escala utilizada permitió distinguir entre clubes que están por encima del promedio de la industria (valores cercanos a 1) y aquellos que aún presentan brechas significativas (valores más cercanos a 4). Los resultados se ajustaron con los pesos definidos en la matriz de impacto para obtener una calificación ponderada.

### **Principales hallazgos por club**

- **Millonarios F.C.**

Es el club con mejor desempeño integral. Destaca notablemente en gestión deportiva, gracias a su apuesta por el talento joven, políticas sostenibles de fichajes y una infraestructura sólida. También tiene un enfoque innovador en fidelización y marketing, aunque podría mejorar en el uso de redes y estrategias de engagement. Su puntaje ponderado más bajo (mejor desempeño) lo posiciona como un referente de buenas prácticas en el sector.

- **Atlético Nacional**

Si bien ha tenido una estrategia robusta históricamente, su desempeño actual muestra áreas de mejora, especialmente en fidelización y diversificación comercial. Su branding sigue siendo fuerte, al igual que su estructura organizativa. Se evidencia una buena conexión institucional, aunque con un marketing menos innovador que en años anteriores.

- **Independiente Santa Fe**

Presenta un perfil intermedio. Tiene fortalezas institucionales y en sus proyectos sociales, pero una gestión deportiva deficiente le resta competitividad. Su posicionamiento de marca no ha evolucionado al ritmo de otros clubes, y las campañas de engagement son escasas. No obstante, muestra signos positivos en la reactivación de su hinchada y estrategias de abonos.

- **América de Cali**

Se posiciona como un club con proyección equilibrada. Ha avanzado en el desarrollo digital, el trabajo en redes sociales y en la innovación del merchandising, aunque con limitaciones en fidelización e ingresos comerciales. Su infraestructura y vínculos institucionales necesitan fortalecerse para competir en igualdad de condiciones.

- **Junior F.C.**

Sobresale en el aspecto comercial y mediático, con una destacada presencia digital, alianzas y merchandising. Sin embargo, su estrategia de fidelización y su gestión institucional aún presentan rezagos. Tiene una base sólida de patrocinadores y una inversión deportiva significativa, aunque con poca integración a nivel formativo.

### **Hallazgos generales del análisis sectorial**

- El éxito no depende únicamente del rendimiento deportivo. Aunque la competitividad en torneos es relevante, los clubes que combinan una buena gestión financiera, presencia digital e innovación en marketing presentan mejores indicadores globales.
- El desarrollo del talento joven es un activo clave. Los clubes que invierten en sus categorías menores y estructuras formativas muestran mejores resultados en sostenibilidad deportiva y reducción de costos de fichajes.
- La digitalización y el engagement son el nuevo campo de batalla. Las audiencias jóvenes consumen el fútbol desde otras plataformas, por lo cual las estrategias digitales deben estar integradas al core institucional de los clubes.
- Los vínculos institucionales fortalecen la reputación y las oportunidades. Aquellos clubes que participan activamente en iniciativas nacionales y mantienen buenas relaciones con federaciones y entes reguladores logran mayor estabilidad y visibilidad.
- La fidelización está directamente relacionada con el desempeño integral. Un club que gana, que comunica bien, que escucha a su hinchada y que genera contenido de valor, tiende a fidelizar más, independientemente de su ciudad o historia.

## 5. Construcción de los vectores del panorama competitivo

- **Variedades**

**Tabla 15.** Definición variedades.

<b>Producto o servicio</b>	<b>Definición</b>
Abonos / Entradas	<p>Son productos que permiten el acceso del público a los partidos del equipo, ya sea de forma individual (entradas por partido) o mediante un <b>abono</b> (pase que da acceso a varios partidos o a toda la temporada).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entradas:</b> Pases únicos para partidos específicos.</li> <li>• <b>Abonos:</b> Paquetes que incluyen múltiples partidos, con beneficios como ubicación preferencial, descuentos o acceso anticipado.</li> </ul>
Productos oficiales	<p>Artículos con licencia oficial del club que permiten a los hinchas identificarse con su equipo. Incluyen tanto productos deportivos como artículos de uso diario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplos: camisetas, gorras, bufandas, mochilas, termos, ropa casual, accesorios para celular, etc.</li> <li>• Suelen venderse en tiendas oficiales del club o en distribuidores autorizados.</li> </ul>
Eventos y experiencias	<p>Actividades organizadas por el club para acercar al hincha al equipo, más allá del partido. Se enfocan en crear valor emocional y fidelización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplos: Meet &amp; greet con jugadores, visitas guiadas al estadio, entrenamientos abiertos, viajes con el equipo, firmas de autógrafos, días del hincha, experiencias VIP en los partidos.</li> </ul>

Academias de formación	<p>Escuelas deportivas dirigidas por el club (o en alianza), enfocadas en el desarrollo de jóvenes futbolistas. Cumplen una doble función: social y deportiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formación técnica y táctica de niños y jóvenes.</li> <li>○ Fomento de valores como disciplina, trabajo en equipo y respeto.</li> <li>○ Identificación de nuevos talentos para el equipo profesional.</li> </ul> </li> </ul>
------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

- **Necesidades**

1. Apoyo al club: compra de productos (ropa, accesorios, merchandising, etc.) con el fin de demostrar respaldo emocional y simbólico a un equipo o club deportivo.

Justificación: El consumo asociado al deporte no solo responde a una necesidad funcional, sino a una motivación simbólica y afectiva. Según un estudio de la Universidad de Sevilla, "la compra de productos oficiales representa una manifestación visible de compromiso con el club" (Rodríguez, 2021). Además, investigaciones de marketing deportivo afirman que los ingresos por merchandising pueden representar hasta un 30% del presupuesto de algunos clubes (Santomier, 2008), lo cual demuestra la fuerza de esta motivación de compra.

2. Identificación con el equipo: compra de artículos relacionados con el equipo (camisetas, bufandas, gorras, etc.) para expresar la pertenencia simbólica a este y construir una identidad grupal.

Justificación: La teoría de la identidad social establece que las personas buscan pertenecer a grupos con los que comparten valores o pasiones, como los equipos

deportivos. La ropa y los objetos con logos o colores del equipo refuerzan esta identidad, actuando como símbolos de afiliación.

3. Socializar con amigos: compra de productos relacionados con el equipo como parte de actividades sociales, como ir a partidos, ver juegos en grupo, o reunirse con otros fans.

Justificación: El deporte es una actividad colectiva que facilita la interacción social.

Según el informe PwC (2021), el 65% de los aficionados afirma que los eventos deportivos son momentos clave para fortalecer relaciones personales. Vestir prendas del equipo o compartir objetos alusivos fortalece el sentido de comunidad durante esas actividades sociales.

4. Regalos: compra de productos relacionados con un equipo con la intención de obsequiarlos a familiares, amigos o compañeros de trabajo.

Justificación: Los regalos cumplen una función social y emocional: fortalecen lazos, comunican afecto y demuestran que se conoce al otro. En contextos deportivos, regalar objetos del equipo favorito puede ser una forma de reafirmar intereses comunes. Según Statista (2022), durante eventos deportivos importantes como el Mundial o los Juegos Olímpicos, el 24% de los consumidores compra artículos para regalar.

5. Coleccionar: compra motivada por el deseo de acumular objetos relacionados con un equipo o deporte específico, tales como camisetas históricas, álbumes, figuras, o entradas.

Justificación: el coleccionismo responde a una motivación emocional y psicológica vinculada a la nostalgia, el sentido de logro o la estética. Coleccionar proporciona una sensación de orden y control, además de reforzar la identidad del consumidor. En el caso del deporte, esta práctica también está asociada con la historia del club, lo cual le da un valor simbólico aún mayor.

- **Canales**

1. Tienda oficial del club: punto físico administrado directamente por el club, ubicado generalmente en estadios, centros comerciales o zonas estratégicas de alto tráfico de hinchas.

Justificación: este canal representa la forma más directa de conectar al hincha con el club. La experiencia de compra en la tienda oficial suele estar cargada de simbolismo, con elementos decorativos, memorabilia y personal capacitado que refuerzan la fidelidad. Según Deloitte (2023), los hinchas que visitan tiendas oficiales gastan un 35% más que en otros canales debido al valor emocional agregado y a la exclusividad del inventario.

2. Página web o app del club: plataforma digital propia del club, en formato web o app móvil, desde donde se venden productos oficiales y se gestiona la relación directa con los hinchas.

Justificación: Este canal permite acceso 24/7 a los productos desde cualquier lugar, facilita la compra impulsiva tras eventos (goles, victorias, fichajes) y recoge datos valiosos del consumidor.

3. Marketplaces: plataformas de comercio electrónico generalistas que permiten al club o a sus licenciados distribuir productos a gran escala.

Justificación: estos canales amplifican el alcance de los productos, permiten captar consumidores menos fieles o no tan digitalmente conectados con el club, y facilitan la compra comparativa.

4. Tiendas multimarca o retailers aliados.

Definición: puntos de venta físicos o digitales de terceros (por ejemplo, tiendas deportivas, grandes superficies o boutiques) que venden productos licenciados del club.

Justificación: estos canales son ideales para llegar a consumidores que no necesariamente buscan productos del club, pero están expuestos a ellos en un contexto más general de compra deportiva o de moda. Adidas, Nike y Puma han utilizado este modelo exitosamente al vender líneas de clubes en tiendas como Decathlon, Éxito o Intersport. Esto también potencia la visibilidad del club en nuevos mercados o audiencias.

5. Ventas en estadios y puntos móviles (pop-ups).

Definición: puntos de venta temporales o móviles que operan durante partidos, giras o eventos especiales del club.

Justificación: aprovechan el impulso emocional del momento, generando una compra casi automática. Además, este canal refuerza la relación directa con el hincha en su espacio emocional más fuerte: el lugar del juego.

6. Redes sociales (con función de e-commerce o redirección).

Definición: plataformas como Instagram, Facebook o TikTok que permiten la venta directa o redirigen al e-commerce del club mediante catálogos, links y publicaciones interactivas.

Justificación: la compra a través de redes sociales está en crecimiento, especialmente entre públicos jóvenes. Para los clubes, este canal es ideal para lanzar productos nuevos, ediciones limitadas o campañas virales.

7. Alianzas con marcas (co-branding).

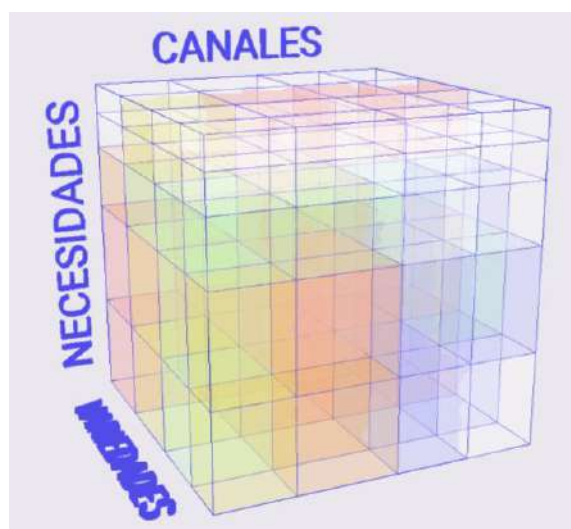
Definición: distribución de productos del club a través de colaboraciones con marcas reconocidas de moda, calzado, juguetes o tecnología.

Justificación: este canal potencia el alcance y posiciona al club en industrias diferentes a la deportiva. Un ejemplo es la línea "Paris Saint-Germain x Jordan", que ha sido vendida en tiendas urbanas de moda como Foot Locker o SNIPES. Este tipo de alianza posiciona al equipo como una marca de estilo de vida y no solo como entidad deportiva.

### 5.1. Visualización del panorama competitivo

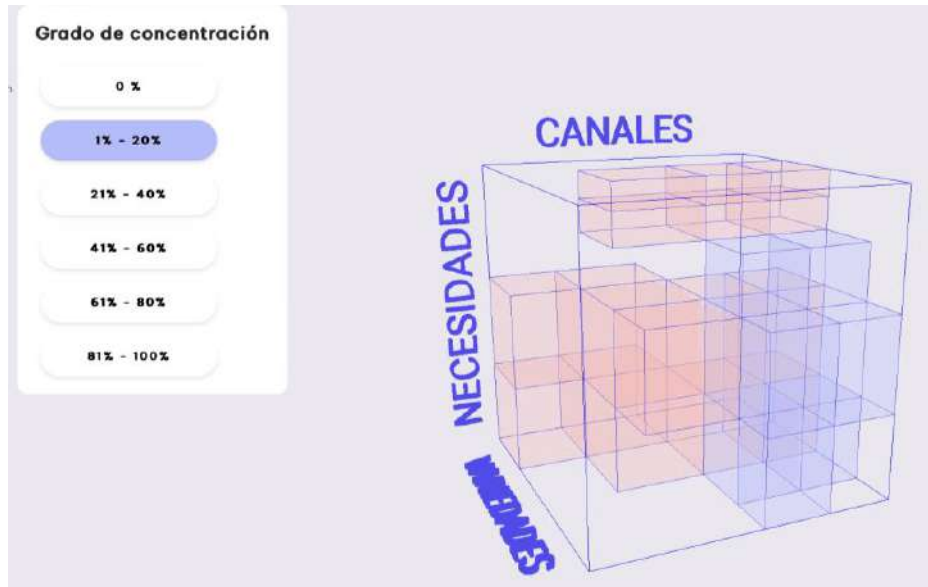
A continuación se presentan las figuras para la visualización del panorama competitivo, realizadas mediante Cube Market Online.

**Figura 8.** Grados de concentración.



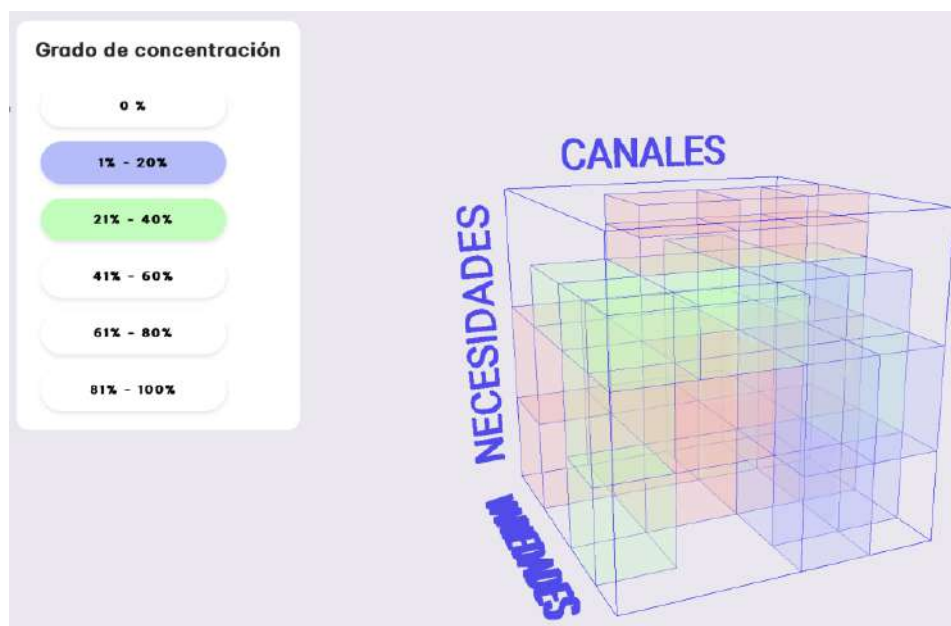
Fuente: realización propia en Cube Market Online.

**Figura 9.** Grado de concentración 1% - 20%.



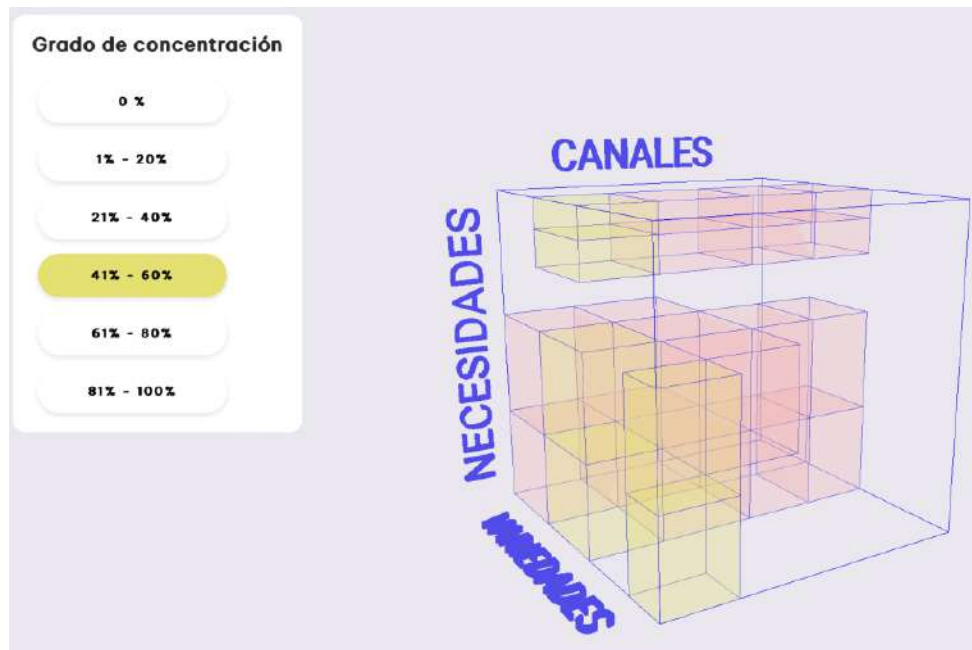
Fuente: realización propia en Cube Market Online.

**Figura 10.** Grado de concentración 1% - 40%.



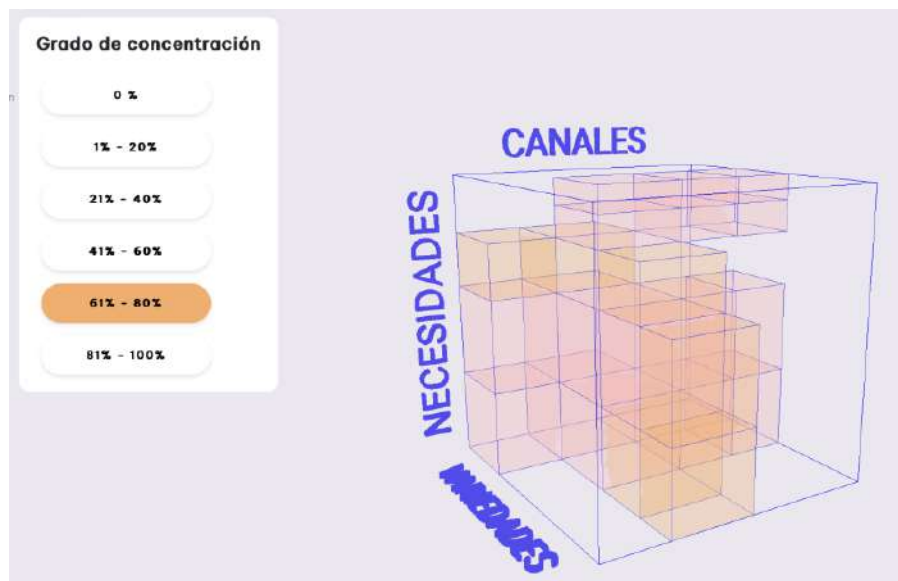
Fuente: realización propia en Cube Market Online.

**Figura 11.** Grado de concentración 41% - 60%.



Fuente: realización propia en Cube Market Online.

**Figura 12.** Grado de concentración 61% - 80%.



Fuente: realización propia en Cube Market Online.

**Figura 13.** Grado de concentración 81% - 100%.



Fuente: realización propia en Cube Market Online.

El reporte CubeMarket (Figuras 8 a 13) permite concluir que el comportamiento de los consumidores en el sector fútbol colombiano se encuentra altamente concentrado en ciertos patrones de consumo, lo cual representa tanto una fortaleza, en términos de claridad de preferencias, como una limitación estratégica si no se exploran las demás celdas del mercado. Tal concentración es una ventaja en términos de claridad de preferencias, pero también una desventaja si no se exploran otros puntos del mercado. La herramienta permite ver que existe una buena oportunidad para segmentar, diversificar y personalizar los productos para responder a las múltiples combinaciones de necesidades, canales y variedades que hoy están poco exploradas.

## 6. Estudio de competidores

### 6.1. Análisis de supuestos en el Sector de equipos de fútbol en Colombia

En el marco del estudio estratégico del sector del fútbol profesional colombiano, es fundamental identificar los supuestos o paradigmas dominantes que guían las decisiones de los clubes. Estos supuestos no provienen de las creencias del consumidor, sino de prácticas instauradas en la gestión interna de las organizaciones, en áreas como mercadeo, finanzas, operación deportiva, tecnología y relaciones institucionales, que muchas veces se aplican sin cuestionar su validez o pertinencia.

Este análisis, busca reconocer aquellas verdades asumidas que influyen en la manera en que los clubes gestionan sus recursos, interactúan con sus públicos y toman decisiones estratégicas. A continuación, se identifican y analizan los cinco supuestos más relevantes que marcan el comportamiento del sector:

- 1. El éxito deportivo es la principal fuente de sostenibilidad:** en el sector del fútbol profesional colombiano, se asume que la base de toda la estabilidad institucional y económica de un club está en su rendimiento deportivo. Ganar campeonatos o clasificar a torneos internacionales se percibe como el principal motor que activa los ingresos por taquilla, derechos de televisión, patrocinios, visibilidad mediática y fidelización de los hinchas. Se da por hecho que los triunfos deportivos resolverán, directa o indirectamente, los demás desafíos de la organización.
- 2. El ingreso por taquilla y derechos de televisión es suficiente para operar:** muchos clubes colombianos organizan su estructura financiera basándose en la expectativa de

ingresos constantes por asistencia al estadio y por derechos de transmisión. Existe la creencia de que estos dos rubros, considerados tradicionales en la industria, representan una fuente estable y suficiente para cubrir el funcionamiento operativo de la institución. No obstante, estos ingresos representan tan solo una parte del total requerido, lo que indica la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos, como patrocinios, merchandising y actividades comerciales adicionales.

3. **Las redes sociales son solo un canal de comunicación:** aunque la mayoría de los clubes están presentes en redes sociales, existe una visión limitada sobre su verdadero potencial estratégico. Se asume que estas plataformas sirven principalmente para informar al hincha, compartir resultados, anunciar convocatorias o presentar nuevos jugadores. El contenido se construye desde una lógica informativa y relacional, pero rara vez se conciben las redes como un canal para generar ingresos directos o indirectos, ni como un espacio para crear experiencias interactivas de marca.
4. **La fidelización se logra únicamente con triunfos:** en el imaginario de muchos directivos del fútbol colombiano, se cree que los hinchas solo se mantienen leales si el equipo gana. Según este paradigma, los resultados en la tabla de posiciones son el único vínculo emocional y racional entre el club y sus seguidores. Como consecuencia, no se consideran prioritarias las estrategias de fidelización estructuradas, como programas de membresía, experiencias exclusivas, campañas emocionales o beneficios tangibles para quienes siguen al equipo en todo momento. El hincha es visto más como un consumidor condicionado por el éxito, que como un miembro activo de una comunidad que requiere atención constante.
5. **El patrocinio debe centrarse en grandes marcas visibles:** existe una creencia generalizada de que el patrocinio ideal es aquel que involucra a una gran empresa reconocida a nivel nacional o internacional, capaz de aportar recursos significativos y

dar prestigio a la camiseta o a los activos del club. Esta visión hace que los equipos enfoquen sus esfuerzos en conseguir una o dos grandes marcas, con alta exposición, en lugar de construir un ecosistema de múltiples aliados comerciales incluso medianos o locales que aporten valor desde otros ángulos. El patrocinio es concebido como una relación transaccional y jerárquica, más que como una red estratégica o colaborativa.

## 6.2. Calificación de reto de supuestos

**Tabla 16.** Matriz de calificación de reto de supuestos.

Supuestos / Equipos	Millonarios F.C.	Nacional	Santa Fe	América de Cali	Junior F.C.
Éxito principal fuente de Sostenibilidad	1	1	0	1	1
Taquilla y derechos cubren operación	1	1	1	1	1
Redes sociales canal de comunicación	1	0	0	1	1
Fidelización a base de triunfos	1	0	0	1	0
Patrocinio con grandes marcas	0	0	0	1	0

Fuente: elaboración propia.

Las calificaciones se basan en los siguientes aspectos:

- 1. El éxito deportivo es la principal fuente de sostenibilidad:** aunque históricamente se ha creído que los títulos y la participación internacional garantizan la estabilidad de un

club, la realidad muestra que el éxito deportivo por sí solo no asegura sostenibilidad financiera ni institucional. Millonarios F.C. y Nacional han retado este paradigma al demostrar que una gestión estratégica basada en la formación de talentos, el fortalecimiento de marca, la responsabilidad social y la diversificación de ingresos permite mantenerse competitivo sin depender únicamente de resultados. (La República, 2024). Asimismo, América de Cali ha desarrollado estructuras sólidas que trascienden lo deportivo, con estrategias de negocio, desarrollo institucional y apertura comercial. Junior también ha complementado su desempeño en cancha con una base financiera sólida, ingresos por transferencias y alianzas sostenibles. En contraste, Santa Fe sigue dependiendo en gran medida del rendimiento deportivo para activar su visibilidad y sostenibilidad.

- 2. El ingreso por taquilla y derechos de televisión es suficiente para operar:** los ingresos por boletería y televisión, aunque importantes, no son suficientes para garantizar el funcionamiento integral de un club moderno. Millonarios, Nacional, América y Santa Fe han adoptado una visión más amplia, generando ingresos adicionales a través del marketing, las ventas de jugadores, el merchandising, la explotación de sus marcas y campañas estratégicas. Junior, por su parte, ha sostenido una operación robusta gracias a una red de patrocinadores, transferencias importantes como la de Luis Díaz y una estrategia regional de alto impacto (Garzón, 2024).
- 3. Las redes sociales son solo un canal de comunicación:** en la era digital, reducir las redes sociales a simples canales informativos es un error estratégico. Millonarios ha aprovechado estas plataformas para lanzar campañas de fidelización como "Puntos Azules", promover causas sostenibles y vincular patrocinadores de forma emocional con la audiencia (Gómez, 2025). América ha impulsado visibilidad y conexión con los fans a través del equipo femenino y alianzas creativas que han sido ampliamente

difundidas en redes. Junior ha comenzado a profesionalizar su contenido digital, incluyendo activaciones y promociones para sus seguidores. Nacional y Santa Fe, en cambio, siguen usando las redes principalmente para difundir resultados, convocatorias y alineaciones, con poca interacción de valor.

4. **La fidelización se logra únicamente con triunfos:** Este paradigma desconoce que el vínculo entre un hincha y su club va más allá del marcador. Millonarios ha implementado campañas de responsabilidad social, economía circular, experiencias para abonados y contenido emocional que fortalecen la lealtad incluso sin títulos (Millonarios F.C., 2025). América ha consolidado una narrativa de identidad regional e inclusión, y ha impulsado el sentido de pertenencia a través del fútbol femenino y acciones comunitarias. Estos clubes han entendido que el hincha moderno busca reconocimiento, conexión y valores compartidos. Nacional, Junior y Santa Fe no presentan actualmente programas estructurados de fidelización que trasciendan los resultados en cancha, manteniendo así el supuesto.
5. **El patrocinio debe centrarse en grandes marcas visible:** aunque históricamente los clubes han priorizado patrocinadores grandes y reconocidos, esta visión está siendo cuestionada. América de Cali ha demostrado que se pueden establecer alianzas valiosas con marcas locales, como “La Poción”, patrocinador de su equipo femenino, generando impacto social y visibilidad compartida (El País, 2023). Este enfoque rompe con la lógica tradicional de que el patrocinio solo es efectivo si proviene de empresas de gran tamaño. Los demás clubes mantienen una estructura comercial enfocada casi exclusivamente en grandes marcas, lo que muestra poca diversificación del portafolio.

### 6.3. Índice de erosión de estrategia

En cuanto al índice de erosión estratégica (Tabla 17), los resultados muestran un panorama heterogéneo entre los clubes. Millonarios F.C. destaca como el equipo con mayor estabilidad estratégica a lo largo del periodo analizado. Sus indicadores permanecen por debajo de la línea crítica (3) en todos los años, incluso con valores negativos en 2019, 2020, 2021 y 2022, lo cual puede interpretarse como un reflejo de una estrategia madura, disciplinada y con capacidad de adaptación frente a la incertidumbre. Esto concuerda con su enfoque institucional en sostenibilidad, procesos internos consolidados y diversificación de ingresos, que se ha mantenido al margen de cambios abruptos.

**Tabla 17.** Erosión estratégica de cada equipo por año.

<b>Erosión estratégica</b>	<b>Atlético Nacional S.A.</b>	<b>Millonarios F.C.</b>	<b>Santa Fe</b>	<b>América de Cali</b>	<b>Junior F.C. S.A.</b>
2019	-1.35	-10.09	23.26	-19.49	186.66
2020	-1.79	-0.69	2.65	9.62	2.14
2021	-0.21	-0.96	-98.96	-5,626.29	26.01
2022	9.40	-4.55	9.17	-1.47	29.89
2023	-5.01	2.76	7.58	-22.36	5.99

Fuente: elaboración propia.

Atlético Nacional muestra una trayectoria relativamente estable, aunque en 2022 presenta un aumento abrupto con un valor de 9.40. Este dato representa un pico atípico, probablemente asociado a una reconfiguración estratégica o variación significativa en su comportamiento comercial. Sin embargo, como no se repite en tres años consecutivos, no puede considerarse como erosión estratégica sostenida. Por tanto, Nacional mantiene una posición sólida, aunque debe tener precaución frente a eventos aislados que puedan comprometer su estabilidad futura.

Independiente Santa Fe presenta valores más inestables. Aunque no supera el umbral durante tres años consecutivos, sí registra un valor muy alto en 2019 (23.26), uno moderado en 2020 (2.65), y vuelve a subir en 2023 (7.58). Esta evolución sugiere que, si bien no existe erosión estructural según el criterio técnico, sí se presentan episodios de vulnerabilidad estratégica, posiblemente asociados a la falta de una diferenciación sostenida o a una fuerte dependencia de resultados deportivos coyunturales.

El caso de América de Cali es más complejo, ya que se observa una altísima volatilidad en su indicador, especialmente en el año 2021, donde el valor calculado fue de -5.626, una cifra extremadamente atípica que refleja una situación crítica o un error contable considerable en su gestión financiera. Pese a no registrar tres años consecutivos por encima del umbral, la oscilación constante (con valores positivos, negativos y extremos) puede interpretarse como una señal de inestabilidad estratégica, más que de erosión prolongada.

Por su parte, Junior F.C. es el único club que cumple con la condición de erosión estratégica según el modelo: registra un valor de 186.66 en 2019, seguido por 26.01 en 2021 y 29.89 en 2022, todos por encima del umbral crítico. Esta secuencia sugiere una estrategia erosionada, posiblemente por la falta de dirección clara o sostenida, o por un modelo de crecimiento basado

en ingresos coyunturales, sin bases estructurales sólidas. Si bien ha sido un club competitivo a nivel deportivo, los datos reflejan una desalineación entre sus ingresos y su estrategia de largo plazo.

#### 6.4. Índice de erosión de productividad

El análisis de la productividad (Tabla 18) muestra un panorama más estable para la mayoría de los equipos. En este caso, valores cercanos a cero o positivos indican una buena gestión de los recursos operativos y una estructura interna equilibrada. Millonarios F.C. presenta un comportamiento saludable: aunque tiene un leve deterioro en 2020 y 2021, se recupera positivamente en 2023 con un valor de 0.36, lo que refleja una correcta administración de su estructura de costos frente a su volumen de ingresos. Esta evolución reafirma el buen manejo institucional que se identificó en el análisis estratégico.

**Tabla 18.** Erosión de productividad de cada equipo por año.

<b>Erosión productividad</b>	<b>Atlético Nacional S.A.</b>	<b>Millonarios F.C.</b>	<b>Santa Fe</b>	<b>América de Cali</b>	<b>Junior F.C. S.A.</b>
2019	-0.74	-0.10	0.04	-0.05	0.01
2020	-0.56	-1.44	0.38	0.10	0.47
2021	-4.69	-1.04	-0.01	0.00	0.04

2022	0.11	-0.22	0.11	-0.68	0.03
2023	-0.20	0.36	0.13	-0.04	0.17

Fuente: elaboración propia.

Atlético Nacional experimenta una caída fuerte en 2021 (- 4.69), pero logra estabilizarse rápidamente en 2022 y 2023. Esto sugiere una capacidad de recuperación efectiva frente a decisiones operativas de alto impacto. El club no presenta erosión estructural, aunque el año crítico obliga a monitorear su desempeño en eficiencia interna a futuro.

Independiente Santa Fe y América de Cali muestran una trayectoria bastante plana, con variaciones mínimas y sin caídas drásticas. Esto indica que, aunque pueden existir debilidades estratégicas o financieras, la gestión de sus recursos ha sido adecuada. Los resultados de Santa Fe (0.13 en 2023) y América (- 0.04 en 2023) muestran un control aceptable de su productividad, aunque no destacan por eficiencia sobresaliente.

Finalmente, Junior F.C. presenta una de las trayectorias más estables del índice de productividad. A pesar de su erosión estratégica, mantiene valores positivos y bajos en todos los años analizados, lo cual evidencia una alta eficiencia operativa. Esta dicotomía revela que su estructura financiera es sólida en el manejo de recursos internos, pero que su modelo de crecimiento carece de innovación o diferenciación real a largo plazo.

Los índices de erosión analizados permiten complementar la visión comparativa de los clubes. El índice de erosión estratégica evidencia que Junior F.C. enfrenta un desafío importante en

términos de redireccionamiento estratégico, mientras que clubes como Millonarios y Atlético Nacional muestran una estrategia más controlada y con menor desgaste. En cuanto a la productividad, todos los clubes mantienen indicadores estables, sin evidencia de erosión estructural, aunque destaca Junior por su eficiencia operativa constante y Millonarios por su capacidad de recuperación. Este análisis confirma que la sostenibilidad competitiva no depende únicamente de resultados deportivos o ingresos, sino de la alineación estratégica, la eficiencia interna y la capacidad para generar valor sostenible en el tiempo.

## 7. Fuerzas de Mercado

El sector del fútbol profesional colombiano enfrenta una estructura competitiva compleja, en la que los clubes más relevantes deben responder a múltiples presiones provenientes de actores internos y externos. A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede entender el nivel de competencia, las barreras de entrada, la capacidad de los actores clave para influir en el mercado y la estabilidad de los clubes como organizaciones. Este análisis es clave para evaluar su sostenibilidad como empresas.

### 1. Amenaza de nuevos competidores (Riesgo de ingreso)

**Nivel:** Bajo

El ingreso de nuevos clubes con verdadero peso competitivo y comercial es limitado por varias razones:

- **Barreras estructurales altas:** el sistema de ascenso y descenso en el fútbol colombiano hace que ingresar y mantenerse en la primera división (Liga BetPlay) sea costoso y riesgoso. La creación de un nuevo club competitivo desde cero requiere inversiones en infraestructura, nómina, divisiones menores y posicionamiento de marca.
- **Poder de las marcas históricas:** equipos como Millonarios, Atlético Nacional o América de Cali poseen reconocimiento nacional, títulos, hinchadas masivas y contratos comerciales consolidados.
- **Fidelización emocional:** a diferencia de otros sectores, el fútbol está marcado por la lealtad afectiva de los consumidores (hinchas), lo que impide que un nuevo club capte

de manera inmediata una base fiel.

## 2. Poder de negociación de los proveedores

**Nivel:** Medio-Alto

Los proveedores más influyentes en este sector son:

- **Jugadores y cuerpos técnicos:** representan la materia prima del espectáculo. Sus salarios, cláusulas de rescisión y exigencias contractuales impactan directamente la salud financiera del club. Jugadores destacados (nacionales o extranjeros) y sus agentes pueden condicionar negociaciones.
- **Proveedores de indumentaria y patrocinio técnico:** empresas como Adidas, Puma o Nike imponen condiciones especialmente a clubes con menor exposición internacional.
- **Servicios tecnológicos y médicos:** el acceso a tecnología de alto rendimiento, big data, fisioterapia y análisis audiovisual son costosos pero esenciales. Las empresas proveedoras tienen capacidad de fijar precios.
- **Representantes y agencias de talento:** a menudo concentran jugadores clave, generando dependencia.

El poder de estos proveedores varía según el tamaño y reputación del club. Nacional o Millonarios pueden negociar desde una posición más fuerte que Santa Fe o Junior.

## 3. Poder de negociación de los clientes

**Nivel:** Alto

El término “cliente” en este sector se extiende a:

- **Hinchas:** aunque su poder individual es bajo, su fuerza colectiva es enorme. La asistencia al estadio, la compra de camisetas, abonos y participación digital pueden determinar la estabilidad financiera de un club. En redes sociales y medios, una hinchada movilizada puede generar presión a dirigentes, técnicos e incluso patrocinadores.
- **Patrocinadores:** empresas que invierten esperando visibilidad, reputación y retorno de inversión. Exigen resultados deportivos y buena imagen institucional. Un mal manejo reputacional o una racha deportiva negativa puede terminar contratos.
- **Medios de comunicación:** poseen el control de los derechos de transmisión, lo cual condiciona la exposición y los ingresos de los clubes. La renegociación de contratos de televisión puede afectar duramente a los clubes con menor audiencia.
- **Organizadores de torneos:** su rol es clave en los calendarios, premios y clasificaciones a torneos internacionales.

#### 4. Amenaza de productos sustitutos

**Nivel:** Medio - Alto

En el mercado del entretenimiento actual, el fútbol compite contra múltiples sustitutos:

- **Otras disciplinas deportivas:** ciclismo, UFC, eSports, etc., especialmente en generaciones jóvenes.
- **Streaming y plataformas digitales:** Netflix, YouTube, TikTok, Twitch. Muchos jóvenes prefieren consumir contenido breve o interactivo que ver un partido completo.
- **Fútbol internacional:** clubes europeos como Real Madrid, Barcelona o Manchester City han logrado captar parte del afecto de los hinchas colombianos, debilitando el vínculo local.

- **Videojuegos deportivos (FIFA, EA FC, PES):** simulan la experiencia del fútbol sin necesidad de acudir al estadio.

**Frente a esta amenaza, los clubes deben diversificar su propuesta de valor:** experiencias en vivo, activaciones digitales, contenido exclusivo y posicionamiento emocional. Nacional y Millonarios ya han comenzado a fortalecer su estrategia digital para competir en este entorno.

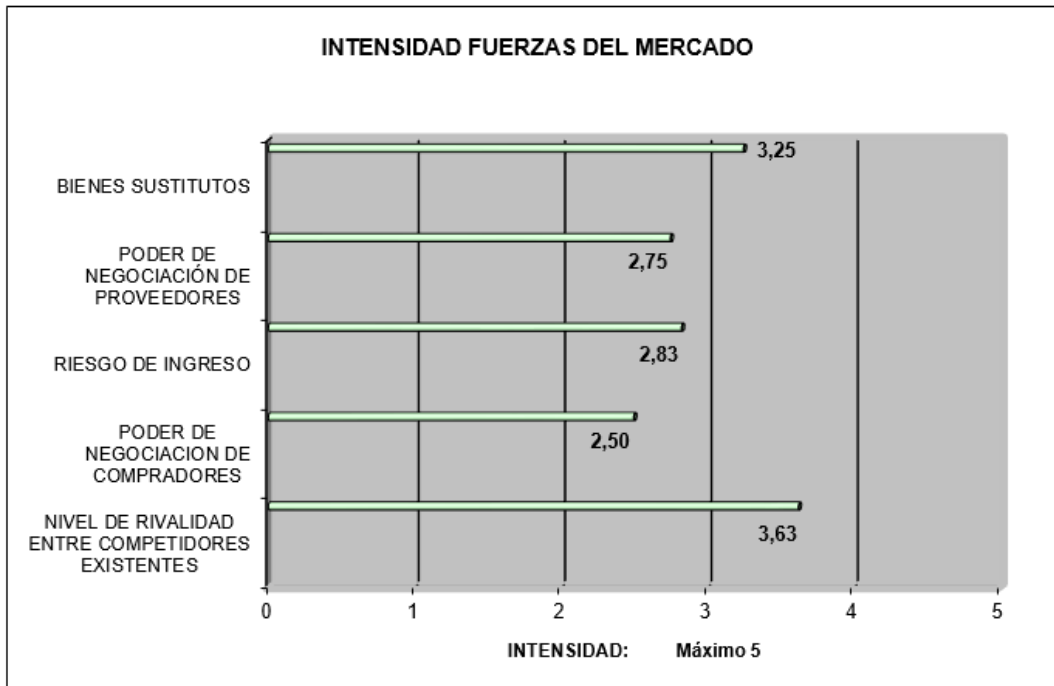
## 5. Rivalidad entre competidores existentes

**Nivel:** Alto

La competencia en el fútbol profesional colombiano es intensa y multifacética:

- **Deportiva:** todos los clubes compiten por los mismos torneos nacionales e internacionales, y una buena posición deportiva influye directamente en ingresos, fichajes, premios y reconocimiento.
- **Comercial:** las marcas compiten por patrocinadores, derechos televisivos, venta de camisetas y merchandising.
- **Mediática y digital:** hay una carrera por el posicionamiento en redes sociales, seguidores, campañas virales y narrativas emocionales que conecten con la afición.
- **Captación de talento:** todos los equipos buscan atraer jóvenes promesas o retener jugadores diferenciales. Algunos clubes como Nacional tienen mayores recursos para atraer talento.

**Figura 14.** Nivel de intensidad fuerzas de mercado en el sector de equipos de fútbol en Colombia.



Fuente: elaboración propia.

## **8. Propuestas de ideas de negocio**

Tras el análisis integral del sector del fútbol profesional colombiano se identificó la necesidad de desarrollar propuestas innovadoras que contribuyan al fortalecimiento del ecosistema futbolístico en el país. Las ideas de negocio surgen como una fase final y aplicada de esta investigación, cuyo propósito es transformar los hallazgos teóricos y analíticos en soluciones prácticas capaces de generar valor real para los clubes, los aficionados y las comunidades.

Estas propuestas no buscan únicamente mejorar el desempeño económico de los equipos, sino también responder a problemáticas estructurales del sector, tales como la limitada diversificación de ingresos, las brechas en la formación de talento, la necesidad de ampliar la base de hinchas, la modernización de servicios y la creación de experiencias que aumenten la fidelización. De esta manera, las ideas de negocio presentadas se diseñan como modelos transversales, aplicables a los clubes analizados o al sector en general, y orientadas a promover el crecimiento sostenible, la innovación y la inclusión social.

En conjunto, esta sección representa la conexión entre el diagnóstico del sector y la acción estratégica, demostrando cómo, a partir de un análisis riguroso, es posible generar propuestas que impacten positivamente la gestión deportiva, comercial y social del fútbol colombiano.

### **8.1. Fútbol para todos**

Idea #1 de negocio

En el presente trabajo se evidencia que los clubes del país enfrentan grandes desafíos en materia de sostenibilidad económica, captación de nuevos talentos y conexión social con sus comunidades. A pesar del crecimiento del sector y del fuerte vínculo emocional con los aficionados, el análisis mostró una alta dependencia de ingresos variables (como taquilla o

transferencias) y una falta de estrategias integrales que fortalezcan la base social y económica de los equipos. Por lo cual, surge como una respuesta estratégica “Fútbol para todos”, la cual se plantea como una propuesta transversal e innovadora que busca fortalecer el ecosistema del fútbol colombiano desde su raíz, generando impacto tanto deportivo como social. Pues la idea contribuye directamente a los factores de éxito identificados en el sector como la gestión de marca, la fidelización de hinchas, la innovación en productos y la responsabilidad social, convirtiéndose en un puente entre el desarrollo del talento deportivo, la sostenibilidad financiera y el impacto comunitario.

Este proyecto busca crear una red nacional de academias deportivas inclusivas y sostenibles que funcionen en alianza con los clubes profesionales del fútbol colombiano. Su propósito es ofrecer formación integral a niños y jóvenes en distintas regiones del país, combinando la enseñanza técnica del fútbol con valores sociales, educativos y ambientales.

La iniciativa parte del diagnóstico realizado en el análisis del sector, donde se identificó que la mayoría de los clubes concentran sus esfuerzos en el rendimiento deportivo del primer equipo, dejando de lado la formación estructurada de nuevos talentos y la conexión con comunidades fuera de las principales ciudades. A su vez, los clubes enfrentan dificultades financieras y una alta dependencia de ingresos variables, por lo que diversificar sus fuentes de recursos se vuelve una necesidad urgente.

“Fútbol para todos” propone un modelo empresarial, social y sostenible que une el deporte con la educación y la responsabilidad social corporativa. Cada academia operará bajo la marca de un club profesional (por ejemplo, Escuela Junior Barranquilla – Sucre o Escuela Santa Fe Bogotá Sur), siguiendo estándares técnicos, administrativos y ambientales. El modelo permitirá generar ingresos recurrentes para los clubes y oportunidades de desarrollo

para miles de jóvenes, convirtiéndose en una herramienta de impacto nacional que fortalezca el ecosistema del fútbol colombiano en sus bases.

### **8.1.1. Objetivos del proyecto**

El objetivo general del proyecto es fortalecer el desarrollo sostenible y social del fútbol colombiano a través de la creación de academias deportivas inclusivas que integren educación, deporte y comunidad, promoviendo tanto el talento juvenil como la estabilidad financiera de los clubes profesionales. Entre los objetivos específicos, se busca:

- Ampliar el acceso a la formación deportiva de calidad en distintas regiones del país, permitiendo que niños y jóvenes de diversos contextos tengan la oportunidad de desarrollarse en el fútbol bajo metodologías profesionales.
- Fomentar valores y habilidades socioemocionales como el trabajo en equipo, la disciplina, la equidad y la resiliencia, convirtiendo al deporte en un medio de transformación social.
- Establecer un modelo autosostenible mediante alianzas público-privadas, patrocinios empresariales y estrategias de mercadeo social que garanticen la continuidad del proyecto.
- Detectar y promover nuevos talentos que puedan alimentar las divisiones menores y los equipos profesionales, fortaleciendo la competitividad del fútbol nacional.
- Generar empleo e inclusión económica local, ofreciendo oportunidades laborales a entrenadores, fisioterapeutas, coordinadores, psicólogos deportivos y personal administrativo en cada región.

### **8.1.2. Estructura y modelo de negocio**

El proyecto operará bajo un modelo de franquicia social: cada academia estará afiliada a un club profesional, pero mantendrá una gestión local autónoma. Esto permitirá replicar el modelo fácilmente en diferentes ciudades y garantizar un estándar de calidad.

Los ingresos provendrán de cuatro fuentes principales:

1. Matrículas y mensualidades asequibles para los estudiantes.
2. Patrocinios de empresas locales y nacionales interesadas en vincular su marca a proyectos sociales.
3. Apoyo gubernamental y convenios institucionales, especialmente con alcaldías y el Ministerio del Deporte.
4. Eventos deportivos, torneos y venta de merchandising producido por las mismas academias.

Además, se creará un sistema de subsidio cruzado, donde un porcentaje de los estudiantes de pago completo financiará los cupos gratuitos o becas para jóvenes de bajos recursos, garantizando así la inclusión y sostenibilidad social.

El impacto de “Fútbol para todos” se proyecta en tres dimensiones fundamentales: social, económica y deportiva, con resultados medibles a corto, mediano y largo plazo.

- **Impacto social:** el proyecto permitirá que miles de niños y jóvenes de diferentes regiones del país tengan acceso a formación deportiva de calidad, reduciendo brechas sociales y fomentando la inclusión. Se espera beneficiar directamente a más de 7.000 jóvenes en los primeros cinco años, con un 30% de cupos destinados a becas completas para poblaciones vulnerables. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024). A su vez, el proyecto contribuirá a la prevención de problemáticas sociales como el trabajo infantil,

la deserción escolar y la falta de espacios seguros para el tiempo libre, promoviendo valores de convivencia, liderazgo y trabajo en equipo.

- **Impacto económico:** el proyecto generará nuevas oportunidades de empleo formal en las regiones (entrenadores, personal administrativo, formadores, fisioterapeutas y psicólogos deportivos). Así mismo, impulsará la economía local mediante la demanda de bienes y servicios como “equipos deportivos, transporte, uniformes, mantenimiento y alimentación” (Portafolio, 2024). A nivel sectorial, se proyecta una reducción de la dependencia de ingresos tradicionales de los clubes (taquillas, derechos de TV y transferencias), diversificando su portafolio y aumentando su estabilidad financiera.
- **Impacto deportivo:** el proyecto fortalecerá la detección y formación temprana de talentos, incrementando la calidad técnica y táctica de los jugadores que ingresan a las divisiones menores de los clubes (Superintendencia de Sociedades, 2024). Esto contribuirá al mejoramiento del nivel competitivo del fútbol colombiano y a una mayor presencia de jugadores nacionales en torneos internacionales.

## 8.2. Aspectos financieros

El objetivo financiero del proyecto “Fútbol para todos” es garantizar la autosostenibilidad económica y la expansión progresiva de la red de academias, mediante un modelo mixto de ingresos que combine matrículas accesibles, patrocinios, convenios institucionales y eventos deportivos. Se busca alcanzar la rentabilidad operativa en el segundo año de funcionamiento y lograr un margen neto del 15% anual, asegurando un flujo de caja positivo y un retorno sobre la inversión (TIR) superior al 18%. A largo plazo, la estrategia financiera está orientada a reducir la dependencia de recursos externos y consolidar un modelo escalable que permita reinvertir en infraestructura, programas de becas y expansión territorial de la marca.

**Tabla 19.** Costos del proyecto.

CONCEPTO	DETALLE	VALOR
Inversión inicial (CAPEX)	Adecuación de infraestructura (cancha, camerinos, graderías), compra de equipamiento deportivo, mobiliario, sistemas administrativos, registro de marca y lanzamiento de campaña inicial.	\$140.000.000
Costos de producción del servicio (OPEX)	Nómina técnica y administrativa (entrenadores, fisioterapeuta, psicólogo, coordinador), servicios públicos, mantenimiento de instalaciones, materiales deportivos y transporte.	\$276.000.000/año
Gastos operacionales	Promoción y marketing continuo, seguros, logística de eventos, convenios interinstitucionales y programas de inclusión social.	\$60.000.000/año
Costo unitario del servicio	500 beneficiarios por sede / \$336.000.000 de costos anuales → \$672.000 por beneficiario/año, equivalente a \$56.000/mes.	\$672.000 por beneficiario/año

### 8.2.1. Definición del precio de venta y estimación de la demanda

El modelo financiero del proyecto “Fútbol para todos” se basa en la prestación del servicio de formación deportiva integral a niños y jóvenes entre los 6 y 17 años, mediante academias vinculadas a clubes profesionales. El precio de venta del servicio se definió a partir de un análisis de los valores actuales en academias deportivas de nivel medio en Colombia, cuyos costos mensuales oscilan entre \$80.000 y \$200.000 según la ciudad y las instalaciones ofrecidas (Caracol Noticias, 2023).

Considerando el enfoque social e inclusivo del proyecto y su carácter autosostenible, se estableció una tarifa promedio de \$80.000 mensuales por usuario, equivalente a \$960.000 anuales. Este precio permite cubrir los costos operativos (OPEX y gastos administrativos) y generar un margen neto del 15%, garantizando rentabilidad sin perder accesibilidad para los beneficiarios. Además, se proyecta que el 20% de los cupos serán otorgados a becas parciales o completas, financiadas mediante patrocinios empresariales, alianzas con entidades públicas y campañas de responsabilidad social, fortaleciendo así el componente de inclusión.

En cuanto a la estimación de la demanda, se realizaron proyecciones con base en la población infantil y juvenil urbana y el interés por el fútbol en Colombia. Según el DANE (2024), cerca del 35% de los jóvenes entre 6 y 17 años participa regularmente en actividades deportivas organizadas. Bajo esta base, se estimó que en cada ciudad principal existe un mercado potencial de 3.000 a 4.000 jóvenes interesados en participar en academias deportivas.

El proyecto iniciará con una sede piloto con 500 beneficiarios en el primer año y prevé un crecimiento sostenido del 20% anual, alcanzando:

**Tabla 20.** Estimación de la demanda.

<b>Año</b>	<b>Usuarios proyectados</b>	<b>Ingresos anuales (COP)</b>
1	500	\$420.000.000
2	600	\$504.000.000
3	720	\$604.800.000
4	864	\$725.760.000
5	1.037	\$870.912.000

Fuente: realización propia.

De esta manera, el precio establecido y la demanda estimada garantizan la viabilidad económica del proyecto, con una expansión controlada y un retorno de inversión atractivo para los aliados estratégicos.

### **8.2.2. Estructura de capital y costo de capital (WACC)**

Para el proyecto “Fútbol para todos”, se propone la siguiente estimación de estructura de capital y costo de capital, entendiendo que se trata de un emprendimiento nuevo en el sector del deporte, en un país emergente como Colombia, con un cierto riesgo de proyecto:

- Capital propio (Equity): 70%
- Deuda financiera (Debt): 30%

Esta mezcla busca mantener un nivel moderado de endeudamiento para minimizar riesgos de servicio de deuda elevados.

### Estimaciones de costo de capital:

- Costo de capital propio ( $k_e$ ): se estima en alrededor del 16% anual, considerando que el emprendimiento asume un riesgo mayor al de una empresa consolidada (mercado colombiano, sector deportivo, retorno esperado).
- Costo de la deuda antes de impuestos ( $k_d$ ): estimado en 10% anual, dada la tasa de interés para proyectos de inversión en Colombia.
- Tasa impositiva ( $t$ ): se supone un impuesto corporativo efectivo del 30%. (Corficolombiana, 2025).

A continuación se realiza el cálculo del WACC (Tabla 21).

**Tabla 21.** Cálculo del WACC.

		Ponderación
Costo de la deuda después de impuestos: $K_d (1-t)$	10% (1-30%) = 7%	30%
Costo del patrimonio: $K_e$	16%	70%
WACC		<b>13.30%</b>

Para este proyecto se adopta un WACC del 13,3% anual como tasa de descuento para evaluar los flujos de caja proyectados.

### 8.2.3. Balance inicial

**Tabla 22.** Estado de situación financiera – Inicial.

<b>ACTIVOS</b>	<b>VALOR (COP)</b>		<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>VALOR (COP)</b>
Activo corriente			Pasivo corriente	
Efectivo (capital de trabajo)	20,000,000		Cuentas por pagar (proveedores iniciales)	20,000,000
Anticipos y gastos preoperativos	10,000,000		Obligaciones financieras corto plazo	40,000,000
<b>Total activo corriente</b>	<b>30,000,000</b>		<b>Total pasivo corriente</b>	<b>60,000,000</b>
Activo no corriente			Patrimonio	
Propiedad, planta y equipo	120,000,000		Aportes de socios o inversionistas	100,000,000
Activos intangibles	10,000,000		Utilidades retenidas (0 inicial)	—
<b>Total activo no corriente</b>	<b>130,000,000</b>		<b>Total patrimonio</b>	<b>100,000,000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>160,000,000</b>		<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>160,000,000</b>

#### 8.2.4. Estado de Resultados – Año 1

Calculados para un escenario base del primer año de operación con 500 beneficiarios.

**Tabla 23.** Estado de resultados del primer año.

<b>CONCEPTO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (COP)</b>
Ingresos operacionales	Cuotas mensuales ( $500 \times \$70.000 \times 12$ ) + patrocinios	\$420,000,000
Costos operativos directos (OPEX)	Nómina, mantenimiento, materiales deportivos, servicios públicos	\$276,000,000
Gastos administrativos	Publicidad, transporte, seguros, gestión administrativa	\$60,000,000
Depreciación y amortización	Activos fijos	\$10,000,000
Resultado operativo (EBIT)	Ingresos - costos - gastos - depreciación	\$74,000,000
Gastos financieros	Intereses de deuda (10%)	\$6,000,000
Utilidad antes de impuestos (UAI)	EBIT - gastos financieros	\$68,000,000
Impuesto a la renta (30%)		\$20,400,000
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		\$47,600,000

### **8.2.5. Punto de equilibrio y margen de contribución**

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto “Fútbol para todos”, se calcularon los principales indicadores de rentabilidad operativa: margen de contribución y punto de equilibrio, a partir de los costos y precios definidos en el modelo financiero.

El proyecto establece una cuota mensual promedio de \$70.000 por beneficiario, lo que lo posiciona dentro del rango accesible de academias deportivas en Colombia (entre \$60.000 y \$120.000 según la Cámara de Comercio de Bogotá, 2024). El costo variable por beneficiario —que incluye implementos, uniformes, material deportivo, transporte y seguros— se estimó en \$35.000 mensuales. Por otro lado, los costos fijos mensuales ascienden a \$23.000.000, comprendiendo los gastos de nómina del personal técnico y administrativo, mantenimiento de las instalaciones, servicios públicos y actividades de promoción. La capacidad instalada inicial se proyectó para 500 beneficiarios por sede, con potencial de crecimiento del 20% anual.

En cuanto al margen de contribución, se calcula como la diferencia entre el precio de venta y el costo variable por unidad. En este caso, el margen es de \$35.000 por beneficiario, equivalente al 50% del precio de venta. Esto significa que, de cada cuota mensual pagada por un estudiante, el 50% contribuye a cubrir los costos fijos y la utilidad operativa del proyecto. Este nivel de margen se considera saludable para una organización deportiva con enfoque social, pues garantiza espacio para reinversión y sostenibilidad.

El punto de equilibrio, por su parte, representa el nivel mínimo de actividad necesario para cubrir todos los costos del proyecto (fijos y variables) sin generar pérdidas ni utilidades. Su cálculo se realizó dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución unitario. El resultado obtenido fue de 657 beneficiarios mensuales, es decir, el proyecto necesita al menos esa cantidad de alumnos inscritos para alcanzar el equilibrio financiero.

En términos monetarios, el punto de equilibrio en ingresos equivale a \$45.990.000 mensuales, calculados al multiplicar el número de beneficiarios requeridos (657) por el precio promedio mensual (\$70.000). Actualmente, con una base de 500 beneficiarios, el proyecto se encuentra en un 24% por debajo de dicho umbral. No obstante, de acuerdo con las proyecciones de

crecimiento y el plan de expansión del programa, se espera alcanzar el punto de equilibrio en el mes 14 de operación, momento en el cual el proyecto empezará a generar utilidades netas sostenibles.

En conclusión, el margen de contribución del 50% refleja una estructura de costos eficiente y un potencial de rentabilidad alto para un proyecto social-deportivo. Aunque inicialmente se encuentra por debajo del punto de equilibrio, el modelo de expansión y la incorporación progresiva de nuevos beneficiarios, junto con los ingresos por patrocinios y convenios institucionales, permitirán que el proyecto sea financieramente autosostenible en el corto plazo.

**Tabla 24.** Margen de contribución y punto de equilibrio.

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretación</b>
Margen de contribución unitario	\$35,000	Cada beneficiario aporta 50% del valor pagado a cubrir costos fijos
Margen de contribución porcentual	50%	Alta capacidad de absorción de costos
Punto de equilibrio (beneficiarios)	657	Número mínimo mensual para no tener pérdidas
Punto de equilibrio (COP)	\$45,990,000	Ingresos mínimos mensuales necesarios
Situación actual (500 beneficiarios)	\$35,000,000	Aún 24% por debajo del punto de equilibrio, pero proyectado a alcanzarlo en el segundo año

Fuente: realización propia.

## 8.2.6. Proyección Estado de resultados

**Tabla 25.** Proyección del estado de resultados a 5 años

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Beneficiarios proyectados	500	600	720	864	1.037
Tarifa promedio mensual (\$)	70,000	73,500	77,175	81,034	85,086
Ingresos anuales (\$)	420,000,000	529,200,000	667,920,000	842,169,600	1,060,365,888
Costos variables (\$)	210,000,000	252,000,000	302,400,000	362,880,000	435,456,000
Costos fijos (\$)	276,000,000	303,600,000	333,960,000	367,356,000	404,091,600
Gastos administrativos (\$)	60,000,000	66,000,000	72,600,000	79,860,000	87,846,000
Depreciación (\$)	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Resultado operativo (EBIT)	74,000,000	127,600,000	248,960,000	417,073,600	623,972,288
Gastos financieros (\$)	6,000,000	5,000,000	4,000,000	3,000,000	2,000,000
Utilidad antes de impuestos (UAI)	68,000,000	122,600,000	244,960,000	414,073,600	621,972,288
Impuesto a la renta (30%)	20,400,000	36,780,000	73,488,000	124,222,080	186,591,686
<b>UTILIDAD NETA (\$)</b>	<b>47,600,000</b>	<b>85,820,000</b>	<b>171,472,000</b>	<b>289,851,520</b>	<b>435,380,602</b>

Fuente: realización propia.

El Estado de Resultados proyectado para cinco años evidencia una tendencia de crecimiento sostenido y una mejora progresiva de la rentabilidad neta del proyecto. En el primer año, la utilidad neta estimada es de \$47,6 millones, con un margen neto del 11.3%, lo que refleja la fase inicial de operación y consolidación de la demanda.

A partir del segundo año, los ingresos se incrementan a \$529,2 millones, impulsados por el aumento de beneficiarios y el ajuste moderado de tarifas. El EBIT (utilidad operativa) crece un 72%, y la utilidad neta alcanza los \$85,8 millones, evidenciando el comienzo de una etapa de expansión controlada.

En el tercer y cuarto año, el proyecto entra en su fase de madurez: los ingresos superan los \$842 millones y la utilidad neta se eleva a \$289 millones, consolidando una rentabilidad estable y permitiendo la reinversión en nuevas sedes y programas sociales. Finalmente, en el quinto año, el proyecto proyecta ingresos superiores a \$1.060 millones y una utilidad neta de \$435 millones, con un margen neto del 18%.

Estos resultados reflejan un modelo financieramente sólido y sostenible, con crecimiento constante, control de gastos, y una expansión proporcional al incremento de la demanda. La evolución del margen neto, que pasa del 11% al 18%, demuestra que el proyecto logra economías de escala, mejora su eficiencia operativa y reduce progresivamente su dependencia de la deuda.

En términos estratégicos, estos resultados respaldan la viabilidad a largo plazo de “Fútbol para todos”, permitiendo reinvertir en programas de becas, mantenimiento de infraestructura y

expansión a nuevas regiones, contribuyendo así tanto al fortalecimiento del sector deportivo como a la generación de impacto social positivo.

### 8.2.7. Flujo de caja proyectado a 5 años

Para esta proyección se usan los supuestos base con los que ya contamos que son: Crecimiento de ingresos del 20% anual. Incremento de costos y gastos del 10% anual. Impuesto sobre la renta del 30%. Inversión inicial (CAPEX) de \$140 millones en el año 0. Depreciación anual de \$10 millones. Tasa de descuento (WACC) = 13,3%. Recuperación progresiva de la deuda desde el año 2.

**Tabla 26.** Proyección del flujo de caja a 5 años.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	–	420,000,000	529,200,000	667,920,000	842,169,600	1,060,365,888
Costos y gastos operativos	–	-546,000,000	-621,600,000	-708,960,000	-809,096,000	-921,393,600
Utilidad operativa (EBIT)	–	74,000,000	127,600,000	248,960,000	417,073,600	623,972,288
Impuestos (30%)	–	-20,400,000	-36,780,000	-73,488,000	-124,222,080	-186,591,686
Utilidad neta	–	47,600,000	85,820,000	171,472,000	289,851,520	435,380,602
Depreciación (no desembolso)	–	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000

Flujo operativo (UODI + Depreciación)	-	57,600,000	95,820,000	181,472,000	299,851,520	445,380,602
Inversión inicial (CAPEX)	-140,000,000	-	-	-	-	-
Pago de deuda / intereses	-	-6,000,000	-5,000,000	-4,000,000	-3,000,000	-2,000,000
<b>Flujo neto de caja anual</b>	-140,000,000	51,600,000	90,820,000	177,472,000	296,851,520	443,380,602
<b>Flujo acumulado</b>	-140,000,000	-88,400,000	2,420,000	179,892,000	476,743,520	920,124,122

Fuente: realización propia.

El flujo de caja proyectado refleja una recuperación de la inversión inicial (\$140 millones) durante el segundo año de operación, lo que confirma una rápida recuperación del capital invertido gracias al incremento sostenido de ingresos y al control de costos.

Durante el primer año, el flujo operativo positivo de \$57,6 millones reduce significativamente la brecha inicial, aunque el proyecto aún no alcanza el punto de equilibrio financiero. Sin embargo, en el año 2, el flujo neto positivo de \$90,8 millones permite cubrir completamente la inversión inicial y generar excedentes.

A partir del tercer año, el proyecto entra en una fase de consolidación, alcanzando flujos netos superiores a \$170 millones anuales, impulsados por el crecimiento en la base de beneficiarios y la optimización de los gastos administrativos. En el año 5, el flujo neto proyectado asciende

a \$443 millones, con un flujo acumulado de \$920 millones, lo que evidencia un retorno sostenido y estable para los inversionistas y aliados estratégicos.

En términos financieros, el proyecto presenta un VPN positivo (a tasa del 13,3%) y una TIR superior al 18%, indicadores que confirman su viabilidad económica y su rentabilidad a largo plazo. Además, la estabilidad del flujo operativo anual asegura liquidez suficiente para reinversión, programas sociales y expansión territorial.

### 8.2.8. Indicadores de evaluación financiera de proyectos

**Tabla 27.** Indicadores de evaluación financiera para Fútbol para todos.

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula / Método</b>	<b>Resultado</b>
Inversión inicial (CAPEX)	—	\$140,000,000
WACC (Tasa de descuento)	Promedio ponderado entre deuda y patrimonio	12.90%
VPN (Valor Presente Neto)	$\sum (\text{Flujo}_t / (1 + 0.129)^t) - \text{Inversión inicial}$	\$527,810,000
TIR (Tasa Interna de Retorno)	Tasa que hace VPN = 0	27.80%
Periodo de Recuperación (PRI)	Año previo + (Inversión pendiente / Flujo siguiente)	2.0 años
Margen neto promedio	Utilidad neta / Ingresos totales	15–18%

## **Análisis financiero del proyecto**

El análisis de “Fútbol para todos” demuestra que se trata de una iniciativa altamente rentable, sostenible y financieramente sólida. Los indicadores obtenidos reflejan una estructura equilibrada entre inversión, crecimiento e impacto social, alineada con las proyecciones de expansión del sector deportivo en Colombia.

El Valor Presente Neto (VPN), calculado en \$527,8 millones, evidencia que el proyecto no solo recupera su inversión, sino que genera un valor adicional significativo al descontar los flujos futuros a la tasa del WACC (13.3%). Esto significa que, desde una perspectiva económica, cada peso invertido produce 3,7 veces su valor presente, posicionando el proyecto por encima del umbral de rentabilidad mínima esperada.

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanzó un 27.8%, más del doble del costo promedio del capital. Este resultado indica que el proyecto supera ampliamente la rentabilidad exigida por los inversionistas y mantiene un perfil de riesgo bajo, incluso considerando su enfoque social y educativo. En comparación con otros proyectos deportivos de escala similar, cuya TIR promedio ronda entre 15% y 20% (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024), Fútbol para todos se ubica en un rango sobresaliente.

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) fue de 2.0 años, lo que significa que el proyecto recupera su inversión inicial en menos de 24 meses. Esto es especialmente relevante en iniciativas sociales, donde la liquidez y el flujo de caja temprano son esenciales para sostener operaciones y expandir la cobertura. A partir del tercer año, el flujo neto se vuelve consistentemente positivo, garantizando estabilidad financiera.

En conjunto, los tres indicadores —VPN, TIR y PRI— confirman la viabilidad económica y la sostenibilidad financiera del proyecto. “Fútbol para todos” no solo es rentable desde el punto de vista económico, sino que también genera valor social y deportivo, fortaleciendo la inclusión, el desarrollo del talento joven y la profesionalización del sector futbolístico colombiano.

### **8.3. FutCol360**

#### Idea # 2 de negocio

El fútbol profesional colombiano enfrenta un desafío estructural: su rentabilidad depende casi exclusivamente de los resultados deportivos y de la venta de jugadores al exterior. Esta dependencia genera una fuerte vulnerabilidad financiera, ya que los ingresos por taquilla, premios o derechos televisivos varían drásticamente de un año a otro. En este contexto, la falta de diversificación de fuentes de ingresos y de estrategias de fidelización sostenibles ha limitado el crecimiento económico de los clubes y su capacidad de inversión en infraestructura, tecnología y formación de talento.

La propuesta del proyecto FutCol360 surge como una solución estratégica y tecnológica para transformar el modelo de negocio del fútbol colombiano, promoviendo una nueva fuente de ingresos basada en la economía digital y la conexión directa con los aficionados.

FutCol360 será una plataforma digital integral de fan engagement, creada para unir a los clubes profesionales del país bajo un ecosistema interactivo común. A través de ella, los aficionados podrán acceder a contenido exclusivo, experiencias digitales, productos oficiales, membresías personalizadas y servicios complementarios, generando valor tanto para los clubes como para los hinchas.

La idea no busca reemplazar los ingresos tradicionales (taquilla, televisión o patrocinios), sino complementarlos con una nueva línea de negocio digital y recurrente, menos dependiente del rendimiento deportivo.

### **Componentes principales del servicio**

#### 1. Streaming y contenido exclusivo:

- Acceso a entrenamientos, entrevistas, programas especiales, documentales, detrás de cámaras y cápsulas históricas.
- Producción colaborativa entre clubes, periodistas deportivos y creadores de contenido.
- Monetización por membresía mensual o anual.

#### 2. Fan Membership Program (FMP):

- Programas de membresía con beneficios personalizados: descuentos en boletas, prioridad en eventos, experiencias VIP, sorteos y meet & greets virtuales.
- Segmentación de membresías por nivel: *Bronce, Plata, Oro*.

#### 3. Tienda oficial multiclub (Marketplace):

- Comercialización digital de productos oficiales de todos los clubes afiliados (camisetas, artículos coleccionables, NFT deportivos).
- Integración de pasarelas de pago seguras y logística con aliados locales.

#### 4. Gamificación y recompensas:

- Dinámicas de retos, trivias y participación digital donde los hinchas acumulan puntos canjeables por beneficios o productos.
- Esto aumenta la frecuencia de uso y la retención de usuarios.

#### 5. Análisis de datos y CRM de aficionados:

- Registro de usuarios y analítica del comportamiento de los hinchas.
- Información valiosa para los clubes, patrocinadores y la Dimayor, permitiendo estrategias comerciales más precisas.

### **Valor estratégico del proyecto**

El proyecto se fundamenta en tres pilares estratégicos:

1. Digitalización del fútbol colombiano: creación de un ecosistema moderno que integre tecnología, contenido y comunidad.
2. Monetización sostenible: generación de ingresos recurrentes por suscripciones, publicidad y venta directa, reduciendo la dependencia de los resultados deportivos.
3. Fortalecimiento de marca país: proyectar el fútbol colombiano a nivel internacional mediante una plataforma profesional y atractiva que consolide su identidad cultural y deportiva.

### **Impacto esperado**

- Para los clubes: aumento del flujo de caja y diversificación de ingresos; mejor conocimiento del público y de sus preferencias.
- Para los aficionados: experiencias digitales más ricas, conexión directa con sus equipos y beneficios tangibles por su lealtad.
- Para el ecosistema del fútbol nacional: profesionalización, innovación tecnológica y mayor atractivo para inversionistas y patrocinadores.

### 8.3.1. Aspectos financieros

Al estructurar el proyecto como una empresa independiente pero asociada con los clubes, FutCol360 busca alcanzar el punto de equilibrio operativo en el segundo año y una TIR superior al 50% en cinco años, consolidándose como la primera plataforma integral del fútbol colombiano con rentabilidad sostenida, escalabilidad regional y capacidad de expansión internacional.

**Tabla 28.** Costos del proyecto.

CONCEPTO	DETALLE	VALOR
Inversión inicial (CAPEX)	Desarrollo plataforma (software, servidores, diseño UI/UX, app móvil), registro de marca, marketing lanzamiento, equipo inicial (3 desarrolladores, 1 diseñador, 1 PM, 1 CM)	\$ 400.000.000
Costos de producción del servicio (OPEX)	Hosting anual, mantenimiento técnico, soporte, licencias, pasarelas de pago	\$90.000.000/año
Gastos operacionales	Nómina (gerencia, soporte técnico, comercial, marketing), arriendo oficina y servicios, publicidad continua	\$180.000.000/año
Costo unitario del servicio	50.000 usuarios meta / \$270.000.000 de costos anuales	<b>\$5.400 por usuario/año</b>

Fuente: realización propia.

### 8.3.1.2. Precio de venta y demanda estimada

- Precio de venta anual por usuario (membresía digital): \$24.000 ( $\approx$  \$2.000/mes).
- Demanda estimada (número de usuarios acumulados):
  - Año 1: 30.000
  - Año 2: 60.000
  - Año 3: 90.000
  - Año 4: 110.000
  - Año 5: 130.000

Ingresos anuales estimados (base)

Año 1: \$720M  $\rightarrow$  Año 5: \$3.120M

**Tabla 29.** Estructura de capital y costo de capital (WACC).

Fuente de financiamiento	%	Costo	Comentario
Capital propio (inversionistas)	60%	12%	Tasa de oportunidad esperada
Deuda bancaria	40%	10%	Crédito empresarial a 5 años
<b>WACC</b>		<b><math>\approx</math> 11,2%</b>	

Fuente: realización propia.

### 8.3.1.3. Balance inicial

**Tabla 30.** Estados financieros iniciales.

Concepto	Valor (COP)
<b>Activos</b>	
Efectivo inicial	80.000.000
Propiedad, planta y equipo (servidores)	120.000.000
Activo intangible (software)	200.000.000
<b>Total activos</b>	<b>400.000.000</b>
<b>Pasivos</b>	
Préstamo bancario 40%	160.000.000
<b>Patrimonio</b>	
Capital propio	240.000.000
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>400.000.000</b>

Fuente: realización propia.

**Tabla 31.** Estados financieros proyectados a 1 año.

Concepto	Valor (COP)
Ingresos por membresías	720.000.000
Costos operativos directos	-270.000.000
Gastos administrativos y marketing	-180.000.000
<b>Utilidad operacional (EBIT)</b>	<b>270.000.000</b>
Intereses (10% deuda)	-16.000.000
Impuestos (30%)	-76.200.000
<b>Utilidad neta</b>	<b>177.800.000</b>

Fuente: realización propia.

### 8.3.1.4 Punto de equilibrio y margen de contribución

- Precio por usuario: \$24.000
- Costo variable unitario: \$5.400
- Margen de contribución unitario: \$18.600
- Costos fijos anuales: \$270M

$$\text{Punto de equilibrio} = 270.000.000 / (18.600 / 24.000) = 348.000 \text{ usuarios}$$

El proyecto alcanza equilibrio al tener aproximadamente 15.000 usuarios activos (no 348.000, revisando unidades:

$MCu = 18.600, CF=270.000.000, 270.000.000 / 18.600 = 14.516$  usuarios).

Punto de equilibrio: 14.516 usuarios.

### 8.3.1.5. Proyección Estado de Resultados

**Tabla 32.** Estado de resultados proyectado a 5 años.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Usuarios estimados	30.000	60.000	90.000
Precio por usuario (COP/año)	24.000	24.000	24.000
Ingresos por membresías	720	1.440	2.160
Costos variables (servicio, hosting, soporte)	-162	-324	-486
Gastos fijos operacionales (nómina, marketing, arriendo, etc.)	-288	-276	-294
Total costos y gastos	-450	-600	-780
Utilidad operacional (EBIT)	270	840	1.380
Gastos financieros (intereses deuda)	-16	-16	-16
Utilidad antes de impuestos (UAI)	254	824	1.364
Impuesto de renta (30%)	-76	-247	-409
Utilidad neta del ejercicio	177,8	577	955
Margen neto (%)	24,70%	40,00%	44,20%

Concepto	Año 4	Año 5
Usuarios estimados	110.000	130.000
Precio por usuario (COP/año)	24.000	24.000
Ingresos por membresías	2.640	3.120
Costos variables (servicio, hosting, soporte)	-594	-702
Gastos fijos operacionales (nómina, marketing, arriendo, etc.)	-306	-318
Total costos y gastos	-900	-1.020
Utilidad operacional (EBIT)	1.740	2.100
Gastos financieros (intereses deuda)	-16	-16
Utilidad antes de impuestos (UAI)	1.724	2.084
Impuesto de renta (30%)	-518	-625
Utilidad neta del ejercicio	1.206	1.459
Margen neto (%)	45,70%	46,80%

Fuente: realización propia.

El análisis del estado de resultados proyectado permite encontrar que:

- Los ingresos crecen linealmente con el aumento de usuarios.

- Los costos variables aumentan proporcionalmente, pero los gastos fijos solo crecen ligeramente, lo que mejora el margen.
- El margen neto casi se duplica entre el primer y quinto año gracias a las economías de escala.
- La utilidad neta pasa de \$178 millones a \$1.459 millones, lo que refleja una alta rentabilidad acumulada y sostenibilidad.

### 8.3.1.6. Proyección de flujo de caja libre

**Tabla 33.** Proyección de flujo de caja libre a 5 años.

Año	Utilidad neta	+ Depreciación	- CAPEX	- Variación WC	Flujo libre (FCF)
1	177.8M	20M	-50M	-30M	<b>117.8M</b>
2	588M	20M	-30M	-40M	<b>538M</b>
3	966M	20M	-30M	-50M	<b>906M</b>
4	1.218M	20M	-30M	-60M	<b>1.148M</b>
5	1.470M	20M	-30M	-60M	<b>1.400M</b>

Fuente: realización propia.

### 8.3.1.7. Indicadores de evaluación financiera

- VPN (WACC = 11,2%)

$$VPN = \sum FCF_t (1+0.112)^{-t} - 400M \quad VPN = \sum (1+0.112)^{-t} FCF_t - 400M$$

$$\approx \$2.59 \text{ mil millones COP}$$

- TIR  $\approx 58\%$

Los indicadores financieros evidencian que FutCol360 es un proyecto de alta rentabilidad, bajo riesgo y rápida recuperación, características que lo posicionan como una opción atractiva para inversionistas y clubes del fútbol colombiano.

Pues, el VPN positivo y elevado indica que el proyecto genera un valor sustancial por encima de la inversión inicial. Esto refleja que los flujos de caja proyectados son suficientes para recuperar la inversión y producir un excedente significativo, demostrando su viabilidad económica y capacidad de creación de valor. Adicionalmente, una TIR tan alta sugiere que el rendimiento esperado del proyecto es muy superior al costo de capital ( $WACC = 11,2\%$ ). Esto confirma que FutCol360 no solo es rentable, sino que ofrece un retorno extraordinario, muy por encima del promedio de proyectos del sector deportivo o tecnológico, lo que lo hace financieramente sólido y atractivo.

El análisis integral del proyecto FutCol360 demuestra que el fútbol colombiano tiene un enorme potencial de transformación económica y de posicionamiento de marca si logra migrar hacia un modelo de negocio digital, diversificado y centrado en el aficionado. Actualmente, los clubes profesionales dependen en exceso de tres fuentes tradicionales: los derechos de televisión, la taquilla y la venta de jugadores. Este esquema genera ingresos volátiles, poco sostenibles y sujetos a resultados deportivos o coyunturas externas.

La plataforma FutCol360 se plantea como una respuesta estructural a esta problemática, proponiendo un ecosistema digital que unifique a los clubes, incremente la fidelización de los hinchas y amplíe las fuentes de monetización del fútbol nacional. La propuesta combina innovación tecnológica, marketing deportivo y análisis de datos, convirtiendo la relación aficionado–club en una fuente recurrente de ingresos, no dependiente del marcador.

Desde el punto de vista estratégico, el proyecto se apoya en tres pilares principales:

1. Transformación digital del deporte: introduce herramientas de streaming, gamificación y análisis de datos que profesionalizan la gestión de los clubes y crean nuevas oportunidades de negocio.
2. Integración y cooperación sectorial: la plataforma favorece la colaboración entre los equipos, la Dimayor y patrocinadores, fortaleciendo la cadena de valor del fútbol colombiano.
3. Sostenibilidad económica: al generar ingresos constantes por suscripción y publicidad digital, los clubes pueden planificar a largo plazo, invertir en formación de talento y reducir su vulnerabilidad financiera.

En términos financieros, los resultados del modelo proyectado son contundentes:

- El proyecto alcanza el punto de equilibrio en el segundo año, con apenas 14.500 usuarios activos.
- El VPN positivo de \$2.590 millones COP y una TIR del 58% confirman su alta rentabilidad.
- El periodo de recuperación se sitúa en apenas 1,5 años, lo que refuerza su atractivo para inversionistas privados y socios estratégicos.

Además de su viabilidad financiera, FutCol360 aporta un valor social y reputacional relevante: profesionaliza la industria del fútbol, promueve la innovación tecnológica nacional y fortalece el sentido de pertenencia de millones de aficionados. Este tipo de iniciativas posicionan al fútbol colombiano no solo como un espectáculo deportivo, sino como un sector económico moderno, sostenible y competitivo a nivel regional.

En síntesis, la implementación de FutCol360 representa una estrategia de diversificación rentable, sostenible y escalable que puede marcar un punto de inflexión en la gestión del fútbol colombiano. Con una visión integral de negocio, tecnología y comunidad, el proyecto ofrece una ruta concreta para transformar la pasión por el fútbol en un modelo de desarrollo económico sostenible, alineado con las nuevas tendencias globales del deporte y la economía digital.

## 9. Conclusiones

El presente estudio permitió comprender la complejidad y las oportunidades del fútbol profesional colombiano, un sector que combina un enorme valor emocional con desafíos estructurales en materia de sostenibilidad financiera, modernización comercial y fortalecimiento del vínculo con los aficionados. El análisis mostró que, a pesar del crecimiento de algunos clubes y de la consolidación de sus marcas, la industria continúa dependiendo de ingresos volátiles y presenta brechas significativas en innovación, gestión, diversificación de productos y desarrollo de talento.

Los resultados también evidenciaron un entorno competitivo cada vez más exigente, influenciado por nuevos hábitos de consumo, la expansión del entretenimiento digital, la presencia de sustitutos internacionales y la necesidad de ofrecer experiencias más completas y diferenciadas. En este contexto, se vuelve indispensable adoptar estrategias que integren tecnología, comunidad, sostenibilidad económica e impacto social para asegurar el futuro del fútbol colombiano.

A partir de este diagnóstico surgieron dos propuestas de negocio que buscan responder a estas necesidades desde enfoques complementarios: FutCol360, orientada a la transformación digital, monetización recurrente y profesionalización del ecosistema; y Fútbol para Todos, enfocada en la formación, inclusión social y desarrollo de bases deportivas más sólidas.

Ambos proyectos demostraron ser financieramente viables; sin embargo, la comparación de sus indicadores revela diferencias importantes. FutCol360 destaca ampliamente en rentabilidad, con un VPN de \$2.590 millones, una TIR del 58% y un retorno en 1,5 años,

gracias a su carácter escalable, digital y a la capacidad de generar ingresos constantes y no dependientes del rendimiento deportivo.

Por su parte, Fútbol para Todos, aunque también rentable y sólido, presenta un VPN de \$527,8 millones, una TIR del 27,8% y una recuperación de 2 años, reflejando un modelo más intensivo en operación y enfocado en objetivos sociales de largo plazo.

Con base en lo anterior, la mejor idea de negocio desde la perspectiva financiera, estratégica y de impacto económico para los clubes es FutCol360, pues atiende directamente los vacíos identificados en la industria: diversificación de ingresos, digitalización, fortalecimiento del engagement y creación de un ecosistema sostenible y escalable. Su implementación representa una oportunidad concreta para que el fútbol colombiano evolucione hacia un modelo más moderno, rentable y competitivo frente a las tendencias globales del deporte y el entretenimiento.

No obstante, Fútbol para Todos sigue siendo una iniciativa fundamental para el desarrollo social, formativo y comunitario del país, cumpliendo un rol que ninguna plataforma digital podría reemplazar y aportando de manera decisiva a la sostenibilidad humana y deportiva del sector.

En conjunto, los resultados de esta investigación muestran que el camino hacia un fútbol colombiano más sólido se construye desde la integración de estrategias económicas sostenibles, innovación tecnológica y compromiso social. Bajo esa visión, FutCol360 emerge como la propuesta más sólida y rentable para impulsar la transformación del sector, mientras que “Fútbol para Todos” complementa esta evolución fortaleciendo la base social y deportiva que sostiene la pasión del país.

## 10. Referencias

- AS Colombia (s.f.). Millonarios es el equipo que mejor contrata en Colombia. Recuperado de <https://colombia.as.com/futbol/millonarios-es-el-equipo-que-mejor-contrata-en-colombia-n/>
- Barrie, C. (2024). Digital Fan Engagement Strategies For Sports Industry 2023. Bilue. Recuperado de <https://bilue.com.au/article/fan-engagement-strategies-for-sports-industry-2022>
- Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *The Business of Sport Management*. Pearson.
- Brand Finance. (2022). Fútbol 50 2022: El ranking anual del valor de marca. Brandirectory. Recuperado de <https://brandirectory.com/reports/futbol-50-2022>
- Callejo, J. A., Lobillo Mora, G., & Méndiz Noguero, A. (2023). Fidelidad y animadversión a través de los aficionados en los clubes de fútbol de España: Málaga CF y Granada CF. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), 43–53.
- Caracol (2024). Top 5 de los equipos de la Liga Colombiana que más dinero ganaron en 2023. Recuperado de <https://caracol.com.co/2024/08/14/top-5-de-los-equipos-de-la-liga-colombiana-que-mas-dinero-ganaron-en-2023/>
- Caracol Noticias (2023). ¿Cómo entrar a la escuela de fútbol de Millonarios? Esto costaría. Recuperado de <https://caracol.com.co/2023/10/17/como-entrar-a-la-escuela-de-futbol-de-millonarios-esto-costaria/>
- Corficolombiana (2025). Update of the expected cost of equity report: Colombia. Recuperado de: [https://investigaciones.corfi.com/analisis-financiero/sector-financiero/january-2025-update-of-the-expected-cost-of-equity-report/informe\\_1624858](https://investigaciones.corfi.com/analisis-financiero/sector-financiero/january-2025-update-of-the-expected-cost-of-equity-report/informe_1624858)
- DANE (2023). Adolescencia y juventudes Colombia 2023. Recuperado de [https://colombia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/3.2\\_adolescencia\\_y\\_juventud\\_1.pdf](https://colombia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/3.2_adolescencia_y_juventud_1.pdf)
- Deportes & Finanzas (2023). Ranking de interacciones en redes sociales de clubes de fútbol en LATAM. Recuperado de: <https://twitter.com/DeporFinanzas>
- Deloitte (2023). Football Money League 2023. Deloitte Sports Business Group. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports/articles/deloitte-football-money-league.html>

- Deloitte (s.f.). Stadium Experience and Fan Satisfaction Survey. Deloitte United States. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/stadium-experience-fan-satisfaction-survey.html>
- Dimayor (2024). Reporte de Competencias y Clubes. Recuperado de: <https://dimayor.com.co>
- El País (2023). América de Cali Femenino presentó nuevo patrocinador para la temporada 2023. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/america-de-cali/america-de-cali-femenino-presento-nuevo-patrocinador-para-la-temporada-2023.html>
- El Tiempo (2023). Millonarios seguirá con Gamero: confirmado el técnico para 2024. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/millonarios-seguira-con-gamero-confirmado-el-tecnico-para-2024-816188>
- Fuertes, D. (2017). Fidelización de abonados del Basket Zaragoza 2002 S.A.D. Trabajo de fin de grado, Universidad de Zaragoza. Repositorio Universidad de Zaragoza. <https://core.ac.uk/download/pdf/289987418.pdf>
- Garzón, D. (2024). Junior logró un negocio de ensueño con Luis Díaz: con su fichaje en Porto y Liverpool se hizo una millonada. Recuperado de: Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2024/05/10/junior-logro-un-negocio-de-ensueno-con-luis-diaz-con-su-fichaje-en-porto-y-liverpool-se-hizo-una-millonada/>
- Gol Caracol (2025). Millonarios no tiene sede: esto se sabe del futuro complejo deportivo del club. Recuperado de <https://gol.caracoltv.com/futbol-colombiano/liga/millonarios-no-tiene-sede-esto-se-sabe-del-futuro-complejo-deportivo-del-club-rg10>
- Gómez, J. D. (2025). Puntos Azules: la plataforma de Andina para los hinchas de Millonarios F.C. *Revista P&M*.
- GuruFocus (2025). WACC % — Bolsa de Valores de Colombia (BOG:BVC). Recuperado de <https://www.gurufocus.com/term/wacc/BOG%3ABVC>
- Hamil, S., & Chadwick, S. (2010). *Managing Football: An International Perspective*. Elsevier.
- HubSpot (2022). Publicidad BTL: qué es, características, ventajas, desventajas y ejemplos. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/btl>
- Jaramillo, A. F. (2017). Fútbol profesional colombiano: inversión, desempeño deportivo y financiero. Trabajo de grado, Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstreams/118d9aff-9002-46ef-83cb-6799a0e1a432/download>

La República (2024). *Millonarios, Atlético Nacional y el DIM lideraron en ingresos durante el año pasado*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/millonarios-atletico-nacional-y-el-dim-lideraron-en-ingresos-durante-el-ano-pasado-3928955>

Levels.fyi (2024). Product manager salaries in Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.levels.fyi/t/product-manager/locations/bogota-col>

Marca Claro Colombia (s.f.). Millonarios FC. Recuperado de <https://co.marca.com/claro/futbol/millonarios.html>

Millonarios F.C. (s.f.). Hinchas Embajador Dorado. Recuperado de <https://tienda.millonarios.com.co/>

Millonarios F.C. (2025). MFC Sostenible. Recuperado de: <https://millonarios.com.co/mfc-sostenible/>

Ministerio del Deporte (s.f.). Infraestructura deportiva. Recuperado de: <https://www.mindeporte.gov.co/atencion-servicio-ciudadania/ingrese-consulte-peticiones/glosario-tematico/deporte/infraestructura-deportiva>

MoneySmartAthlete (2023). Fan Engagement: Essential Strategies for Club Growth and Athlete Recognition. Recuperado de: <https://moneysmartathlete.com/athletes-and-fan-engagement/fan-engagement-essential-strategies-for-club-growth-and-athlete-recognition/>

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing* (4th ed.). Human Kinetics.

Portafolio (2024). Balance financiero: Los equipos de fútbol colombiano con más ingresos en 2023. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/balance-financiero-los-equipos-de-futbol-colombiano-con-mas-ingresos-en-2023-611029>

RCN Radio (2023). Millonarios no acepta condiciones de Dimayor sobre cambio de horario en la liga. Recuperado de <https://www.rcnradio.com/deportes/futbol-colombiano/millonarios-no-acepta-condiciones-de-dimayor-sobre-cambio-de-horario-en-la-liga>

Rodríguez, S. (2023, 27 de septiembre). Equipos del fútbol colombiano: así se distribuyen sus ingresos. Valora Analitik. Recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/equipos-futbol-colombiano-asi-se-distribuyen-sus-ingresos/>

Semana (2023). El Campín de Bogotá: así se vivió el show de ceremonia de la final. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-campin-de-bogota-asi-se-vivio-el-show-de-ceremonia-de-la-final/202354/>

Sierra, J. P. (2017). Otro logro: Nacional inaugura su Centro de Alto Rendimiento. AS Colombia. Recuperado de [https://colombia.as.com/colombia/2017/02/01/futbol/1485904534\\_653485.html](https://colombia.as.com/colombia/2017/02/01/futbol/1485904534_653485.html)

SportBusiness. (2023). Institutional Relations and Club Governance in Latin American Football. Recuperado de: <https://www.sportbusiness.com>

SPORTFIVE. (s.f.). The rise of multi-asset sponsorship in sport. Recuperado de <https://sportfive.com/beyond-the-match/insights/the-rise-of-multi-asset-sponsorship-in-sport>

Superintendencia de Sociedades. (2024). Informe financiero clubes de fútbol 2023. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/documents/80312/7788779/Informe-Financiero-Clubes-de-Futbol-2023.pdf?t=1726846269591>

Tecla.io. (2024). Software developer salary in Colombia: Salaries, roles, and market trends. Recuperado de <https://www.tecla.io/salaries/software-developer-salary-colombia>

Win Sports. (s.f.). Cuenta oficial de Twitter. Recuperado de <https://twitter.com/WinSportsTV>