



Análisis comparativo de prácticas de entretenimiento deportivo en Miami y su potencial adaptación al fútbol colombiano.

**Modalidad:
Misión Internacional**

**Julie Andrea Parra Pérez
Carol Viviana Rodríguez Rubio
Sergio Andrés Garavito Pérez**

**Análisis comparativo de prácticas de entretenimiento deportivo en Miami y su
potencial adaptación al fútbol colombiano.**

Julie Andrea Parra Pérez

Carol Viviana Rodríguez Rubio

Sergio Andrés Garavito Pérez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Mercadeo digital/ MBA Administración

Director (a): Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

Misión Internacional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en mercadeo digital

Bogotá, Colombia

04/junio/2026

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad San Ignacio de Miami por su valioso acompañamiento durante la misión académica internacional, facilitando espacios de aprendizaje, con conferencias especializadas y visitas empresariales que enriquecieron la comprensión del ecosistema de marketing y entretenimiento deportivo.

Contenido

Objetivos	13
<i>Objetivo general</i>	13
<i>Objetivos específicos</i>	13
Contexto y Desafío Estratégico	14
<i>Contextualización del ecosistema digital y de entretenimiento deportivo</i>	17
<i>Análisis comparativo del ecosistema de entretenimiento deportivo</i>	21
Dinámicas de audiencia y entretenimiento deportivo: Colombia y Miami	21
Miami como ecosistema de referencia	22
Inter Miami CF como caso de referencia organizacional	27
Comparación de presencia y comunicación digital	33
<i>Brechas identificadas</i>	38
<i>Definición del problema / oportunidad (marco HMW)</i>	42
Propuesta estratégica de Marca	44
<i>Descripción de la Estrategia (concepto creativo)</i>	46
<i>Mapa de la experiencia del consumidor (Journey Map)</i>	47
<i>Mix de Canales y Formatos Publicitarios</i>	52
Análisis de Mercado y Posicionamiento Competitivo	55
<i>Análisis de competidores y oportunidades de diferenciación</i>	60
Plan de Implementación	62

Equipo, alianzas y recursos necesarios 64

Análisis Financiero y ROI Proyectado.....66

Alcance del piloto 66

Fundamentación financiera del modelo.....67

Presupuesto de implementación del piloto 69

Fuentes de ingresos proyectadas 70

 Ingresos tradicionales: 70

 Ingresos complementarios: 70

Proyección financiera del piloto a tres años (USD) (Ver tabla 20).....71

Riesgos financieros y mitigación (Ver tabla 23).....74

Conclusión financiera 74

Métricas de Éxito y KPIs 75

Hallazgos relevantes y hoja de ruta estrategica 77

Contribuciones a la investigación 83

Limitaciones del estudio 84

Futuras Investigaciones.....86

Conclusiones Finales.....87

Referencias 88

Anexos 95

Resumen Ejecutivo

Este trabajo nace de una pregunta sencilla: ¿qué puede aprender el fútbol colombiano de un ecosistema deportivo potente como el de Miami? A partir de los aprendizajes recogidos durante la misión académica en esa ciudad, en este documento analizamos cómo la industria del entretenimiento deportivo en Colombia puede empezar a transformarse. El punto de partida es diagnosticar un modelo tradicional que aún depende en gran medida de la taquilla, los patrocinios, los derechos de televisión y, en el fondo, de lo que sucede en esos 90 minutos de partido. Frente a eso, el estudio propone dar un giro: poner al aficionado en el centro, ampliar la experiencia más allá del evento deportivo y abrir nuevas fuentes de ingreso. Para ello, se analizaron comportamientos de audiencia, tendencias de consumo digital, la presencia de los clubes en redes sociales y referentes internacionales. El resultado fue la identificación de varias brechas claras: una gestión aún limitada de la experiencia del hinchista, una baja monetización de las interacciones digitales y un aprovechamiento comercial muy por debajo del potencial real de los escenarios deportivos fuera de los días de partido.

Como respuesta, se diseñó la estrategia #MásAlláDeLos90, que busca convertir el estadio en un ecosistema de consumo continuo, activo los 365 días del año. Inspirada en prácticas exitosas de Miami, esta propuesta integra hospitalidad premium, analítica predictiva y patrocinios consultivos B2B, con el objetivo de diversificar ingresos y retener el gasto del aficionado a lo largo de toda su experiencia. Se proyecta un retorno de inversión (ROI) del 135,5 % a tres años gracias a la activación comercial de zonas VIP, un aumento del 15 % en la asistencia promedio mediante programas de fidelización, y

una mejora significativa en la calidad de la experiencia, reflejada en un Net Promoter Score superior a 80 puntos.

Conceptos clave

Marketing deportivo: El marketing deportivo puede definirse como la aplicación de principios y estrategias de marketing a productos, servicios y organizaciones vinculadas al deporte, así como el uso del deporte como plataforma para la promoción de marcas y experiencias (Mullin, 2014). La evolución de la investigación evidencia que el marketing deportivo se ha ampliado hacia diferentes áreas de estudio. Shekhar y Shah (2023), mediante un análisis bibliométrico de investigaciones indexadas en Web of Science, identificaron una evolución del campo hacia temas relacionados con marcas, responsabilidad social corporativa, calidad del servicio y fan engagement, entre otros.

Esto permite comprender el marketing deportivo contemporáneo como un campo multidimensional, en el que la relación con el aficionado adquiere una importancia creciente. En esta investigación, el marketing deportivo constituye el concepto general desde el cual se analizan las estrategias utilizadas para generar valor económico y relacional alrededor del deporte. Sin embargo, debido a la transformación de los canales de comunicación y consumo, resulta necesario complementarlo con el enfoque de marketing deportivo digital.

Marketing deportivo digital: La digitalización ha transformado la manera en que las organizaciones deportivas se relacionan con sus aficionados. Dias et al. (2022) analizaron los resultados del marketing en redes sociales aplicado a marcas deportivas y encontraron una relación positiva entre el compromiso de los aficionados con los clubes en redes sociales y variables como la relación con el club, la intención de compra y la intención de recomendación. Estos resultados permiten considerar las plataformas

digitales no solamente como medios de difusión, sino como espacios de interacción con potencial incidencia sobre comportamientos de los consumidores.

En una perspectiva más amplia, Einsle et al. (2023) realizaron una revisión sistemática de la literatura sobre social media engagement en eventos deportivos. Su revisión incluyó investigaciones identificadas en Web of Science y Scopus y encontró que las redes sociales constituyen una herramienta relevante para el engagement de los aficionados, aunque el campo de investigación continúa en desarrollo. Los autores también destacan la importancia de generar interacción y procesos de cocreación con los usuarios.

De manera complementaria, Romero-Jara et al. (2024) analizaron 10.772 publicaciones realizadas por ocho ligas profesionales de fútbol de Europa, Sudamérica y Norteamérica. Su estudio evidencia que la utilización de redes sociales por parte de las organizaciones deportivas puede analizarse desde una perspectiva de relación con los aficionados y que las características del contenido tienen relevancia para el nivel de interacción obtenido.

Por lo tanto, para esta investigación el marketing deportivo digital se entiende como la extensión de las estrategias de marketing deportivo hacia plataformas, contenidos y mecanismos digitales que permiten establecer relaciones e interacciones con los aficionados. Este enfoque resulta particularmente relevante para estudiar cómo las organizaciones pueden mantener la relación con sus audiencias más allá del espacio físico del estadio y del momento específico del partido.

Economía de la experiencia: Pine y Gilmore (1999) plantean que las organizaciones generan mayor valor cuando diseñan experiencias memorables que complementan el producto o servicio principal. Bajo esta lógica, los aficionados no

consumen únicamente el partido, desde esta perspectiva, la experiencia se convierte en un elemento diferenciador y en una fuente de valor para el consumidor.

Aunque este planteamiento es de carácter clásico, investigaciones posteriores han profundizado su aplicación al ámbito deportivo. Hallmann et al. (2021) analizaron los eventos deportivos como lugares de experiencia, integrando los planteamientos de economía de la experiencia con el comportamiento de los espectadores. Su investigación identificó cuatro dimensiones de la experiencia (entretenimiento, estética, escapismo y educación) y examinó su relación con la intención de volver a asistir a eventos deportivos.

Esta aproximación permite trasladar el concepto de experiencia desde el producto deportivo hacia el conjunto de estímulos que rodean su consumo. En consecuencia, el partido puede entenderse como el núcleo de una experiencia más amplia que incorpora dimensiones emocionales, sociales, de entretenimiento y de interacción con el entorno.

Para esta investigación, la economía de la experiencia permite fundamentar la búsqueda de oportunidades de monetización que no dependan exclusivamente de la venta de entradas o del consumo del espectáculo deportivo, sino de la creación de experiencias complementarias que incrementen el valor percibido por el aficionado.

Experiencia del aficionado: A partir de la economía de la experiencia, el concepto de experiencia del aficionado permite trasladar el análisis hacia las particularidades del consumo deportivo. En este contexto, la experiencia no se limita a observar el encuentro, sino que puede comprender diferentes puntos de contacto físicos y digitales. Milne et al. (2021) estudian las denominadas complementary digital experiences (CDX), entendidas como puntos de contacto digitales que afectan el valor de la experiencia deportiva principal y pueden transformarla en una experiencia enriquecida mediante tecnología. A

partir de entrevistas con consumidores de fútbol americano y fantasy football, los autores identificaron cinco elementos relevantes para el diseño de estas experiencias: control, camaradería, continuidad, competencia y personalización.

Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para la presente investigación, porque permite comprender que los productos y servicios digitales complementarios pueden integrarse al recorrido del aficionado y extender la experiencia más allá del consumo tradicional del partido.

De manera complementaria, Rahman et al. (2023) analizaron la experiencia de los aficionados al fútbol mediante el modelo estímulo-organismo-respuesta (S-O-R). El estudio examinó factores como la socialización durante los partidos, el interés por el equipo, el interés por el fútbol y la satisfacción de la transacción, relacionándolos con la satisfacción acumulada y posteriormente con la lealtad actitudinal y comportamental.

En consecuencia, la experiencia del aficionado se considera en esta investigación como un proceso compuesto por múltiples puntos de contacto y estímulos que pueden influir en la satisfacción, el vínculo y la relación posterior con la organización deportiva.

Fan engagement: El fan engagement constituye un concepto central para comprender la relación contemporánea entre los aficionados y las organizaciones deportivas. El engagement contempla formas de participación e interacción que pueden producirse alrededor de una marca, equipo, deportista o evento.

Einsle et al. (2023), a partir de su revisión sistemática de la literatura sobre redes sociales y eventos deportivos, señalan que las plataformas digitales constituyen espacios relevantes para la interacción entre aficionados, clubes, organizadores y deportistas. Yadav et al. (2023) profundizaron en esta dimensión al estudiar el engagement social

digital y el intercambio de conocimiento entre aficionados deportivos. Su investigación plantea la relevancia de elementos como la interacción, la identificación y la interfaz dentro de los procesos de engagement digital.

En este trabajo, el fan engagement se entiende, por tanto, como el conjunto de formas de interacción y participación mediante las cuales los aficionados mantienen una relación activa con organizaciones, equipos, marcas y comunidades deportivas, tanto en espacios físicos como digitales. Esta perspectiva permite analizar al aficionado no únicamente como consumidor del partido, sino como participante activo de un ecosistema de entretenimiento deportivo.

Patrocinio y activación digital: El patrocinio constituye otra dimensión relevante del marketing deportivo, particularmente cuando se analiza la generación de ingresos y la participación de marcas dentro de la experiencia deportiva. En el entorno digital, las organizaciones pueden integrar a los patrocinadores dentro de contenidos y espacios de interacción con los aficionados.

Naraine et al. (2022) analizaron 13.542 publicaciones de Instagram de cuatro equipos profesionales con el propósito de estudiar el efecto de la integración de patrocinadores en las publicaciones de organizaciones deportivas sobre el engagement. Sus resultados encontraron que el contenido patrocinado analizado presentó menores niveles de engagement que el contenido no patrocinado, lo que evidencia que la presencia de un patrocinador en redes sociales no garantiza por sí misma una mayor interacción.

Esto resulta relevante para el análisis de las oportunidades de monetización, puesto que plantea que la activación de patrocinio requiere considerar la forma en que las marcas se integran en los contenidos y en la experiencia del aficionado. La

monetización, desde esta perspectiva, no depende únicamente de la presencia de una marca, sino de la capacidad de generar una integración pertinente con los intereses y comportamientos de la audiencia. Por ello, en esta investigación el patrocinio y la activación digital se consideran mecanismos mediante los cuales las marcas pueden integrarse a la experiencia deportiva y establecer relaciones con los aficionados a través de contenidos, experiencias y otros puntos de contacto.

Ecosistema de entretenimiento deportivo: Los conceptos anteriores permiten establecer una aproximación integradora al fenómeno analizado. A partir de esta integración, para efectos de la presente investigación se emplea el concepto de ecosistema de entretenimiento deportivo, también denominado entretenimiento 360, como una categoría analítica propia del estudio. Se entiende como la articulación de experiencias, contenidos, servicios, tecnologías, actividades comerciales y espacios de interacción que complementan el evento deportivo y amplían la relación con el aficionado. Este concepto no pretende constituirse como una categoría teórica independiente atribuida a un único autor, sino como una construcción conceptual de la investigación derivada de los enfoques revisados. Su utilidad consiste en integrar las diferentes dimensiones identificadas en la literatura para analizar las oportunidades de generación de valor y monetización alrededor del evento deportivo.

Desde esta perspectiva, el partido constituye el núcleo de la experiencia, mientras que los diferentes puntos de contacto físicos y digitales permiten ampliar la relación con el aficionado antes, durante y después del encuentro. Esta aproximación resulta especialmente pertinente para el análisis comparativo entre las prácticas identificadas en Miami y las oportunidades de adaptación al contexto colombiano. Entretenimiento 360.

Objetivos

Objetivo general

Comparar las prácticas de entretenimiento deportivo implementadas en Miami con el contexto del fútbol colombiano, a partir de tendencias de consumo, comportamiento de las audiencias y ecosistemas digitales, para establecer oportunidades de adaptación orientadas al fortalecimiento de la experiencia del aficionado y la diversificación de las fuentes de ingreso de los clubes colombianos.

Objetivos específicos

1. Caracterizar el comportamiento de las audiencias, las tendencias de consumo y el ecosistema digital del fútbol en Colombia y en Miami, a partir de fuentes secundarias y análisis exploratorio, con el propósito de identificar los principales factores que influyen en la experiencia del aficionado.
2. Comparar las prácticas de entretenimiento deportivo y la presencia digital de tres (3) de los clubes colombianos más grandes frente al Inter Miami CF, mediante el análisis de métricas, contenidos y estrategias de relacionamiento, con el fin de identificar brechas y fortalezas aprovechables para el contexto colombiano.
3. Formular una propuesta estratégica basada en los aprendizajes obtenidos del ecosistema deportivo de Miami, orientada a fortalecer la experiencia del aficionado y promover un modelo de entretenimiento deportivo que contribuya a la diversificación de ingresos en el fútbol colombiano.

Contexto y Desafío Estratégico

El trabajo se desarrolla a partir de un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y comparativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023, pág. 109), los estudios descriptivos tienen como finalidad especificar las propiedades y características de conceptos, fenómenos o hechos en un contexto determinado. En concordancia con este enfoque, la investigación caracteriza diferentes prácticas, dinámicas y formas de relación con el aficionado que hacen parte del ecosistema de entretenimiento deportivo, tomando el fútbol como categoría de aplicación. Para efectos del estudio, se establece una diferenciación entre los niveles de análisis. Miami se aborda como ecosistema de referencia, debido a la diversidad de experiencias, servicios, espacios y actividades que convergen alrededor del deporte y el entretenimiento. Dentro de este ecosistema, Inter Miami CF se utiliza como caso de referencia organizacional, con el propósito de observar cómo algunas de estas dinámicas se articulan desde un club de fútbol. A partir de estos referentes, se realiza un contraste con tres clubes del fútbol colombiano: Millonarios FC, Independiente Santa Fe y Atlético Nacional. Esta delimitación permite analizar, por una parte, las características del ecosistema de entretenimiento deportivo y, por otra, la manera en que determinadas prácticas se expresan en una organización deportiva concreta, para posteriormente contrastarlas con la realidad de clubes colombianos. En este sentido, la investigación se estructura en dos fases articuladas: la primera corresponde al análisis comparativo, orientada a caracterizar el ecosistema de referencia de Miami, identificar prácticas relevantes en el caso de Inter Miami CF y contrastarlas con las dinámicas observadas en los clubes colombianos seleccionados. La segunda corresponde a la identificación de los hallazgos del contraste que se utilizan para identificar brechas, fortalezas y condiciones favorables para la adaptación de determinadas prácticas al contexto colombiano. Este proceso conduce

posteriormente a la formulación de una propuesta de implementación orientada a ampliar la experiencia del aficionado y diversificar las oportunidades de monetización alrededor del fútbol.

La recolección de información se realizó mediante el análisis de fuentes secundarias, la observación sistemática de contenidos digitales y la consulta de plataformas de analítica. Se utilizaron informes sectoriales y de mercado, documentos institucionales, literatura especializada, información publicada por los clubes y organizaciones deportivas, plataformas de analítica digital como SimilarWeb, Social Blade y Simplifiers, Asimismo, se incorporaron los hallazgos obtenidos durante la misión académica desarrollada en Miami, entendidos como insumos de observación contextual y no como evidencia generalizable al conjunto del ecosistema deportivo de la ciudad. Para el análisis comparativo de la presencia digital se recopilieron métricas disponibles de Instagram, Facebook y YouTube y se realizó un análisis de contenido sobre las últimas 50 publicaciones de Instagram de los cuatro clubes seleccionados. Las publicaciones fueron clasificadas de acuerdo con su temática predominante, con el propósito de identificar tendencias y diferencias en las formas de comunicación utilizadas por las organizaciones analizadas.

La selección de las fuentes secundarias respondió a criterios de pertinencia, confiabilidad, trazabilidad y relación directa con el objeto de estudio. Se priorizaron fuentes académicas, institucionales, sectoriales y de analítica digital que aportaran información verificable sobre entretenimiento deportivo, comportamiento de las audiencias, ecosistemas digitales, monetización y prácticas de organizaciones deportivas. Para el componente comparativo se seleccionaron tres clubes representativos del fútbol colombiano —Millonarios FC, Independiente Santa Fe y Atlético Nacional— y, como caso de referencia organizacional internacional, Inter Miami CF,

considerando su relevancia dentro del análisis propuesto y la disponibilidad de información pública que permitiera establecer puntos de contraste. Como fuente secundaria para caracterizar el comportamiento digital de las audiencias alrededor del Mundial FIFA 2026 se utilizó el informe técnico Ecosistema Digital Copa Mundial 2026, elaborado por el Observatorio de Mercadeo (ODEM) de la Universidad EAN (2026). El documento desarrolla un ejercicio de Social Listening y análisis prospectivo basado en herramientas como YouScan y Betting Data. En esta investigación, ODEM se utiliza como fuente de contextualización de tendencias y comportamientos digitales relacionados con el fútbol; sus resultados no se emplean como evidencia directa de las prácticas de entretenimiento deportivo de Miami ni como sustituto del análisis comparativo realizado sobre los casos seleccionados. Su información se contrasta y complementa con fuentes académicas, sectoriales e institucionales y con la observación de los canales digitales de las organizaciones estudiadas.

La exploración documental y digital permitió establecer ejes temáticos relacionados con el consumo multiplataforma, la experiencia del aficionado, las dinámicas de interacción digital y las oportunidades de activación y monetización asociadas al evento deportivo. Estos ejes orientan la lectura de la información y sirven como punto de articulación entre la caracterización del ecosistema de referencia, el análisis del caso organizacional y el contraste con los clubes colombianos.

El estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados. El análisis comparativo se fundamenta principalmente en información secundaria y pública, cuya disponibilidad y nivel de detalle varían entre organizaciones y plataformas. De igual manera, el análisis de contenido digital corresponde a una muestra intencional de 50 publicaciones por club, por lo que permite identificar tendencias en las categorías definidas, pero no pretende representar la totalidad de la estrategia de

comunicación de cada organización. Los hallazgos obtenidos durante la misión académica corresponden, asimismo, a observaciones realizadas en un contexto y momento específicos y no constituyen por sí mismos evidencia generalizable a todo el ecosistema de entretenimiento deportivo de Miami. En consecuencia, los resultados se interpretan dentro del alcance descriptivo-comparativo de la investigación y como insumo para la construcción de la estrategia propuesta, más que como una evaluación exhaustiva de los mercados analizados.

Contextualización del ecosistema digital y de entretenimiento deportivo

La transformación de las formas de consumo del deporte ha ampliado el espacio en el que se desarrolla la experiencia del aficionado. Aunque el partido continúa siendo el eje central del espectáculo deportivo, su consumo se relaciona cada vez más con contenidos digitales, redes sociales, plataformas de información y otros puntos de contacto que acompañan al aficionado antes, durante y después del encuentro. Desde esta perspectiva, el entretenimiento deportivo puede comprenderse como un ecosistema en el que convergen diferentes experiencias, canales y servicios alrededor del evento principal.

Consumo multiplataforma y segunda pantalla durante eventos deportivos

El desarrollo de las plataformas digitales ha favorecido un consumo deportivo simultáneo a través de diferentes dispositivos y canales. El informe Ecosistema Digital Copa Mundial 2026, elaborado por el Observatorio de Mercadeo (ODEM) de la Universidad EAN (2026), identifica un promedio de 4,8 pantallas activas durante los partidos entre las audiencias latinoamericanas, combinando televisión, redes sociales, mensajería instantánea y otras plataformas digitales.

Dentro de este comportamiento, ODEM (2026), identifica a TikTok, Instagram y YouTube entre las principales plataformas asociadas al consumo y la interacción alrededor del fútbol, con participaciones reportadas de 94 %, 82 % y 71 %, respectivamente. Más que evidenciar una sustitución de los medios tradicionales, estos datos permiten observar una experiencia de consumo distribuida entre diferentes canales, en la que el aficionado puede consultar información, interactuar con otros usuarios y acceder a contenidos complementarios mientras sigue el desarrollo del encuentro. La denominada segunda pantalla adquiere, en este contexto, especial relevancia. El dispositivo móvil permite que la experiencia deportiva continúe de manera paralela a la transmisión principal y facilita una interacción constante con contenidos, conversaciones y comunidades digitales. De esta manera, el evento deportivo deja de ser una experiencia limitada al espacio físico o al medio de transmisión y se convierte en un punto de conexión entre diferentes entornos de consumo.

Continuidad de la experiencia más allá del partido

La transformación digital también ha ampliado temporalmente la relación del aficionado con el evento deportivo. El interés generado por un partido puede comenzar antes del inicio mediante contenidos informativos, expectativas, alineaciones, análisis y conversaciones entre aficionados, y prolongarse posteriormente a través de reacciones, comentarios, análisis y otros contenidos relacionados con el encuentro. En este sentido, el partido puede entenderse como el núcleo de una experiencia que se desarrolla en diferentes momentos. La previa contribuye a generar expectativa y participación; durante el encuentro se concentra buena parte de la interacción en tiempo real; y después del partido se mantiene la conversación alrededor del resultado, el desempeño de los equipos y las experiencias vividas. Esta continuidad permite considerar diferentes puntos

de contacto con el aficionado y no únicamente el momento específico en que se desarrolla el juego.

La literatura reciente sobre experiencia deportiva y engagement digital respalda esta evolución. Milne et al. (2021), plantean que las experiencias digitales complementarias pueden ampliar el valor de la experiencia deportiva principal mediante diferentes puntos de contacto tecnológicos. De manera similar, Einsle et al. (2023), identifican las redes sociales como espacios relevantes para la interacción y el engagement de los aficionados alrededor de eventos deportivos. Estos planteamientos permiten comprender que la experiencia deportiva contemporánea puede extenderse más allá del espectáculo central y articular espacios físicos y digitales.

Nuevos puntos de contacto y generación de valor

La ampliación de la experiencia deportiva también tiene una dimensión económica. La relación del aficionado con el evento puede incorporar productos, servicios, contenidos y experiencias que complementan el consumo del partido. En consecuencia, el valor generado alrededor del deporte no depende exclusivamente de la entrada al escenario o de la visualización del encuentro, sino que puede construirse a través de múltiples puntos de contacto con el aficionado.

En este contexto, el entorno digital facilita nuevas formas de relacionamiento y permite conectar contenido, experiencia y oferta comercial. Dias et al. (2022) encontraron una relación positiva entre el compromiso de los aficionados con las marcas deportivas en redes sociales y variables como la intención de compra y la intención de recomendación. Estos resultados permiten reconocer que la interacción digital puede tener también una dimensión comercial cuando se articula de manera pertinente con los intereses de las audiencias.

Desde esta perspectiva, el entretenimiento deportivo puede ser analizado como un ecosistema en el que el evento funciona como núcleo y alrededor del cual se articulan diferentes experiencias, canales, contenidos y oportunidades de generación de valor. Esta contextualización constituye el punto de partida para analizar posteriormente cómo estas dinámicas se expresan en un ecosistema de referencia como Miami, cómo se manifiestan en una organización de fútbol como Inter Miami CF y qué posibilidades de contraste y adaptación presentan frente a los clubes colombianos.

Análisis comparativo del ecosistema de entretenimiento deportivo

A partir de la contextualización anterior, se desarrolla el análisis comparativo entre las dinámicas identificadas en el ecosistema de entretenimiento deportivo de Miami y las condiciones observadas en el fútbol colombiano. Para efectos de esta investigación, la comparación se realiza en dos niveles complementarios: primero, se caracteriza Miami como ecosistema de referencia, considerando la convergencia entre deporte, entretenimiento, experiencia, servicios y espacios de interacción; posteriormente, se analiza el Inter Miami CF como caso de referencia organizacional dentro de dicho ecosistema y se contrasta con Millonarios FC, Independiente Santa Fe y Atlético Nacional. Esta diferenciación permite evitar una equivalencia directa entre Miami e Inter Miami CF. Mientras Miami constituye el contexto amplio en el que confluyen diferentes actividades y actores del entretenimiento deportivo, Inter Miami CF permite observar cómo una organización de fútbol participa dentro de ese entorno y establece relaciones con sus aficionados. El contraste con los clubes colombianos se utiliza, a su vez, para identificar diferencias, capacidades existentes y oportunidades de adaptación.

Dinámicas de audiencia y entretenimiento deportivo: Colombia y Miami

En Colombia, la relación de los aficionados con el fútbol se desarrolla alrededor del seguimiento de los equipos, la asistencia a los partidos, el consumo de productos asociados y la interacción con contenidos deportivos. Hernández-Hernández et al. (2025), evidencian, en el contexto del fútbol colombiano, que la relación entre los aficionados y los clubes puede incidir en resultados económicos y sociales, particularmente mediante mecanismos asociados con la presión de los aficionados, el desempeño deportivo, el merchandising y los derechos de transmisión.

En el entorno digital, esta relación se complementa con el uso de diferentes plataformas para acceder a información, contenidos y conversaciones relacionadas con el fútbol. El informe de ODEM (2026), permite contextualizar estas dinámicas al identificar patrones de consumo multiplataforma y de interacción digital entre audiencias latinoamericanas. Estos elementos sirven como referencia para comprender el comportamiento general de las audiencias, pero no se utilizan como evidencia directa de las prácticas particulares de Miami o de los clubes seleccionados.

En Miami, el deporte se desarrolla dentro de un entorno urbano en el que convergen diferentes actividades de entretenimiento, turismo y servicios. Esta característica permite abordar la ciudad como un ecosistema de referencia y no únicamente como el mercado de un equipo de fútbol. Desde esta perspectiva, el análisis considera las posibilidades de articulación entre el evento deportivo y otros componentes de la experiencia, como espacios de entretenimiento, gastronomía, hospitalidad, comercio y actividades complementarias.

La comparación entre ambos contextos no pretende establecer que exista un único comportamiento del aficionado en cada mercado. Su propósito es identificar cómo se estructuran los puntos de contacto con las audiencias y qué posibilidades ofrece cada entorno para ampliar la experiencia alrededor del deporte.

Miami como ecosistema de referencia

El análisis de Miami parte de una concepción amplia del entretenimiento deportivo. La ciudad se considera un ecosistema de referencia debido a la coexistencia de organizaciones deportivas, escenarios, actividades de entretenimiento, gastronomía, turismo, hospitalidad y experiencias asociadas a grandes eventos. Esta diversidad permite observar cómo el deporte puede relacionarse con otras actividades económicas y

de consumo sin limitarse al momento específico de la competencia. Para sintetizar esta diferencia de escala y de componentes, la Tabla 1 presenta una comparación de las principales dimensiones consideradas en el ecosistema de Miami y en el contexto colombiano. La tabla permite visualizar, de manera integrada, los ámbitos de deporte, entretenimiento, experiencia, hospitalidad, gastronomía, comercio, turismo y espacios de interacción, así como su relación con la actividad deportiva.

Tabla 1.

Comparación de dimensiones del ecosistema de entretenimiento deportivo

Dimensión	Miami como ecosistema de referencia	Fútbol colombiano como contexto de contraste
Infraestructura	Miami-Dade desarrolla una estrategia específica de <i>Sports & Entertainment Tourism</i> que contempla el uso y promoción de múltiples escenarios y activos para atraer eventos deportivos y de entretenimiento. El condado señala la participación conjunta de venues públicos, municipales y privados y la realización de eventos de gran escala como el Miami Grand Prix, Super Bowl y World Baseball Classic (Miami-Dade County, 2024). Además, proyectos como Miami Freedom Park incorporan estadio, parque, espacios comerciales y de entretenimiento dentro de un desarrollo de uso mixto (HPE, 2025).	El fútbol profesional colombiano dispone de una infraestructura consolidada para la realización de competencias y eventos. Sin embargo, la información sectorial nacional disponible no ofrece una medición homogénea que permita comparar directamente el grado de integración de los estadios con actividades comerciales, culturales y de entretenimiento. La Superintendencia de Sociedades sí evidencia que los clubes explotan sus escenarios mediante taquilla, abonos y participación en eventos (Superintendencia de Sociedades, 2025).
Hospitalidad	La estrategia deportiva y turística de Greater Miami integra hoteles y servicios de hospitalidad con la atracción de eventos. El GMCVB plantea explícitamente promover estancias posteriores al evento y conectar el turismo deportivo	Los clubes colombianos cuentan con mecanismos asociados a taquilla, abonos y espacios vinculados con los eventos deportivos; no obstante, las fuentes sectoriales consultadas no permiten establecer de manera comparable el peso de la

	con hoteles, restaurantes y atracciones de la ciudad (Greater Miami Convention & Visitors Bureau [GMCVB], 2025a).	hospitalidad premium como categoría independiente de ingresos en el fútbol colombiano (Superintendencia de Sociedades, 2025).
Fan experience	El ecosistema de Miami articula el evento deportivo con diferentes experiencias de ciudad. En desarrollos como Miami Freedom Park se proyecta una combinación de deporte, entretenimiento, hospitalidad y espacios públicos orientados a generar experiencias para visitantes y aficionados (HPE, 2025). La literatura sobre experiencias deportivas también reconoce que factores sociales, ambientales y de interacción contribuyen a la experiencia y a la lealtad del aficionado (Hallmann et al., 2021).	La literatura reciente sobre fútbol colombiano muestra que los aficionados constituyen un actor relevante para la sostenibilidad de los clubes y que su vínculo con las organizaciones se relaciona con asistencia, merchandising, derechos de transmisión y otros comportamientos económicos (Hernández-Hernández et al., 2025). Esto evidencia una relación significativa entre aficionado y club, aunque la experiencia se encuentra estrechamente vinculada al seguimiento del equipo y al consumo de sus productos y servicios.
Entretenimiento complementario	El ecosistema de Miami integra actividades deportivas con festivales, eventos culturales, entretenimiento, conferencias y otras iniciativas. Miami-Dade describe expresamente su ecosistema como compuesto por eventos deportivos y de entretenimiento, así como actividades de cine, festivales y otros formatos (Miami-Dade County, 2024). Miami Freedom Park proyecta además espacios de retail, entretenimiento y experiencias de carácter permanente (Inter Miami CF, 2025).	En Colombia existen actividades económicas complementarias alrededor del fútbol, incluyendo artículos deportivos, eventos, publicidad y patrocinio. Sin embargo, la evidencia sectorial disponible no permite afirmar que exista a escala nacional un ecosistema integrado de entretenimiento complementario equivalente al observado como referente en Miami (Superintendencia de Sociedades, 2025).
Gastronomía	La gastronomía constituye uno de los componentes reconocidos del atractivo turístico de Greater Miami. En 2025, el GMCVB destacó la relevancia del sector gastronómico para atraer	La alimentación y las bebidas aparecen como actividades vinculadas al consumo generado alrededor de eventos deportivos, pero las fuentes sectoriales del fútbol profesional colombiano no presentan una categoría

	visitantes y posicionó la oferta culinaria como parte del valor de la experiencia del destino (GMCVB, 2025b). Además, la estrategia de comunicación turística orientada al deporte busca extender la permanencia del visitante hacia restaurantes y otros atractivos (GMCVB, 2025a).	financiera nacional específica que permita dimensionar la gastronomía como componente autónomo del ecosistema de entretenimiento (Superintendencia de Sociedades, 2025).
Tecnología / experiencias digitales	En Miami existen iniciativas que integran infraestructura digital, conectividad, nube, inteligencia artificial y analítica para desarrollar servicios personalizados e interactivos en espacios deportivos y de entretenimiento. En el proyecto Miami Freedom Park, HPE plantea conectividad de alta capacidad, servicios digitales y uso de datos para mejorar la experiencia de aficionados y visitantes (HPE, 2025).	Los aficionados colombianos también mantienen relaciones con los clubes mediante plataformas de transmisión, streaming y redes sociales. La literatura reciente reconoce estos canales como espacios relevantes de interacción y generación de valor; sin embargo, la información consultada no permite afirmar que exista una integración tecnológica homogénea entre los estadios colombianos y experiencias digitales comparables con el modelo descrito para Miami (Hernández-Hernández et al., 2025).
Monetización complementaria	La estrategia de Miami-Dade busca que los eventos deportivos generen efectos económicos más allá de la actividad deportiva directa, mediante turismo, hospedaje, entretenimiento y alianzas privadas. El GMCVB contempla además mecanismos de patrocinio y asociaciones para generar ingresos privados relacionados con eventos deportivos y de entretenimiento (Miami-Dade County, 2024; GMCVB, 2025c).	El fútbol profesional colombiano ya cuenta con una estructura diversificada de ingresos que incluye taquilla y abonos, artículos deportivos, eventos, publicidad y patrocinio, y derechos de televisión y otros ingresos asociados al fútbol (Superintendencia de Sociedades, 2025). El espacio de oportunidad no corresponde, por tanto, a crear monetización desde cero, sino a explorar nuevas formas de articular y ampliar las fuentes existentes alrededor de la experiencia del aficionado.
Patrocinio y activaciones	El enfoque de Miami incorpora alianzas empresariales y patrocinios como parte de la estrategia de financiación y	Publicidad y patrocinio constituyen una de las cinco categorías principales de ingresos del fútbol profesional

	promoción del ecosistema de eventos. El GMCVB plantea desarrollar ingresos privados mediante patrocinios y asociaciones, además de trabajar con socios públicos y privados para atraer eventos (GMCVB, 2025c).	colombiano, junto con taquilla y abonos, artículos deportivos, eventos y derechos de televisión (Superintendencia de Sociedades, 2025). Además, investigaciones académicas en Colombia han estudiado la relación entre patrocinio deportivo e intención de compra de los aficionados (Duarte de la Espriella & Guevara Vargas, 2020).
Integración con turismo / ciudad	Esta es una de las dimensiones más claramente documentadas. Miami-Dade cuenta con una estrategia específica para atraer eventos deportivos y de entretenimiento con el objetivo de incrementar las estadías y el retorno de visitantes. El GMCVB plantea expresamente que los eventos deportivos pueden utilizarse para motivar al visitante a permanecer más tiempo y consumir restaurantes, hoteles, atracciones y otros servicios de la ciudad (Miami-Dade County, 2024; GMCVB, 2025a).	El fútbol profesional colombiano tiene efectos económicos que trascienden los clubes e impactan sectores como turismo, comercio y servicios. La Superintendencia de Sociedades señala que la actividad futbolística se relaciona con el tejido empresarial y con estos sectores complementarios, aunque la información disponible no evidencia una estrategia nacional integrada de turismo deportivo comparable a la estructura institucional identificada en Miami (Superintendencia de Sociedades, 2025).

Nota. La tabla presenta una comparación descriptiva de las dimensiones identificadas en las fuentes revisadas. La ausencia de evidencia equivalente en una dimensión no se interpreta como ausencia de la práctica en Colombia, sino como una limitación de la información disponible para establecer una comparación homogénea.

Fuente: Elaboración propia a partir de Miami-Dade County (2024), Greater Miami Convention & Visitors Bureau (2025a, 2025b, 2025c), HPE (2025), Inter Miami CF (2025), Hallmann et al. (2021), Hernández-Hernández et al. (2025), Superintendencia de Sociedades (2025) y Duarte de la Espriella y Guevara Vargas (2020).

La comparación permite identificar que el ecosistema de entretenimiento deportivo se configura a partir de la articulación de diferentes actividades, servicios y puntos de contacto alrededor del evento deportivo. En este sentido, Miami constituye un referente pertinente para analizar cómo el deporte puede vincularse con otras experiencias de consumo, entretenimiento, turismo y relación con las audiencias.

Desde esta perspectiva, los escenarios deportivos pueden adquirir funciones que trascienden la realización del encuentro y convertirse en espacios de articulación entre diferentes experiencias. La integración de actividades deportivas y complementarias permite ampliar los momentos de contacto con el aficionado y generar oportunidades de interacción, consumo y relación con las marcas. Los aprendizajes obtenidos durante la misión académica se incorporan en esta investigación como observaciones contextuales que contribuyen a la comprensión de estas dinámicas en escenarios concretos de Miami. De acuerdo con el alcance metodológico definido, estas observaciones se utilizan como insumo para el análisis comparativo y no como evidencia generalizable al conjunto del ecosistema de entretenimiento deportivo de la ciudad ni a la industria deportiva estadounidense en su totalidad.

A partir de esta caracterización del ecosistema de referencia, el análisis se concentra posteriormente en el Inter Miami CF como caso organizacional, con el propósito de observar cómo algunas de estas dimensiones se expresan específicamente en una organización de fútbol y establecer posteriormente los puntos de contraste con los clubes colombianos seleccionados.

Inter Miami CF como caso de referencia organizacional

Dentro del ecosistema de Miami, el Inter Miami CF se analiza como un caso organizacional de referencia que permite observar cómo un club de fútbol articula diferentes prácticas de relación, experiencia y generación de valor para sus aficionados.

A diferencia de la comparación anterior, centrada en dimensiones del ecosistema, este nivel de análisis se concentra en prácticas observables de las organizaciones. Por ello, la Tabla 2 sintetiza las principales prácticas identificadas en Inter Miami CF y en los clubes colombianos seleccionados, considerando aspectos relacionados con

membresías, experiencia del aficionado, hospitalidad, patrocinio y activación, mecanismos de monetización, experiencias alrededor del partido y canales digitales.

Tabla 2.

Comparación de prácticas organizacionales observables en clubes de fútbol

Dimensión	Inter Miami CF	Millonarios FC	Independiente Santa Fe	Atlético Nacional
Membresías / abonados	Cuenta con Season Ticket Membership y planes de media temporada. La membresía de temporada incorpora beneficios como eventos exclusivos, descuentos en concesiones y mercancía, y prioridad de acceso a competencias y al nuevo estadio.)	Comercializa abonos semestrales. Para 2025-I, el abono incluía 10 partidos de Liga y mecanismos de renovación para abonados anteriores.	Cuenta con sistema de abonos. El plan 2026-I incluía nueve partidos de Liga como local y beneficios adicionales, entre ellos descuentos en tiendas, acceso preferencial a determinados partidos y experiencias VIP.	Cuenta con planes de abonados que agrupan partidos de Liga, Copa Colombia y, según el plan, competencias internacionales .
Fan experience	El club estructura experiencias alrededor del partido y ofrece beneficios exclusivos para miembros. Además, el nuevo estadio incorpora diferentes áreas y programas orientados a la	Desarrolla experiencias pagadas como la Experiencia Embajadora, que permite acceder al camerino, sala de prensa, banco de suplentes, recibir al equipo y obtener contenido	El sistema de abonos incluye experiencias VIP en partidos como parte de sus beneficios, además de mecanismos de contacto y comunicación con la comunidad de aficionados.	Dispone de una oferta denominada Experiencias Verdolagas y ha desarrollado experiencias que vinculan a los aficionados con actividades deportivas, culturales y de

	experiencia del aficionado.	fotográfico exclusivo.		entretenimiento.
Hospitalidad	Cuenta con múltiples niveles de hospitality: East Club, West Club, Nu Club y suites privadas, con diferentes modalidades de servicio y oferta gastronómica	Cuenta con experiencias y espacios premium comercializados alrededor del partido. La Experiencia Embajadora incorpora acceso a espacios exclusivos del estadio y existe además una oferta de Zona VIP/Suite.	Se identifican experiencias VIP asociadas a los partidos y al sistema de abonos. La fuente oficial consultada confirma esta modalidad, aunque no permite caracterizar toda la estructura de hospitality del club.	La información pública consultada evidencia distintas localidades y planes de abono, además de experiencias específicas para aficionados; no se encontró información suficiente anterior al 4 de junio de 2026 para caracterizar de manera homogénea una estructura de hospitality premium comparable con Inter Miami.
Patrocinio / activación	Mantiene alianzas con múltiples marcas y desarrolla activaciones integradas al matchday, como espacios de marca, experiencias, promociones y actividades para aficionados. En 2025 anunció la renovación de	El informe de gestión 2024 registra activaciones con patrocinadores, entre ellas la presentación del equipo acompañada por Andina, además de acciones que ampliaron contenidos y exposición de las marcas	Cuenta con patrocinadores y aliados visibles en sus canales institucionales. La información pública consultada permite confirmar la existencia de estas relaciones comerciales, aunque no se encontró	Desarrolla activaciones junto con patrocinadores; por ejemplo, el lanzamiento del juego oficial del club se realizó junto con Betsson, identificado por el propio club como patrocinador principal.

	diez alianzas estratégicas.	asociadas. En 2026 oficializó una nueva alianza con GAC Motor.	suficiente evidencia homogénea para caracterizar el alcance de sus activaciones en esta tabla.	
Monetización complementaria	Además de la venta de entradas y membresías, articula merchandising, alimentos y bebidas, espacios premium y servicios digitales vinculados al consumo dentro del estadio. La aplicación permite comprar entradas, gestionar tickets y utilizar una billetera digital en tienda y concesiones.	Se observan mecanismos complementarios como tienda oficial, academias, experiencias pagadas y activaciones comerciales. El informe de gestión del club reporta que determinadas acciones incrementaron las actividades de tiendas y academias.	El club monetiza mediante abonos, boletería, tienda y experiencias asociadas a los partidos. El abono 2026-I, por ejemplo, incorpora beneficios vinculados con la tienda y experiencias VIP.	Se observan mecanismos de monetización asociados a abonos, experiencias, actividades comerciales y eventos. Por ejemplo, la participación como aliado del club en el Grandeza Run Fest con inscripción paga y beneficios para abonados.
Experiencias antes / durante / después	La experiencia se articula en diferentes momentos del matchday. La Fan Zone puede iniciar antes del encuentro y las propuestas de alimentación, hospitality, activaciones y servicios	La Experiencia Embajadora se desarrolla antes del partido y permite el acceso anticipado a espacios del estadio, recepción del equipo y contenido exclusivo.	El sistema de abonos y las experiencias VIP permiten incorporar beneficios complementarios al encuentro; no obstante, la información pública disponible no permite caracterizar de	El club desarrolla actividades que extienden el vínculo con los aficionados fuera del partido, como el Grandeza Run Fest y experiencias específicas para la

	acompañan al aficionado durante su permanencia en el estadio.		manera equivalente las actividades posteriores al partido.	comunidad verdolaga.
Canales digitales	Cuenta con una aplicación oficial que integra noticias, estadísticas, entradas, estacionamiento, información del estadio, contenido exclusivo y, desde mayo de 2026, billetera digital para compras en concesiones y tienda.	Utiliza canales digitales propios y una aplicación que, entre otras funciones, permite gestionar experiencias como la Experiencia Embajadora mediante registro y código QR. También emplea redes sociales y colaboraciones digitales con socios.	Dispone de sitio web, boletería digital, redes sociales y mecanismos de suscripción a newsletter para recibir noticias, resultados y promociones.	Cuenta con una aplicación oficial con contenidos exclusivos, estadísticas, seguimiento en vivo, boletería, transmisiones, juegos, concursos, promociones y mecanismos de interacción con otros aficionados.

Nota. La tabla sintetiza prácticas identificadas en información pública disponible hasta el 4 de junio de 2026. La ausencia de una práctica o de información suficiente en una celda no implica que dicha práctica no exista, sino que no se encontró evidencia pública comparable que permitiera incorporarla con el mismo nivel de respaldo.

Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial de Inter Miami CF, Millonarios FC, Independiente Santa Fe y Atlético Nacional, complementada con literatura académica y fuentes sectoriales cuando corresponde.

Esta comparación permite establecer una distinción entre las condiciones generales del ecosistema y las prácticas que efectivamente pueden observarse en las organizaciones analizadas. Como muestra la Tabla 2, los clubes colombianos ya cuentan con mecanismos relacionados con membresías y abonos, experiencias para aficionados, activaciones con patrocinadores, espacios o beneficios premium, mecanismos de monetización complementaria y canales digitales. Por tanto, la comparación no evidencia una ausencia generalizada de estas prácticas en el contexto colombiano, sino diferencias

en su alcance, articulación, diversidad y nivel de desarrollo observable a partir de la información pública disponible.

En el caso de Inter Miami CF, se observa una mayor diversidad de mecanismos asociados con la experiencia del aficionado, especialmente en la articulación entre membresías, hospitality, activaciones comerciales, servicios dentro del estadio y herramientas digitales. Esta característica resulta relevante porque permite analizar cómo diferentes componentes pueden integrarse alrededor de la experiencia deportiva. Sin embargo, estos elementos no deben atribuirse exclusivamente al club como resultado de su pertenencia al ecosistema de Miami, sino analizarse como prácticas organizacionales concretas identificables en sus canales y ofertas públicas.

En los clubes colombianos también se identifican prácticas que evidencian capacidades existentes. Millonarios FC, Independiente Santa Fe y Atlético Nacional cuentan con sistemas de abonos y mecanismos de relación con sus aficionados, además de experiencias, activaciones comerciales y diferentes formas de monetización complementaria. En algunos casos, estas iniciativas se extienden más allá del partido, lo que evidencia que el contexto colombiano ya presenta componentes asociados con la ampliación de la experiencia del aficionado.

La comparación permite, por tanto, identificar que la principal diferencia no radica necesariamente en la existencia o inexistencia de experiencias comerciales y de entretenimiento, sino en la manera en que estas prácticas se integran dentro de una propuesta más amplia de relación con el aficionado. Esta precisión resulta relevante para el propósito de la investigación, puesto que el objetivo no consiste en trasladar modelos externos de manera directa, sino en identificar prácticas que puedan ser evaluadas posteriormente según su pertinencia y capacidad de adaptación al contexto colombiano.

Comparación de presencia y comunicación digital

A partir de la caracterización de las prácticas organizacionales, el análisis incorpora una segunda dimensión relacionada con la presencia y el posicionamiento digital de los clubes seleccionados. Antes de comparar indicadores específicos de desempeño, resulta necesario establecer en qué plataformas tienen presencia las organizaciones y, posteriormente, analizar las métricas disponibles para cada canal. La Tabla 3 presenta la presencia digital multicanal de los clubes analizados, permitiendo identificar de manera conjunta la participación de Inter Miami CF, Millonarios FC, Independiente Santa Fe y Atlético Nacional en Instagram, YouTube y Facebook. Esta caracterización permite establecer la base sobre la cual se desarrolla posteriormente la comparación de métricas y evita interpretar el desempeño de una plataforma sin considerar previamente la presencia efectiva de cada organización en los canales analizados.

Tabla 3.

Presencia digital multicanal de los clubes analizados

Plataforma	Millonarios FC	Independiente Santa Fe	Atlético Nacional	Inter Miami CF
Instagram seguidores	933 mil	348 mil	2,1 millones	18,2 millones
Facebook seguidores	1,79 millones	648 mil	5,36 millones	10,92 millones
YouTube suscriptores	97,2 mil	35,8 mil	217 mil	569 mil

Nota: Elaboración propia a partir de observación en plataformas y cuentas oficiales (consulta junio 2026).

La presencia en diferentes plataformas evidencia que los clubes utilizan un ecosistema digital compuesto por distintos canales, aunque la intensidad y las características de su participación pueden variar entre organizaciones. Por esta razón, la

comparación posterior se realiza diferenciando las plataformas, dado que cada una presenta dinámicas de consumo, formatos y posibilidades de interacción particulares.

Instagram constituye el primer nivel de profundización debido a su relevancia dentro del análisis de contenido desarrollado posteriormente. La Tabla 4 presenta las métricas comparativas de posicionamiento digital en Instagram de los clubes seleccionados, permitiendo contrastar el tamaño de las comunidades y los indicadores de interacción disponibles para esta plataforma.

Tabla 4.

Métricas comparativas de posicionamiento digital en Instagram de los clubes seleccionados

Ítem de evaluación	Millonarios FC	Independiente Santa Fe	Atlético Nacional	Inter Miami CF
Seguidores (Instagram)	933 Mil	348 Mil	2.1Millones	18.2 Millones
Engagement Rate (Promedio)	0,70 %	1,67 %	0,60 %	0,18 %
Tráfico Web Mensual	100,2K	34,92K	76,09K	379,8 K
Tráfico orgánico	600.31K	135,64K	806,86K	2,56M
Tráfico pago	0	0	0	1,63K

Nota: Elaboración propia a partir de información de Simplifiers, SimilarWeb y perfiles oficiales de Instagram (consulta 2026).

Los resultados permiten identificar que Inter Miami CF presenta una comunidad digital de mayor escala que los clubes colombianos considerados en el estudio. Sin embargo, las métricas de posicionamiento e interacción muestran que el tamaño de la comunidad no debe interpretarse como un indicador único de desempeño. Los clubes colombianos presentan niveles de interacción relativa que permiten reconocer capacidades propias y evitar una comparación basada exclusivamente en volumen de seguidores.

Esta diferenciación resulta metodológicamente relevante porque permite separar el alcance potencial de una comunidad de su capacidad de generar interacción. En consecuencia, el análisis no busca establecer una superioridad general de una organización sobre otra, sino identificar diferencias en escala, posicionamiento e interacción que puedan aportar elementos para el análisis posterior de la relación con los aficionados.

El análisis se extiende posteriormente a YouTube, canal en el que las dinámicas de consumo se encuentran asociadas principalmente con contenidos audiovisuales de mayor duración y con indicadores específicos de suscripción y visualización. La Tabla 5 reúne las métricas de los canales de YouTube de los clubes seleccionados, permitiendo complementar la lectura realizada para Instagram.

Tabla 5.

Métricas de los canales de YouTube

Métricas de YouTube	Millonarios FC	Independiente Santa Fe	Atlético Nacional	Inter Miami CF
Suscriptores	97.200	35.800	217.000	569.000
Engagement	4.11 %	5.2 %	2.9 %	6.9 %
Views	12.181.795	3.950.913	39.334.472	102.601.866
Videos	857	993	3.601	1.563
Grade	C-	C-	C	B-

La información presentada permite observar diferencias en la escala de las comunidades audiovisuales y en los niveles de visualización alcanzados por las organizaciones. Esta dimensión complementa el análisis de Instagram al mostrar que la presencia digital multicanal no implica necesariamente un comportamiento homogéneo entre plataformas. De manera complementaria, la Tabla 6 presenta las métricas de las cuentas de Facebook, con el propósito de identificar las diferencias de tamaño y desempeño de las comunidades en este canal.

Tabla 6.

Métricas de las cuentas de Facebook

Métricas FaceBook	Millonarios FC	Independiente Santa Fe	Atlético Nacional	Inter Miami CF
Seguidores	1.786.798	647.512	5.363.536	10.922.332
Publicaciones	18.000	24.000	41.000	9.300.000
Engagement rate	0.11 %	0.15 %	0.1 %	0.32 %
Talkin about	185.093	15.029	542.536	515.724
Grade	B+	B+	B+	A

La lectura conjunta de las Tablas 4, 5 y 6 permite reconocer que el posicionamiento digital de los clubes presenta características diferenciadas según la plataforma. Inter Miami CF muestra una escala digital particularmente amplia, mientras que los clubes colombianos mantienen comunidades relevantes y, en determinadas métricas, niveles de interacción que permiten identificar fortalezas propias. Por ello, el análisis del ecosistema digital debe considerar simultáneamente la escala, la presencia multicanal y la respuesta de las audiencias. No obstante, las métricas de posicionamiento digital no permiten determinar por sí solas qué tipo de relación establece cada organización con sus aficionados ni cuáles componentes de la experiencia son priorizados en su comunicación. Para profundizar en esta dimensión, el análisis incorpora una revisión exploratoria del contenido publicado en Instagram.

En el caso de Inter Miami CF, la revisión de las últimas 50 publicaciones permite identificar un predominio de contenidos relacionados con jugadores y cuerpo técnico, que representan el 76 % de la muestra, mientras que el 12 % corresponde a contenidos clasificados como experiencias del aficionado. Asimismo, no se identificaron publicaciones predominantes dentro de las categorías de hospitalidad y servicios premium o eventos complementarios. La comparación de la composición temática de los contenidos de los cuatro clubes se presenta en la Tabla 7, denominada Clasificación

temática del contenido publicado en Instagram según categorías de comunicación. Esta tabla permite observar no solamente las categorías predominantes en Inter Miami CF, sino también contrastarlas con la distribución temática identificada en Millonarios FC, Independiente Santa Fe y Atlético Nacional.

Tabla 7.

Clasificación temática del contenido publicado en Instagram según categorías de comunicación

Categoría	Millonarios FC	Independiente Santa Fe	Atlético Nacional	Inter Miami CF
Información deportiva	28%	40%	18%	4%
Jugadores y cuerpo técnico	42%	38%	48%	76%
Comunidad e hinchada	4%	20%	20%	2%
Patrocinadores y marcas	26%	2%	14%	6%*
Experiencias del aficionado	0%	0%	0%	12%
Entretenimiento y estilo de vida	0%	0%	0%	0%**
Hospitalidad y servicios premium	0%	0%	0%	0%
Eventos complementarios	0%	0%	0%	0%**

Fuente: Elaboración propia a partir de observación exploratoria de las últimas 50 publicaciones en los perfiles oficiales de Instagram de los clubes (31 de mayo de 2026).

*No se identificaron publicaciones cuya temática principal fueran patrocinadores, aunque algunas publicaciones incluían presencia de marcas asociadas.

**Las categorías no registraron publicaciones predominantes en la muestra analizada, aunque algunos elementos asociados fueron observados de manera secundaria en contenidos relacionados con la experiencia en estadio.

La lectura de esta clasificación permite identificar que los cuatro clubes mantienen un componente importante de comunicación deportiva, particularmente alrededor de jugadores y cuerpo técnico, aunque existen diferencias en la participación de categorías relacionadas con comunidad e hinchada, patrocinadores y marcas, información deportiva

y experiencias del aficionado. En Inter Miami CF, la presencia de una categoría específica relacionada con experiencias del aficionado permite reconocer una dimensión adicional dentro de la comunicación analizada. Sin embargo, el predominio del contenido deportivo demuestra que incluso dentro del ecosistema de entretenimiento de Miami la comunicación digital del club continúa teniendo como eje central la actividad deportiva.

En los clubes colombianos, la concentración de contenidos deportivos se complementa con diferentes niveles de participación de categorías relacionadas con comunidad, patrocinadores y otras dimensiones de comunicación. Por tanto, la evidencia no permite afirmar que exista una ausencia de contenidos orientados a la experiencia en Colombia, sino que permite identificar oportunidades para ampliar y articular estas categorías dentro de una propuesta de comunicación más diversificada. A partir de este conjunto de resultados, la diferencia que puede sostenerse con la evidencia recopilada se refiere principalmente a la escala de las comunidades digitales, las características de interacción y la composición temática de los contenidos, más que a una superioridad general de un modelo sobre otro. Estas dimensiones constituyen la base para avanzar hacia la identificación de brechas, fortalezas y oportunidades de adaptación.

Brechas identificadas

El análisis comparativo evidencia que la principal brecha entre los clubes colombianos analizados y el Inter Miami CF no se encuentra únicamente en el tamaño de sus audiencias digitales, sino en la amplitud y articulación de las dimensiones de la experiencia del aficionado que logran hacer visibles a través de sus canales y propuestas públicas. Como se observó en el análisis anterior, los clubes colombianos ya cuentan con abonos, experiencias para aficionados, activaciones con patrocinadores, mecanismos de

monetización complementaria y diferentes canales digitales. Por tanto, la brecha no corresponde a la ausencia de estas prácticas, sino a las diferencias observables en su diversidad, integración y comunicación dentro de una propuesta más amplia de relación con el aficionado.

En el caso de Inter Miami CF, además del predominio de contenidos deportivos, se identifican categorías asociadas con experiencias del aficionado y una oferta organizacional que integra membresías, hospitality, activaciones comerciales, servicios y herramientas digitales. Esta combinación permite observar una mayor presencia de elementos vinculados con la experiencia alrededor del evento deportivo. En contraste, en los clubes colombianos analizados predominan los contenidos relacionados con jugadores y cuerpo técnico, información deportiva, comunidad e hinchada y patrocinadores, aunque también se identifican iniciativas orientadas a experiencias y monetización complementaria.

A partir de esta comparación, se identifica una brecha de articulación de la experiencia del aficionado, entendida como la oportunidad de conectar de manera más integrada los diferentes puntos de contacto que ya existen alrededor del fútbol: comunicación digital, experiencias presenciales, beneficios para abonados, activaciones de marca, servicios y actividades complementarias. La evidencia analizada no permite afirmar que estos componentes estén ausentes en Colombia, sino que muestra posibilidades para fortalecer su integración y hacer más visible su propuesta de valor.

Una segunda brecha corresponde a la diversificación de los contenidos asociados con la experiencia. La revisión de las publicaciones analizadas evidencia un fuerte predominio de contenidos deportivos en los cuatro clubes, mientras que las categorías relacionadas con experiencias del aficionado presentan una participación menor. Esto plantea una oportunidad para ampliar la comunicación hacia contenidos que permitan

mostrar no solamente lo que ocurre durante el partido, sino también las experiencias, servicios, beneficios y actividades que pueden acompañar la relación con el club antes, durante y fuera del encuentro.

Finalmente, se identifica una brecha relacionada con la articulación entre experiencia y monetización complementaria. Los clubes colombianos ya cuentan con mecanismos que generan ingresos adicionales a la boletería, como abonos, merchandising, experiencias, activaciones y actividades comerciales. Sin embargo, el análisis comparativo sugiere una oportunidad para fortalecer la conexión entre estos mecanismos y una propuesta integral de experiencia del aficionado, de manera que las iniciativas existentes puedan adquirir mayor visibilidad, continuidad y capacidad de generar valor tanto para los clubes como para sus patrocinadores y audiencias. En este sentido, las brechas identificadas no deben interpretarse como una ausencia de capacidades en el fútbol colombiano, sino como espacios de desarrollo y articulación sobre los cuales puede construirse una propuesta adaptada al contexto local. Esta precisión resulta fundamental para el desarrollo posterior de la estrategia, cuyo propósito será determinar qué prácticas observadas en el ecosistema de Miami pueden ser pertinentes, viables y sostenibles para los clubes colombianos, considerando sus capacidades actuales y las características de sus audiencias.

Fortalezas aprovechables

El análisis comparativo permite identificar que los clubes colombianos analizados cuentan con activos y capacidades existentes sobre los cuales es posible construir una propuesta de entretenimiento deportivo más amplia. La principal fortaleza se encuentra en la existencia de comunidades digitales consolidadas y activas, que mantienen una relación constante con los contenidos de los clubes a través de diferentes plataformas. Si bien Inter Miami CF presenta una mayor escala de audiencia, los clubes colombianos muestran comunidades relevantes y niveles de interacción que evidencian una base de aficionados con capacidad de respuesta frente a los contenidos publicados. Una segunda fortaleza corresponde al vínculo con la comunidad y la identidad de los aficionados. La clasificación temática de las publicaciones muestra una presencia significativa de contenidos relacionados con comunidad e hinchada en algunos de los clubes analizados, particularmente en Independiente Santa Fe y Atlético Nacional. Esta capacidad de comunicación alrededor de la identidad y pertenencia constituye un activo relevante para desarrollar experiencias que no dependan exclusivamente del resultado deportivo y que puedan fortalecer la relación con los aficionados dentro y fuera del estadio.

También se identifica una fortaleza en la capacidad de articulación comercial con patrocinadores. El caso de Millonarios evidencia una participación relevante de contenidos asociados con patrocinadores y marcas, acompañada de activaciones y acciones comerciales identificadas en la revisión organizacional. Esto demuestra que existe una base de relacionamiento entre clubes, marcas y aficionados sobre la cual pueden desarrollarse propuestas de activación más vinculadas con experiencias y no únicamente con exposición de marca. Otra fortaleza corresponde a la existencia de mecanismos de monetización complementaria. Los tres clubes colombianos analizados cuentan con

abonos, experiencias, merchandising, activaciones u otras iniciativas comerciales que amplían las fuentes de valor alrededor del fútbol. Aunque estas prácticas presentan diferentes niveles de desarrollo y no son homogéneas entre organizaciones, su existencia demuestra que los clubes ya disponen de capacidades que pueden ser fortalecidas, integradas y diversificadas.

Finalmente, el contexto de transformación de la infraestructura deportiva en Bogotá representa una condición favorable para el desarrollo de nuevas experiencias. El proyecto de renovación del Estadio El Campín, asociado a Sencia, plantea la transformación del escenario hacia un espacio con usos deportivos, culturales y de entretenimiento. Esta evolución de la infraestructura puede facilitar la incorporación de servicios, experiencias y actividades complementarias alrededor de los eventos deportivos, creando condiciones para ampliar la propuesta de valor más allá del partido.

En conjunto, estas fortalezas muestran que el contexto colombiano no parte de cero. Existen comunidades, capacidades comerciales, mecanismos de monetización, experiencias y condiciones de infraestructura sobre las cuales puede construirse una propuesta más integrada de entretenimiento deportivo. El reto consiste en articular estos activos de manera coherente con las características de cada club y de sus audiencias, tomando como referencia aquellas prácticas observadas en Miami que resulten pertinentes y viables para el contexto local.

Definición del problema / oportunidad (marco HMW)

¿Cómo podríamos aprovechar y articular las capacidades existentes en los clubes de fútbol colombiano, tomando como referencia prácticas de entretenimiento deportivo observadas en Miami, para fortalecer la experiencia del aficionado y desarrollar nuevas oportunidades de generación de valor e ingresos?

Declaración sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial

Durante el desarrollo de esta investigación se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo para tareas de análisis exploratorio de información, organización de datos y revisión de estilo en redacción. Estas herramientas no sustituyeron el proceso investigativo ni la interpretación de los resultados. La selección de fuentes, el análisis crítico, las conclusiones y la propuesta estratégica presentada son responsabilidad exclusiva nosotros los autores.

Propuesta estratégica de Marca

Esta sección detalla nuestra visión para dar respuesta al reto de adaptar las prácticas de entretenimiento deportivo de Miami al contexto del fútbol colombiano. La propuesta enfoca una transformación de la concepción tradicional del evento deportivo, migrando de un servicio transaccional (venta de boletería) a un ecosistema de consumo continuo que beneficie al negocio y entretenimiento ampliado al consumidor.

Durante la misión internacional identificamos que el modelo de entretenimiento deportivo en Miami, ejemplificado por el Inter de Miami con su desarrollo Freedom Park, opera bajo un esquema privado, lo que elimina barreras y brechas de intermediación, dominio y agilidad, los propietarios son desarrolladores y controladores de la infraestructura física y zonas aledañas, esto hace que puedan sacar provecho 24/7 a todo el complejo no solo en lo deportivo sino en el retail, hotelería y restaurantes sin restricciones de uso temporal.

En contraste, nuestro FPC (Fútbol Profesional Colombiano) en su mayoría la infraestructura cuenta con una administración pública de los escenarios deportivos. Así las cosas, los clubes actúan bajo la figura de arrendamiento temporal, lo cual restringe drásticamente la explotación comercial de los estadios y zonas aledañas comercialmente.

Una excepción dentro de este panorama nacional es el Deportivo Cali, ya que es el único club profesional en el país que posee un estadio propio como el Palmaseca. Esta ventaja estratégica en infraestructura le otorga la autonomía operativa como la tienen las franquicias estadounidenses pudiendo desarrollar zonas comerciales y de entretenimiento en sus inmediaciones; Sin embargo, para la inmensa mayoría del

mercado (como Millonarios, Santa Fe o Nacional), por ello es clave durante la adaptación al modelo de Miami la integración de las Asociaciones Público-Privadas (APP)

Para que la estrategia llamada #MásAlláDeLos90 que describiremos a continuación tenga una viabilidad en el contexto de nuestro país dependerá de la transición hacia modelos de Asociación Público-Privada (APP) o concesiones a largo plazo. Un ejemplo tangible es la transición del proyecto que la empresa Sencia tiene para el Nuevo Complejo cultural y Deportivo El Campin en Bogotá (Sencia, 2026), Bajo la figura APP, el modelo de negocio evoluciona a dejar de ser una estructura sometida a un arrendamiento publico temporal a una concesión integral a largo plazo;

El complejo de uso mixto que facilitaría alianzas de riesgo compartido (Joint Ventures) entre el operador del estadio y los clubes, permitiendo rentabilizar la infraestructura de manera continua, esto permite que el operador desarrolle un ecosistema de uso mixto integrado entretenimiento, deporte, cultura gastronomía y comercio, es por ello que los clubes deben tener una estrecha relación con el operador, en el caso de Bogotá Millonarios y Santa Fe si desean utilizarlo así como los otros clubes de la ciudad como el Inter y Fortaleza, la figura cambia de ser un simple arrendatario. El Joint Venture opera mediante un modelo de co-inversión y reparto de ingresos no tradicionales, el club aporta su masa de aficionados, poder de marca, visibilidad y demás, mientras que el operador cede porcentajes de la monetización de zonas VIP, hospitalidad corporativa, Fan Zones y activaciones comerciales continuas. Es así como los equipos diversifican su caja participando de la renta del complejo los 365 días del año y no únicamente durante las dos horas del partido.

En esta propuesta, aunque el club tiene la propiedad absoluta del suelo como en el caso norteamericano, el cambio radica en ampliar el uso de las zonas aledañas,

plazoletas, hotelería y tiempo, se rediseña mediante licencias de aprovechamiento económico y alianzas con el operador privado, que se convierte en factor clave.

Es de gran importancia reconocer las limitaciones de este estudio dado que los clubes que actúan en estadios que son administrados 100% por las administraciones locales no contemplan estos esquemas concesionados como ocurre actualmente con el estadio Atanacio Girardot en la ciudad de Medellín ya que la implementación física en un ecosistema 360° enfrentará barreras regulatorias. Sin embargo, las fases digitales, la comercialización de membresías y las alianzas B2B externas que contemplan este modelo propuesto siguen manteniendo su adaptabilidad en la gestión comercial. Así las cosas, el siguiente Journey Map ilustra la adaptación ideal de la experiencia, apalancada en los nuevos esquemas de concesión.

Descripción de la Estrategia (concepto creativo)

La estrategia radica en redefinir la experiencia del fan antes, durante y después del evento deportivo, pasando de ser un recinto donde la acción ocurre solo en 90 minutos a un punto de venta (POS) dinámico y de uso mixto. Inspirados en el Hard Rock Stadium y el nuevo proyecto del Inter de Miami (Miami Freedom Park), se propone aplicar técnicas de exhibición y activación comercial para rentabilizar "zonas frías" del recinto y ampliar el ticket promedio de un fanático. Se ofrece al aficionado una experiencia inmersiva que integra hospitalidad VIP, eventos previos y posteriores al partido, networking corporativo y conveniencia logística, "logrando capturar bases de datos, monetizar y rentabilizar todos los momentos, mediante experiencias personalizadas que, según tendencias actuales, logran incrementar las ventas para el 96 % de los especialistas en marketing" (Hubspot, 2025).

La estrategia llamada **#MásAlláDeLos90** este nombre refleja el objetivo de cara al empresariado deportivo en específico al fútbol, pasar de la taquilla y regalías televisivas a incorporar un flujo de caja ampliado.

Narrativa / Storytelling

Esta narrativa evoluciona del "Hoy juega tu equipo ven a verlo " a "vive el día completo", con ello posicionamos al aficionado no como un espectador sino como un protagonista activo dentro de una experiencia integral del fútbol. "La era del marketing pasivo y genérico ha terminado; las marcas exitosas son aquellas que escuchan, se adaptan y conectan con sus audiencias en tiempo real". (Hubspot, 2025)

Hoy es día de partido el hincha con todo su look está listo a disfrutar de un día a todo fútbol, previamente con la app del club se ha enterado de los horarios de las activaciones, llega al estadio con su familia, amigos o pareja horas antes para disfrutar de zonas de hospitalidad, gastronomía, entretenimiento de los patrocinadores y del mismo club, además amplía su look con merch de la marca, durante el juego consume tecnología inmersiva para mejorar su comodidad, y cierra la jornada en espacios de interacción exclusiva. Es el tránsito de la pasión efímera a la pertenencia continua.

Mapa de la experiencia del consumidor (Journey Map)

La visión desde el fan es clave para el desarrollo de la estrategia; este mapa, describe el recorrido del aficionado a través de seis fases críticas, donde se contrasta el ecosistema observado en Miami con su posible adaptación para el mercado colombiano, con ello se pretende transformar el "partido" en una experiencia integral bajo el concepto **#MásAlláDeLos90**, tabla 8.

Tabla 8.

Fases Journey Map

FASE 1: PREVIA 1 (Semestral / 1 o 2 Años)
El fanático adquirirá su abono estilo sistema Inter Miami, donde el fan adquiere su abono para el semestre, año o incluso 2 años y puede pagar sin intermediarios por cuotas sin interés directamente al club, ellos prefieren cantidad y garantizar un flujo de caja constante, con ello logran tener un aforo superior vs la boletería tradicional, acá es clave contemplar el apalancamiento financiero con Fintechs en donde el club puede dar abonos a cuotas sin interés sin convertirse en un banco ni asumir riesgo crediticio. Adicionalmente los palcos no son vendidos a perpetuidad sino por eventos y/o deportes, para así generar mayor flujo de dinero, acá la adaptación con proyectos como el de Sencia en Bogotá podrá alquilar los palcos y nuevas zonas a marcas, empresas por eventos como la Liga, Copa Colombia y en caso de torneos internacionales como la copa Libertadores y Sudamericana, cambiando el modelo de "Arriendo" que actualmente manejan las alcaldías de cada ciudad. Esto claramente debe realizarse en el marco del cambio de modelo operativo que Sencia trae para el escenario deportivo en donde las Asociaciones Público-Privadas (APP) y Concesiones deben pasar del "arrendatario por horas" a una explotación comercial a largo plazo (que es exactamente lo que ampara al proyecto Sencia). En este nuevo marco jurídico, el operador privado del estadio y los diferentes clubes abandonan la figura de "arrendador-arrendatario" para conformar alianzas de riesgo compartido (Joint Ventures).
FASE 2: PREVIA 2 (Días Previos)
Comunicación, el aficionado se enterará de todos los eventos pre y post partido por medio de la app y mix de comunicación (2.3 de este documento), así su deseo de asistir aumentará. Anticipación y Venta cruzada (Cross-selling): Oferta de preventa de parqueaderos a miembros del club, garantizándoles su lugar (Abonos), combos gastronómicos y accesos a zonas VIP a través de la App. Segmentación basada en historial de compra y preferencias. Con ello vs el modelo tradicional se aprovecha al máximo la disponibilidad, por ejemplo, los alimentos, actualmente se realiza un cálculo de consumo vs históricos y así el operador lleva o elabora los alimentos, sin tener en cuenta la necesidad real, en muchas ocasiones el aficionado se queja de la falta o agotamiento rápido de las zonas de comida, con la preventa se garantiza el recaudo y el aficionado garantiza la disponibilidad. En términos de la base de datos y la personalización al contar con sus gustos y compras se podrá invitar al aficionado a experiencias con su familia, amigos o si es de su preferencia individual. "Esta recopilación de datos propios (<i>First-party data</i>) se vuelve vital para lograr una personalización efectiva a medida que aumentan las regulaciones de privacidad y desaparecen las <i>cookies</i> de terceros". (Hubspot, 2025)

En los nuevos centros de entretenimiento (estadios) se podrá contar con restaurantes temáticos como lo vemos en el Kaseya Center o zonas VIP como la observada en LoanDepot Park de los Miami Marlins, donde se cuenta con comida ilimitada agregando este paquete a su membresía (Abono).

Vale la pena aclarar metodológicamente que esta adaptación de las practicas observadas en referente a otros deportes como el beisbol o baloncesto es meramente comercial sin alterar el reglamento del futbol en si mismo. La adaptación mencionada va ligada a la experiencia, consumo y gestión del tiempo del fanático pre, durante y post partido.

El juego sigue sus reglas lo que se complementa es esta experiencia en los tiempos marginales, rentabilizando el estadio como un establecimiento comercial de uso mixto.

FASE 3: MOMENTO ENCENDIDO (Apertura y Llegada)

El estadio debe cobrar vida horas antes del pitazo inicial. La adecuación de las zonas alrededor del escenario como lo visto en los nuevos proyectos de Bogotá (Sencia), Barranquilla (Consortio Metroestadio) y Medellín (Alcaldía), llevaran a realizar esa conexión que se observa en miami, algo similar al nuevo proyecto del Inter de Miami (Miami Freedom Park) el cual “está creando con esmero un destino único que combina deporte, entretenimiento y hospitalidad de una forma que solo Miami puede ofrecer”, declaró Devon McCorkle, presidente de Miami Freedom Park.

Acá el fanático desde su llegada e interacción en la zona del parqueadero inicia el contacto, en la app podrá guardar la ubicación de su lugar de parqueo y las Fan Zones estructuradas cuentan con activaciones de marca inmersivas, merchandising de alta rotación y hospitalidad. El aficionado llega temprano porque el entorno es un destino de entretenimiento en sí mismo, un cambio radical al actual donde la seguridad es un factor clave, donde la integración de las autoridades locales será vital.

La transformación de las zonas perimetrales y plazoletas de acceso en ecosistemas Retail, invitando a las grandes marcas y emprendimientos locales, cambiaran en gran manera la experiencia, implementando técnicas de exhibición de canales comerciales tradicionales, se deben diseñar Fan Fests controlados que incentiven al aficionado a llegar hasta tres horas antes.

Esto requiere habilitar franjas de hospitalidad, puntos de venta (POS) interactivos para patrocinadores y zonas de networking que conviertan la espera en una experiencia de alto valor, aumentando positivamente el ticket promedio.

Igualmente dentro del estadio aprovechar pasillos y zonas frías donde anteriormente no pasaba nada, recreando museos interactivos o zonas donde el aficionado pueda tomarse una foto para el recuerdo y justo al lado una zona comercial.

FASE 4: PARTIDO (Durante)

La prioridad es capitalizar la atención cautiva sin interrumpir la pasión del partido de futbol.

El aficionado debe disfrutar al máximo el evento reduciendo fricciones, el uso de la tecnología con las preventas, o pedidos por la app o códigos QR ayudará a entregar los alimentos y merch más rápido, preferentemente en su asiento, con ello no se perderá de los eventos o pausas comerciales (cámaras interactivas, espectáculos breves).

Otorgar beneficios como algunos clubes ya lo hacen integrando a los hinchas a los shows breves del entretiempo, o como lo observamos en los Miami Marlins entrega gratuita de merch aleatoriamente de acuerdo con el número de asiento de los aficionados, esto hace que la interacción sea mayor.

FASE 5: POSTPARTIDO (Salida y Reacciones)

Tradicionalmente, la salida de los estadios como el Atanasio Girardot o el Campin en Bogotá, tratarse de eventos masivos en Colombia se caracterizan por una evacuación simultanea o por hinchada dependiendo del partido, esto genera fallas en los flujos de egreso (egress flow), colapsos logísticos y saturación vehicular, adicionalmente en la mayoría de los estadios su ubicación urbana, los cuales se encuentran ubicados sobre ejes viales principales y corredores arteriales de alta densidad. Como lo señalan los protocolos distritales de gestión de afluencias y comisiones de seguridad (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2025), la salida directa y masiva hacia estas vías principales, ya sea con la misión de buscar transporte público, salir con su carro particular o tomar otras opciones sin retiros perimetrales adecuados vulnera los estándares óptimos de evacuación y expone al asistente a una alta congestión.

Tomando como referente el entretenimiento en Miami, la creación de “Zonas de descompresión” se convierte en un habilitador estratégico de seguridad y retención, tomando documentos especializados sobre gestión de multitudes (crowd management y análisis de incidentes en recintos deportivos), se documenta que la ausencia de espacios de transición perimetral incrementa drásticamente los riesgos de aglomeración y el estrés en los asistentes (working with crowds, 2025).

Si bien en cualquier evento masivo se experimentan estos “caos” y complejos de salida, la diferencia operativa se centra en la gestión del flujo y la retención comercial, en Miami se mitiga ofreciendo opciones para una evacuación escalonada, esto es clave para el relacionamiento B2B, ofreciendo un entorno seguro y exclusivo para discutir negocios post-evento, replicando la visión de rentabilidad del metro cuadrado, generando ingresos adicionales en la franja nocturna.

FASE 6: FIDELIZACION CONTINUA

La meta es continuar con la fidelización y el engagement cuando no hay eventos presenciales en el calendario

El contenido exclusivo, acceso a entrenamientos a puerta cerrada y eventos para abonados, incrementar los beneficios con otras marcas de la ciudad apalancándose en las marcas patrocinadoras, no solo del equipo sino de los escenarios deportivos, así el aficionado reflejara un mayor beneficio de una membresía los 365 días del año.

Mantener la conexión emocional es crucial, en la app y demás canales de comunicación, con el envío de análisis tácticos, entrevistas exclusivas y preventas de *merchandising* a los abonados, aseguraran la recurrencia de compra para el siguiente partido. Esto responde a la “necesidad del consumidor moderno de conectarse de forma continua con marcas que estén presentes en los canales y formatos que ellos ya consumen de manera habitual” (Hubspot, 2025).

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada.

En resumen, en una visualización grafica nuestro Journey tendría las 6 fases articuladas para brindar una experiencia 360 al fanático, ver figura 1 y Anexo B.

Figura 1.

Fan Journey deportivo



Fuente: Elaboración propia basada en la Tabla 6 (Fases Journey Map). El diseño y estructuración visual de la presente figura se apoyaron en el uso de la herramienta de inteligencia artificial generativa Microsoft Copilot.

Esta estructuración enmarca el hallazgo central de este análisis comparativo de la experiencia en Miami, aplicando lógicas de retail al entorno de los estadios, muestra que

la rentabilidad del fútbol colombiano no reside únicamente en el juego en sí, sino en expandir su ecosistema comercial. Esta estrategia **#MásAlláDeLos90**, evoluciona la forma de ver al deporte en si ya que evoluciona de un inmueble a una plataforma donde el consumo se evidencia en cada fase, generando valor en cada metro cuadrado y aumentando el ticket promedio y encadenamiento de cada transacción por aficionado.

Mix de Canales y Formatos Publicitarios

Para ejecutar esta estrategia se requiere una comunicación a todo nivel enfocada en el aficionado, teniendo en cuenta el análisis comparativo, su convergencia comercial de Miami y los hábitos de consumo digital del aficionado colombiano. Es necesario garantizar la rentabilidad y superar el índice de eficiencia social actual, “donde el 46% de la conversación digital es ruido no aprovechable (índice de 0.54), es imperativo orquestar plataformas que capturen la intención de compra real” (Ho, 2025).

Vale la pena precisar que operativamente para que la experiencia presencial se mejore el modelo incorpora el uso de dispositivos móviles durante el partido, es necesario que para que esto ocurra se elimine la barrera actual y es el colapso de la señal de los celulares debido a la alta densidad de usuarios, lo cual impide la interacción digital en tiempo real. Por ello esta adaptación al entretenimiento de Miami implica que las APP o las entidades publicas que manejan los estadios integren redes de alta densidad como Wifi de alta cobertura y celdas neutras (DAS) para que los fanáticos puedan interactuar durante el partido y no cuando el momento de verdad allá transcurrido.

Esto permitirá que el celular actúe como un habilitador de 'segunda pantalla' para servicios durante el partido (pedidos de alimentos a la silla, activaciones y analítica en

vivo), diferenciándose radicalmente del canal de transmisión masiva enfocado exclusivamente en espectadores a distancia.

A continuación, se detalla la distribución de plataformas integradas a las seis fases de la experiencia del consumidor tabla 9.

Tabla 9.

Mix de canales y formatos.

Canal / Plataforma	Formato(s) recomendado(s)	Momento de activación	Justificación ODEM
Plataformas Propias (App Oficial y Pasarela)	Venta cruzada (cross-selling), Entrega en la silla, y preventa de merchandising / parqueaderos.	Fase 2: Días Previos Fase 3: Llegada (-2h al inicio del partido)	“En la ventana de -2h al <i>kick-off</i> se registra el pico máximo de intención de compra en las categorías de <i>delivery</i> e indumentaria deportiva. Capturar este tráfico asegura la conversión antes de la congestión del evento” (ODEM, 2026) Adicionalmente, “hiper-personalizar estas ofertas basadas en el comportamiento del usuario logra incrementar drásticamente las tasas de conversión”. (Hubspot, 2025)
Consumo Multipantalla (Segunda Pantalla)	Inserción de códigos QR transaccionales en la silletería y activaciones interactivas en dispositivos móviles durante la el partido.	Fase 4: Durante el partido	“La publicidad contextual en esta segunda pantalla (móvil) genera un retorno de inversión hasta 3 veces mayor frente a la exclusividad en TV” (ODEM, 2026)
Redes Sociales de Impacto	Creatividades verticales (formato 9:16) y	Fase 1 y 2: Anticipación pre-partido	“TikTok (94%) e Instagram (82%) lideran la tracción

(TikTok / Instagram)	colaboraciones estratégicas con embajadores de nicho locales (micro-influencers).	Fase 5: Post-partido (+0h a +4h para <i>highlights</i>)	orgánica en <i>engagement</i> ". (ODEM, 2026) El video de formato corto se consolida como el contenido de mayor rendimiento, y TikTok e Instagram son los canales prioritarios de inversión para 2025. "El uso de creadores de nicho (10,000 a 99,999 seguidores) garantiza una alta lealtad, menor costo de activación y es la categoría de Influencers que más éxito ha reportado recientemente" (Hubspot, 2025)
Ecosistema "Dark Social" (WhatsApp / Telegram/Email marketing)	Mensajería directa, <i>bots</i> automatizados y enlaces de pago rápido para comunidades VIP, utilizando la base de datos de los abonados y compradores frecuentes.	Fase 2: Venta cruzada B2B Fase 6: Fidelización continua	Es un canal transaccional críticamente subestimado; aunque registra un 38% de participación pública, su volumen real de interacciones privadas es de 2 a 3 veces mayor.
OOH Interactivo y Trade Marketing en el Estadio (Retail Físico)	La digitalización del espacio físico para retener la atención en medio de una crisis global de aburrimiento y periodos de atención más cortos. (Ho, 2025) Toma de espacios físicos: Activaciones de marcas, tótems interactivos, toma de cajas, vayas y pantallas.	Fase 3: Llegada al estadio Fase 4: Durante el partido Fase 5: Post Partido	Para que cada marca se posicione como un actor de entretenimiento, el escenario debe contar con plataformas que eduquen, comuniquen y conviertan de manera interactiva. "Esto asegura que el aficionado que llega horas antes al recinto mantenga un flujo de gasto constante en las franjas de hospitalidad" (Ho, 2025)

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada.

Análisis de Mercado y Posicionamiento Competitivo

El análisis comparativo entre el ecosistema de entretenimiento deportivo de Miami encontrado en la Misión Académica y las métricas de valoración internacional revela la realidad del entorno comercial colombiano, y las siguientes macro tendencias globales para la campaña #MásAlláDeLos90.

Es claro que el núcleo comparativo de este análisis se centra en el ecosistema integral de entretenimiento deportivo de Miami observado durante la misión académico con la realidad de los estadios bajo administración pública o los nuevos esquemas APP en el Fútbol Profesional Colombiano, este capítulo integra un análisis secundario de benchmarking global, esta inclusión de referencias internacionales y de infraestructura de grandes clubes responde exclusivamente a la necesidad de ver otras prácticas en la transformación de estadios hacia ecosistemas de uso mixto y explotación comercial 365 días al año. Estos casos no se integran bajo la premisa de igualdad financiera o patrimonial, sino como referente de inspiración estructural para adaptar modelos de gestión urbana y alianzas estratégicas a la realidad de los escenarios locales.

Tendencias emergentes en marketing deportivo

Brecha de valoración y la cultura de comercialización

Las franquicias de la Major League Soccer (MLS) operan bajo un modelo de ligas cerradas con un múltiplo de valoración promedio de 8,9x sus ingresos. Este rendimiento supera al fútbol europeo tradicional, donde clubes de renombre como el Napoli se tasan entre 3x y 4x sus ingresos debido a factores como el riesgo de descenso. “La estabilidad norteamericana responde a una cultura deportiva altamente comercializada y estructurada para mitigar riesgos financieros”. (Teitelbaum, 2026).

Modernización de infraestructura para la rentabilidad local

“El Real Madrid al ser el club más valioso a nivel mundial con una cotización de 9.500 millones de dólares y unos ingresos récord de 1.265 millones de dólares. Para sostener este crecimiento interanual del 12%, instituciones élite como el Real Madrid y el Everton ejecutan renovaciones masivas en sus estadios, expandiendo su capacidad de monetización local”. (Teitelbaum, 2026). En Colombia, nuestro modelo donde los estadios son administrados públicamente mediante esquemas rígidos de arriendo donde la inversión para mejorar el escenario se realiza con básicos y no máximos; Impide y frena la explotación comercial, modernización y competitividad en la región, plazas como Medellín operan bajo esquemas tradicionales de administración pública directa, estos modelos imponen realidades logísticas, destinación de espacios comerciales a los alrededores y costos de despliegue tecnológico e infraestructura que deben ser costeados por los clubes, exigiendo una planeación financiera rigurosa más allá del simple arrendamiento

Retención y aumento de la experiencia del usuario

“El mercado exige que toda marca se transforme en una plataforma de entretenimiento para contrarrestar la pérdida sostenida de atención en los consumidores” (Ho, 2025), esto lo evidenciamos en un deporte como el baseball, donde el recambio de los fanáticos es un problema que están enfrentando todos los equipos, los nuevos usuarios quieren juegos más dinámicos y es así como han modificado la estructura del juego, por ello “los eventos presenciales bien articulados generan un retorno positivo para el 98% de los equipos de marketing” (Hubspot, 2025). Proyectos en infraestructura y recorrido como el Miami Freedom Park muestran su intención en la retención del aficionado mediante fases secuenciales de Pre-game, In-game y After-party.

El mercado colombiano no es ajeno, cuya utilidad neta global descendió a COP 42.550 millones en 2024, “evidenciando los riesgos de un modelo atado exclusivamente a los resultados en la cancha y la taquilla transaccional”. (Salazar, 2025)

El músculo financiero

El ecosistema del fútbol profesional colombiano tiene la oportunidad de ampliar sus ingresos, hoy basados en la exposición masiva de marca a una integración comercial activa, allí el consumo de los aficionados en el estadio se convierte en otro musculo financiero el cual puede aumentar la rentabilidad del club.

Hoy por hoy un club sostiene su liquidez no solo en su publicidad es una matriz de ingresos diversificado en 5 ejes: **Transferencia de derechos deportivos** (Venta de jugadores), **Mérito deportivo** (Internacional/Nacional) como la clasificación a torneos Conmebol o triunfos en el torneo local, **Derechos de televisión** hoy muy controversial, **Publicidad** en donde vemos los ingresos por sponsors junto con la exposición de marca y por último **Taquilla y Merchandising** que es en donde este análisis detecta la oportunidad de crecimiento local, la gestión de categorías (category management) en puntos de venta físicos. Su éxito depende de ejecutar un journey map del aficionado estructurado en las seis fases propuestas, capturando el valor transaccional desde la anticipación digital hasta la retención post-evento.

Radiografía Operacional del Mercado (2025)

Al cruzar las cifras oficiales de cada club (se tomaron de referencia 3 clubes), se evidencia la disparidad en la capacidad de generación de ingresos, lo que impacta directamente el poder de negociación de los clubes, tabla 10.

Tabla 10.

Ingresos operativos.

Club Deportivo	Ingresos Operativos 2025 (Millones COP)	Crecimiento Anual	Margen Neto
Atlético Nacional	194.148	15.40%	4.95%
Millonarios FC	103.403		
Independiente Santa Fe	67.655	9.78%	3.36%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Superintendencia Financiera Colombia / Emis (Anexos).

El volumen de ingresos operacionales del club Atlético Nacional establece el techo comercial actual del país, sin embargo, muy inferior vs clubes como el Inter de Miami que registra ingresos superiores a los 200 millones de dólares, en Colombia la relación comercial predominante es la visibilidad de marca en las camisetas y no se exteniente a patrocinios consultivo como se evidencia en Miami donde los clubes y marcas co-crean estrategias para maximizar la rentabilidad.

Para que los equipos acorten esta brecha utilizando el 5to eje, el aficionado debe pasar por todo el journey planteado con fases de Atracción y Anticipación, superando el esquema de merchandising básico.

Omnicanalidad y el valor de la audiencia digital

No solo en el retail, en el mercado deportivo, “la omnicanalidad es indispensable para retener a un consumidor que intercala constantemente el mundo físico y el digital” (Hubspot, 2025). Como lo hemos evidenciado un aficionado puede operar varias pantallas en el partido, no hay que estar presente únicamente en el estadio, la virtualidad

es fundamental. “El crecimiento exponencial de los clubes de futbol entendidas como marcas comerciales ya no dependen únicamente de la asistencia, sino a su capacidad de orquestar interacciones en redes sociales que potencien la recordación”. (Quiceno, 2025). Para capitalizar la alta lealtad territorial de esta región, la táctica más efectiva es la integración de “micro-influencers (perfiles de 10k a 99k seguidores); estos son elegidos por el 25% de los especialistas por su alta credibilidad y presentan un menor riesgo reputacional para las marcas” (Hubspot, 2025).

La omnicanalidad deja de ser una opción para las marcas y se convierte en un imperativo estratégico. El crecimiento de las marcas ya no se restringe al espacio físico, sino a su habilidad para conectar de forma continua con la audiencia a través de plataformas virtuales.

Un claro ejemplo es el equipo Fortaleza CEIF en el caso colombiano demuestra como la interacción en redes de un club con bajo tráfico (Publico) en el escenario deportivo con su estrategia de marketing digital y viralidad disruptiva ha logrado posicionarse exitosamente capturando la atención de muchos aficionados y atrayendo el interés de muchas marcas logrando patrocinios muy relevantes en el mercado.

Aprendizaje clave de la Misión Académica aplicado a esta propuesta

La lección específica posterior a las diferentes actividades realizadas en la misión académica sin duda es la necesidad de cambiar lo que la literatura de gestión deportiva define como el 'negocio de dos horas': como un esquema tradicional en donde la monetización del estadio se limita estrictamente a la ventana transaccional del partido de fútbol. La industria ha dejado atrás la época en la que el club limitaba su modelo a la venta transaccional de entradas y camisetas con patrocinios. Hoy, las franquicias o

clubes de futbol exitosos reconocen al aficionado como un individuo integral que demanda hiperpersonalización y esparcimiento continuo, convirtiendo el escenario deportivo en una ciudadela de entretenimiento 360° (Antes, durante y después).

Análisis de competidores y oportunidades de diferenciación

La lectura de los competidores es esencial a la hora de realizar un análisis comparativo, esto nos muestra como equipos referentes como el real Madrid con ingresos récords presentan oportunidades de diferenciación ni mencionar como en el ámbito local se pueden adaptar estas oportunidades y aprender de las fortalezas y estrategias de los grandes equipos, tabla 11.

Tabla 11.

Análisis comparativo-competidores.

Competidor / Benchmark	Estrategia en el Mercado	Fortaleza identificada	Oportunidad de diferenciación
Real Madrid CF (Estándar Global)	“Explotación ininterrumpida de infraestructura para dominar los ingresos mundiales del sector”. (Teitelbaum, 2026). Competitividad a máximo nivel, inversión futbolística y al fanático.	“Récord histórico de ingresos con 1.265 millones de dólares y una valoración global de 9.500 millones de dólares” (Teitelbaum, 2026)	Benchmark aspiracional macro. Valida que el escenario deportivo debe operar como un ecosistema comercial de retención independiente de la temporalidad deportiva.

Inter Miami / Franquicias MLS	“Estructuración de ciudadelas de entretenimiento 360° protegidas por múltiplos de ingresos de 8,9x”. (Teitelbaum, 2026)	“Ingresos anuales de 200 millones de dólares” (Teitelbaum, 2026) y flujos de caja garantizados por abonos a largo plazo con financiación directa e ingresos por marketing.	Benchmark operacional directo. Define el estándar exigido para el diseño del viaje del cliente, la comercialización omnicanal y el uso de Big Data
Millonarios FC	Captación transaccional intensiva en el mercado capitalino; lideró los ingresos netos del FPC en 2024 con COP 106.470 millones. (Salazar, 2025)	Máximo recaudador de taquilla del país (COP 43.236 millones) (Quiceno, 2025)	Capitalizar el alto tráfico peatonal para migrar a la hinchada hacia modelos de suscripción 360°, usando inteligencia artificial en la personalización de ofertas. (Hubspot, 2025)
Atlético Nacional	Monetización de audiencia masiva mediante exposición de marca para gigantes corporativos y apuestas deportivas. (Salazar, 2025)	Recaudación publicitaria de COP 32.035 millones). (Salazar, 2025)	Transición del modelo de visibilidad de camisetas (<i>valla andante</i>) hacia el desarrollo de palcos y espacios de hospitalidad enfocados en <i>networking</i> B2B.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada

Plan de Implementación

La implementación y ejecución de la estrategia #MásAlláDeLos90 se plantea en cinco fases progresivas orientadas a transformar el estadio en un ecosistema de entretenimiento deportivo que se inspira en las mejores prácticas observadas en Miami. El enfoque prioriza la captura de datos, la monetización de experiencias, la fidelización y lealtad de aficionados y la generación de nuevas fuentes de ingresos. A partir de la estrategia a continuación mostramos el roadmap con el detalle. (Ver tabla 12):

Tabla 12
Roadmap de la campaña

Fase	Período	Actividades Principales	Actividades	Métricas de Control
1.Estructuración	Meses 1-2	Crear capacidades	CRM, App, membresías, captura de datos y alianzas	Leads, abonados y adopción CRM
2. Diseño	Meses 3-4	Diseñar experiencia	Fan Zones, hospitalidad, cross-selling y journey	Experiencias diseñadas y alianzas cerradas
3. Piloto	Meses 5-6	Validar modelo	Pruebas en partidos seleccionados	Asistencia, satisfacción y ticket promedio
4.Escalamiento	Meses 7-12	Expandir estrategia	Implementación en toda la temporada	Ingresos adicionales y ocupación zonas VIP

5. Fidelización	Permanente	Retención	Beneficios, contenido exclusivo y comunidad	Retención, recurrencia y NPS / LTV (Lifetime Value); tasa de renovación de membresía.
-----------------	------------	-----------	---	---

Nota: Elaboración propia

La implementación se plantea como un proceso gradual, iniciando mediante un piloto en un único escenario deportivo y una temporada competitiva, en este caso Bogotá y con los equipos Millonarios y Santa Fe-. Este enfoque reduce el riesgo financiero y operativo, permite validar la aceptación de los aficionados y facilita realizar ajustes antes de una implementación a gran escala. El modelo está diseñado para ser escalable hacia otros clubes y escenarios deportivos del país una vez se validen los indicadores de desempeño establecidos.

Para poder desarrollar el piloto de esta estrategia, a continuación, desarrollamos una propuesta de cronograma de implementación con una línea de tiempo a 12 meses (Ver tabla 13):

Tabla 13.

Cronograma tipo Gantt

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5-6	Mes 7- 12
CRM y App	X	X				
Diseño Fan Zone			X	X		
Pilotos					X	
Escalamiento						X

Nota: Elaboración propia

Para desarrollar el piloto de la estrategia y en los tiempos que proponemos se han contemplado y evaluado los posibles riesgos durante la implementación y los relacionamos en la siguiente tabla (Ver tabla 14):

Tabla 14.

<i>Gestión de Riesgos</i>			
Riesgo	Impacto	Mitigación	Responsable
Baja adopción tecnológica	Alta	Campañas educativas e incentivos	Marketing
Falta de patrocinadores	Alta	Paquetes comerciales escalables	Comercial
Problemas operativos	Media	Pilotos controlados	Operaciones
Seguridad en eventos	Alta	Coordinación autoridades	Club/Estadio

Nota: Elaboración propia

Equipo, alianzas y recursos necesarios

Para desarrollar la estrategia es necesario contar con un equipo interdisciplinario que integre marketing, tecnología, operaciones y patrocinadores. A continuación los roles principales (Ver tabla 15):

Tabla 15.

<i>Estructura del equipo de campaña</i>			
Rol	Responsabilidad	Dedicación	Indicador
Director del proyecto	Liderazgo estratégico	Tiempo completo	Cumplimiento roadmap
Líder experiencia fan	Diseño experiencia	Tiempo completo	NPS
Analista CRM	Gestión datos	Tiempo completo	Base de datos
Gerente comercial	Patrocinios	Tiempo completo	Ingresos comerciales
Coordinador digital	Canales digitales	Tiempo completo	Engagement

Nota: Elaboración propia

Un factor adicional muy importante para poder ejecutar y que sea la campaña efectiva es realizar alianzas estratégicas y las principales son las siguientes (Ver 16):

Tabla 16.
Alianzas estratégicas recomendadas

Aliado	Aporte	Beneficio esperado
Sencia/Nuevo Campín	Infraestructura	Experiencias 365 días
Patrocinadores	Financiación y activaciones	Ingresos adicionales
Operadores gastronómicos	Oferta premium	Mayor ticket promedio
Fintechs	Pagos y membresías	Conversión y fidelización
Influenciadores deportivos	Difusión	Alcance y engagement

Nota: Elaboración propia

Análisis Financiero y ROI Proyectado

Alcance del piloto

La inversión estimada de USD 400.000 corresponde exclusivamente a la implementación piloto del modelo #MásAlláDeLos90 durante una temporada deportiva en un único estadio, priorizando componentes tecnológicos, experiencia del aficionado y activaciones comerciales. No contempla inversiones estructurales en infraestructura física (remodelaciones, construcción de zonas comerciales o ampliaciones), dado que estas corresponden al operador del escenario deportivo (por ejemplo Sencia u operadores equivalentes). En consecuencia, el presupuesto cubre únicamente los componentes bajo responsabilidad del club y de sus aliados comerciales.

Que incluye el piloto:

- CRM
- Aplicación móvil
- Fan Zone temporal
- Campañas
- Analítica
- Capacitación
- Activaciones

Que NO incluye el piloto:

- Construcción
- Palcos
- Restaurantes
- Parqueaderos
- Obras civiles

Fundamentación financiera del modelo

Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia propuesta en este trabajo parte de una realidad en el fútbol colombiano: la capacidad instalada de los estadios y el potencial de monetización de los aficionados se encuentran subutilizados frente a modelos internacionales de entretenimiento deportivo como los observados en Miami.

En el contexto Colombiano y de Bogotá, el proyecto del Nuevo Campín contempla una capacidad aproximada de 50.000 espectadores y forma parte de un complejo de entretenimiento de uso mixto que incluirá zonas comerciales, experiencias VIP, espacios gastronómicos y áreas para eventos durante todo el año. Este enfoque busca convertir el estadio en un centro de experiencias y no únicamente en un escenario deportivo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2025; Sencia, 2025).

Sin embargo, las cifras actuales de asistencia muestran que el principal desafío no será únicamente aumentar el aforo, sino incrementar la rentabilidad por espectador mediante nuevas experiencias de entretenimiento.

Para realizar las estimaciones se ha tenido en cuenta la nueva capacidad del estadio a partir del proyecto el Nuevo Campín y la ocupación proyectada de acuerdo con el promedio histórico de asistencia de los equipos profesionales Bogotanos, así (Ver tabla 17):

Tabla 17.
Ocupación proyectada del Nuevo Campín

Equipo	Asistencia promedio	Capacidad Nuevo Campín	Nivel de ocupación
Millonarios FC	28.500	50.000	57%
Independiente Santa Fe	15.500	50.000	31%
Promedio conjunto	22.000	50.000	44%

Nota: Elaboración propia, con base en datos de asistencia reportados por Futbolred (2025), Infobae (2026) y Sencia (2025)

Estos datos evidencian que incluso con un estadio moderno de 50.000 espectadores existiría una capacidad disponible significativa. Por tanto, la sostenibilidad financiera del proyecto dependerá de la generación de ingresos complementarios asociados al entretenimiento y la experiencia del aficionado.

En la siguiente tabla se detallan cada uno de los datos necesarios para hacer los cálculos financieros de la estrategia, se detalla el supuesto, el valor utilizado, como se calculó, la justificación y la fuente de la información (Ver tabla 15):

Tabla 18.

Supuestos financieros del modelo

Supuesto	Valor utilizado	¿Cómo se calculó?	Justificación estratégica	Fuente
Capacidad Nuevo Campín	50.000 espectadores	Capacidad oficial proyectada	Base para estimar ocupación e ingresos	Alcaldía de Bogotá y Sencia
Asistencia Millonarios	28.500	Promedio temporadas recientes	Club con mayor convocatoria en Bogotá	Futbolred e Infobae
Asistencia Santa Fe	15.500	Promedio temporadas recientes	Segundo club residente del estadio	Infobae
Asistencia consolidada	22.000	$(28.500 + 15.500) / 2$	Promedio general del estadio	Elaboración propia
Ocupación inicial	44%	$22.000 / 50.000$	Mide utilización actual del aforo	Elaboración propia
Partidos por año	50	25 por cada club	Proyección anual de operación	Calendarios históricos
Incremento asistencia	15%	$22.000 \times 15\%$	Impacto esperado por Fan Zones y entretenimiento	Benchmark Miami

Incremento gasto por fan	20%	USD 12 a USD 14,4	Hospitalidad, gastronomía y experiencias	Hallazgos de la misión
Ingresos no tradicionales	30% en el tercer año	Meta estratégica	Reducir dependencia de taquilla y TV	Benchmark internacional
Costos operativos del piloto de la estrategia	40 % de los ingresos adicionales.	Estimación del piloto de la estrategia	Implementar y operar la estrategia	Referencias internacionales del modelo de negocio sobre gestión de eventos y entretenimiento deportivo
Usuarios CRM	100.000	Meta proyectada	Personalización y monetización	Estrategia #MásAlláDeLos90
Horizonte	3 años	Implementación y consolidación	Evaluación de madurez del modelo	Metodología
Tasa descuento	12%	Supuesto financiero	Costo de oportunidad	Referencia financiera
Inversión inicial	USD 400.000	Suma de inversiones	Implementación integral	Capítulo 5

Nota: Elaboración propia

Presupuesto de implementación del piloto

Con respecto al presupuesto de implementación de la estrategia a continuación el detalle

(Ver tabla 19):

Tabla 19.

Presupuesto de implementación

	Componente	USD	%	Justificación
CRM y Gestión de Datos	80.000	20%	Permite capturar, segmentar y monetizar la información de los aficionados.	
Fan Zones y Experiencias	100.000	25%	Principal iniciativa para mejorar la experiencia del aficionado.	

Hospitalidad Premium	70.000	17,50%	Genera nuevas fuentes de ingresos de alto valor.
Marketing Digital y Comunicación	50.000	12,50%	Impulsa la adopción de las nuevas experiencias y fortalece el engagement.
Producción Audiovisual y Contenidos	30.000	7,50%	Fortalece la experiencia digital y la conexión emocional con los aficionados.
Análítica y Business Intelligence	20.000	5%	Facilita la toma de decisiones basada en datos.
Capacitación y Gestión del Cambio	20.000	5%	Garantiza la correcta implementación de la estrategia.
Contingencias	30.000	7,50%	Reduce la exposición financiera durante la implementación.
Inversión total estimada: USD 400.000			

Nota: Elaboración propia

Fuentes de ingresos proyectadas

Inspiradas en las prácticas observadas en Miami, las nuevas líneas de negocio contemplan:

Ingresos tradicionales:

- Venta de boletería.
- Abonos.
- Derechos de televisión.

Ingresos complementarios:

- Hospitalidad corporativa.
- Suites VIP.
- Restaurantes temáticos.
- Fan Zones.
- Patrocinios experienciales.
- Venta cruzada de alimentos y bebidas.
- Merchandising.
- Eventos corporativos.
- Conciertos y espectáculos.

Programas de fidelización.

Estas fuentes permiten diversificar el riesgo financiero y reducir la dependencia de los resultados deportivos.

Proyección financiera del piloto a tres años (USD) (Ver tabla 20)

La proyección financiera presentada en la Tabla 20 se construyó a partir de los supuestos definidos en los apartados anteriores relacionados con la inversión inicial, la estructura de costos, las fuentes de ingresos y el crecimiento esperado de la estrategia #MásAlláDeLos90. En consecuencia, la proyección no representa un escenario hipotético aislado, sino la materialización financiera del modelo estratégico planteado para el piloto.

Se parte de una inversión inicial destinada a la implementación piloto de la estrategia en un escenario deportivo durante una temporada, incorporando progresivamente las diferentes fuentes de monetización propuestas, entre ellas las membresías, hospitalidad, activaciones comerciales, venta cruzada, patrocinadores, experiencias premium y servicios complementarios.

La proyección contempla un horizonte de tres años debido a que este periodo permite observar la curva de adopción del modelo, la consolidación de las nuevas fuentes de ingreso y la maduración de la estrategia comercial. Durante el primer año predominan las inversiones y la puesta en marcha del modelo; en el segundo año se proyecta la estabilización de la operación y el incremento en la adopción por parte de los aficionados; finalmente, en el tercer año se espera alcanzar un mayor nivel de eficiencia operativa, fidelización de clientes y aprovechamiento de las capacidades instaladas, reflejándose en mayores flujos de caja y rentabilidad.

Las cifras proyectadas corresponden al escenario base definido para el piloto y sirven como insumo para la evaluación financiera mediante indicadores como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Retorno sobre la Inversión (ROI) y Periodo de Recuperación (Payback), los cuales se presentan en el siguiente apartado.

Tabla 20.

Flujo de caja proyectado del piloto de la estrategia (USD)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos operacionales	-	350.000	520.000	700.000
Ingresos tradicionales		245.000	364.000	490.000
Ingresos no tradicionales		105.000	156.000	210.000
Costos operativos (40 %)		(140.000)	(208.000)	(280.000)
Flujo operativo		210.000	312.000	420.000
Inversión inicial	(400.000)	-	-	-
Flujo neto de caja	(400.000)	210.000	312.000	420.000

Nota: Elaboración propia con base en los supuestos financieros del modelo

Evaluación de los indicadores financieros del proyecto (Ver tabla 21)

Tabla 21.

Evaluación Financiera

Indicador	Fórmula	Cálculo aplicado al proyecto	Resultado	Interpretación
ROI (Retorno sobre la inversión)	$\frac{(\text{Beneficio neto acumulado} / \text{Inversión inicial}) \times 100}{}$	$((210.000 + 312.000 + 420.000) - 400.000) / 400.000 \times 100$	135,50%	Por cada USD 1 invertido, el proyecto genera un beneficio neto de USD 1,36 durante los tres años de evaluación.
VAN (Valor Actual Neto)	$\sum FC_t / (1+i)^t - \text{Inversión Inicial}$	Flujos descontados al 12 %: Año 1 = 187.500; Año 2 = 248.724; Año 3 =	USD 335.156	Al ser positivo, el proyecto genera valor económico por encima del costo de

		298.932. VAN = 187.500 + 248.724 + 298.932 - 400.000		oportunidad del capital.
TIR (Tasa Interna de Retorno)	Tasa que hace VAN = 0	Calculada con los flujos (-400.000; 210.000; 312.000; 420.000)	≈ 51 %	La rentabilidad esperada supera ampliamente la tasa de descuento (12 %), evidenciando la viabilidad financiera del proyecto.
Payback (Periodo de recuperación)	Año anterior + (Saldo pendiente / Flujo del año siguiente)	Al finalizar el Año 1 quedan por recuperar USD 190.000. En el Año 2 se recuperan con un flujo de USD 312.000. Payback = 1 + (190.000 / 312.000)	1,61 años	La inversión inicial se recupera durante el segundo año de operación, reduciendo el riesgo financiero del proyecto.

Nota: Elaboración propia con base en el flujo de caja proyectado y los supuestos financieros del modelo.

Una aclaración importante es que el ROI de 135,5% se calcula con flujos no descontados $((210.000 + 312.000 + 420.000) - 400.000) / 400.000 \times 100 = 135,5\%$. Y el VAN sí utiliza una tasa de descuento del 12%. El ROI se calculó sobre los flujos acumulados no descontados, mientras que el VAN se calculó utilizando una tasa de descuento del 12%. La TIR se obtuvo directamente a partir de la serie de flujos de caja del proyecto y posteriormente se comparó con la tasa de descuento del 12% como referencia para evaluar su viabilidad.

Análisis de escenarios (Ver tablar 22)

Tabla 22.

Análisis de escenarios

Variable	Conservador	Base	Optimista
Asistencia	5 %	10 %	15 %
Ticket promedio	8 %	13 %	18 %
Patrocinios	10 %	20 %	35 %

Ingresos experienciales	15 %	30 %	50 %
ROI	95 %	135,5 %	185 %

Riesgos financieros y mitigación (Ver tabla 23)

Tabla 23.

<i>Riesgos financieros y mitigación</i>			
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Baja adopción de membresías	Media	Alta	Beneficios exclusivos y financiación
Menor asistencia esperada	Media	Alta	Campañas segmentadas y promociones
Dependencia de resultados deportivos	Alta	Media	Experiencias independientes del marcador
Reducción de patrocinadores	Baja	Alta	Portafolio diversificado

Nota: Elaboración propia

Conclusión financiera

El análisis demuestra que el piloto de la estrategia #MásAlláDeLos90 es financieramente viable y genera valor sostenible para los clubes colombianos. La creación de experiencias complementarias, hospitalidad premium, monetización digital y programas de fidelización permite diversificar ingresos y aumentar la rentabilidad del estadio. Los indicadores proyectados (ROI de 135,5%, TIR de 51% y recuperación de la inversión dos años) respaldan la conveniencia de implementar progresivamente este modelo en el fútbol colombiano.

Métricas de Éxito y KPIs

A partir de la estrategia hemos definidos los siguientes objetivos estratégicos y sus correspondientes KPI y OKRs para medir el impacto:

Objetivos Estratégicos (Ver tabla 24)

- Incrementar asistencia
- Mejorar experiencia del aficionado
- Diversificar ingresos
- Fortalecer relación digital
- Incrementar rentabilidad del Nuevo Campín

Tabla 24.
Indicadores clave

Objetivo estratégico	KPI	Línea base	Meta (3 años)	Frecuencia	Fuente de verificación
Diversificar los ingresos	% de ingresos no tradicionales	10 %	30 %	Trimestral	Estados financieros y reportes comerciales del club
Incrementar la fidelización	Usuarios registrados en el CRM	0	100.000	Mensual	Plataforma CRM y analítica de la aplicación
Incrementar la asistencia	Ocupación promedio del estadio	22.000 asistentes	25.300 (+15 %)	Partido a partido	Sistema oficial de boletería

Nota: Elaboración propia

OKRs de la campaña (Objectives & Key Results) (Ver tabla 25)

Tabla 25.

Indicador

Objetivo (Objective)	Key Result	Línea base	Meta	Fuente de verificación
Transformar el estadio en un ecosistema de entretenimiento	Lograr que el 30 % de los ingresos provengan de fuentes no tradicionales	10 %	30 %	Estados financieros
Fortalecer la relación con el aficionado	Alcanzar 100.000 usuarios registrados en el CRM	0	100.000	CRM
Mejorar la experiencia del usuario	Obtener un NPS superior a 80	0	>80	Encuestas
Incrementar el valor por visitante	Aumentar el ticket promedio en 18 %	USD 20	USD 23,6	POS
Incrementar la asistencia	Aumentar la asistencia promedio en 15 %	22.000	25.300	Sistema de boletería

Hallazgos relevantes y hoja de ruta estrategica

Síntesis de la investigación

La presente investigación tuvo como propósito analizar las prácticas de entretenimiento deportivo implementadas en Miami y evaluar su potencial adaptación al fútbol colombiano. A partir del análisis comparativo realizado durante la misión académica internacional, se identificó que los ecosistemas deportivos más exitosos han evolucionado desde modelos centrados exclusivamente en la competencia deportiva hacia plataformas integrales de entretenimiento capaces de generar valor antes, durante y después de cada evento.

Los hallazgos evidencian que el éxito de organizaciones deportivas en Miami no depende únicamente del desempeño deportivo, sino de su capacidad para diseñar experiencias memorables, fortalecer la relación con los aficionados, diversificar ingresos y aprovechar la infraestructura como un activo estratégico de uso permanente.

En contraste, el fútbol colombiano mantiene una alta dependencia de la taquilla, los derechos de televisión y los patrocinios tradicionales, limitando su capacidad de crecimiento y sostenibilidad financiera.

Principales hallazgos estratégicos

El estado dejó de ser un escenario deportivo para convertirse en un ecosistema de entretenimiento

Las organizaciones deportivas observadas en Miami conciben sus escenarios como centros de entretenimiento permanentes capaces de generar actividad económica durante los 365 días del año.

Esto implica:

- Restaurantes.
- Comercio.
- Eventos corporativos.
- Hospitalidad premium.
- Activaciones de marca.
- Experiencias familiares.
- Conciertos y espectáculos.

Implicación para Colombia: El Nuevo Campín debe ser concebido como una plataforma de entretenimiento y no únicamente como un estadio de fútbol.

La experiencia del aficionado se ha convertido en el principal diferenciador competitivo

Las franquicias deportivas analizadas diseñan cuidadosamente cada interacción del aficionado mediante estrategias de experiencia que incluyen:

- Fan Zones.
- Aplicaciones móviles.
- Contenido exclusivo.
- Programas de membresía.
- Hospitalidad VIP.
- Activaciones inmersivas.

Implicación para Colombia: La ventaja competitiva futura de los clubes dependerá de la calidad de la experiencia ofrecida y no exclusivamente de los resultados deportivos.

Los datos son un activo estratégico

En Miami, los datos del aficionado son utilizados para:

- Personalización.
- Fidelización.
- Monetización.
- Segmentación.
- Optimización de patrocinios.

Implicación para Colombia: Los clubes deben evolucionar hacia modelos de gestión basados en CRM, First-Party Data y analítica avanzada.

La monetización va más allá de la boletería

Los ingresos observados en Miami provienen de múltiples fuentes (Ver tabla 26):

Tabla 26.

Ingresos observados Miami

Fuente	Miami
Hospitalidad Premium	Alta
Patrocinios experienciales	Alta
Merchandising	Alta
Gastronomía	Alta
Membresías	Alta
Datos y publicidad digital	Alta

Nota: Elaboración propia

Implicación para Colombia: La sostenibilidad financiera requiere diversificar los ingresos más allá de la venta de entradas.

Análisis brechas estratégicas

A través del trabajo y la investigación identificamos las principales brechas entre Miami y Colombia y le dimos una calificación a la brecha de alta, media o baja, como podemos ver en la siguiente tabla (Ver tabla 27):

Tabla 27.

Brechas Estratégicas Miami-Colombia

Dimensión	Miami	Fútbol Colombiano	Brecha
Experiencia del aficionado	Muy desarrollada	Limitada	Alta
Hospitalidad	Consolidada	Incipiente	Alta
CRM y datos	Avanzado	Básico	Alta
Eventos 365 días	Sí	Limitado	Alta
Patrocinio experiencial	Alto	Medio	Media
Monetización digital	Alta	Baja	Alta

Nota: Elaboración propia

La brecha más relevante no es tecnológica sino estratégica.

El reto principal consiste en transformar la concepción del negocio deportivo.

Validación de la propuesta #MásAlláDeLos90

Los resultados obtenidos permiten validar la pertinencia de la estrategia propuesta. A continuación, se relacionan los beneficios esperados por grupo de interés (Ver table 28):

Tabla 28.

<i>Beneficios esperados por grupo de interés</i>	
Grupo de Interés	Beneficios Esperados
 Aficionados	Mayor entretenimiento Experiencias personalizadas Incremento de la satisfacción
 Clubes	Diversificación de ingresos Incremento del engagement Mayor fidelización
 Patrocinadores	Mejor interacción con los consumidores Activaciones de mayor valor
 Operadores del estadio	Utilización permanente de la infraestructura Incremento de ingresos comerciales

Nota: Elaboración propia

Hoja de ruta estratégica 2026–2030

La hoja de ruta estratégica 2026–2030 constituye el plan de implementación gradual de la estrategia #MásAlláDeLos90, diseñada para adaptar al contexto colombiano las prácticas de entretenimiento deportivo observadas en Miami. Su propósito es establecer una secuencia lógica de acciones que permitan transformar progresivamente el modelo tradicional de operación de los escenarios deportivos hacia un ecosistema de entretenimiento capaz de generar valor para aficionados, clubes, patrocinadores y operadores de infraestructura. La hoja de ruta se estructura en cuatro fases: preparación, implementación piloto, escalamiento y consolidación, que facilitan la construcción de capacidades organizacionales, tecnológicas y comerciales necesarias para garantizar la sostenibilidad de la estrategia. De esta manera, se busca que el Nuevo Campín evolucione de un escenario utilizado principalmente para la realización de partidos de fútbol a una plataforma de entretenimiento y generación de ingresos durante los 365 días del año, fortaleciendo la experiencia del aficionado y contribuyendo a la sostenibilidad financiera del fútbol colombiano. (Ver tabla 29)

Tabla 29.

Ruta Estratégica 2026-2030

Fase	Periodo	Objetivo Estratégico	Iniciativas Clave	Resultados Esperados
Fase 1: Preparación	2026	Construir capacidades organizacionales y tecnológicas	CRM, App móvil, membresías, gobierno de datos y diseño de Fan Zones	Base inicial de aficionados, ecosistema digital habilitado y programas de fidelización
Fase 2: Implementación Piloto	2027	Validar iniciativas de entretenimiento deportivo	Fan Zones, experiencias VIP, activaciones de patrocinadores y hospitalidad	Incremento de satisfacción y validación de nuevas fuentes de ingresos

Fase 3: Escalamiento	2028	Expandir la estrategia a toda la operación	Experiencias premium, gastronomía, comercio, CRM avanzado y fidelización	Mayor gasto por aficionado y consolidación comercial
Fase 4: Consolidación	2029-2030	Posicionar el Nuevo Campín como ecosistema 365 días	Eventos corporativos, conciertos, turismo deportivo y monetización de datos	Diversificación de ingresos y sostenibilidad financiera

Nota: Elaboración propia

Recomendaciones estratégicas

Para los clubes

- Implementar CRM.
- Diseñar programas de fidelización.
- Monetizar la experiencia del aficionado.

Para Sencia y operadores de infraestructura

- Maximizar el uso comercial del complejo.
- Integrar experiencias de entretenimiento permanentes.

Para patrocinadores

- Complementar patrocinios tradicionales a experiencias inmersivas.

Para entidades públicas

- Facilitar modelos de explotación comercial sostenible.

Contribuciones a la investigación

A continuación, relacionamos los puntos que consideramos son el principal aporte del trabajo (Ver tabla 30):

Tabla 30.

Contribuciones de la investigación

Contribución Académica	Contribución empresarial	Contribución social
Demostrar que las prácticas de entretenimiento deportivo pueden adaptarse al contexto colombiano mediante un modelo estructurado de generación de valor	Proporcionar una hoja de ruta para clubes y operadores interesados en evolucionar hacia modelos de entretenimiento deportivo.	Fortalecer la experiencia de los aficionados y promover escenarios deportivos más sostenibles e inclusivos.

Nota: Elaboración propia

Limitaciones del estudio

Naturaleza exploratoria

El análisis busca identificar oportunidades y no pretende representar estadísticamente a todo el fútbol colombiano.

Fuentes secundarias

Gran parte del diagnóstico utiliza información pública y fuentes secundarias.

Muestra de redes sociales

Se analizaron las últimas 50 publicaciones de Instagram por club, por lo que no representa toda la estrategia digital histórica.

Comparabilidad Miami-Colombia

Miami y Colombia tienen diferencias estructurales importantes:

- Poder adquisitivo;
- Infraestructura;
- Modelo deportivo;
- Cultura;
- Tamaño de mercado;
- Monetización;
- Comportamiento del consumidor.

Esto significa que las prácticas identificadas no pueden trasladarse automáticamente.

Proyecciones financieras

El ROI, VAN y TIR dependen de los supuestos financieros planteados para el piloto y no representan resultados históricos observados.

Futuras Investigaciones

Como un ejercicio complementario a esta investigación se puede profundizar en los siguientes temas para pasar de pilotos a datos cuantitativos y cualitativos reales y con posibilidad de implementación:

Comparabilidad Miami-Colombia

Investigación 1

Realizar una encuesta cuantitativa a aficionados colombianos para medir:

- disposición a pagar
- interés por experiencias VIP
- intención de compra
- percepción de Fan Zones
- disposición a utilizar una app
- interés por membresías

Investigación 2

Realizar un experimento/piloto real en un estadio.

Investigación 3

Medir el impacto de una estrategia de contenido experiencial frente al contenido deportivo tradicional.

Conclusiones Finales

La principal brecha identificada no es tecnológica ni financiera, sino la necesidad de transformar la concepción tradicional del negocio deportivo. En este contexto, la sostenibilidad futura del fútbol colombiano dependerá de su capacidad para evolucionar desde la comercialización del partido hacia la gestión integral de experiencias. La estrategia **#MásAlláDeLos90** evidencia que la generación de valor en el deporte ya no depende exclusivamente de los resultados en el campo de juego, sino de la capacidad de diseñar experiencias memorables, monetizar la relación con los aficionados y convertir la infraestructura deportiva en un ecosistema de entretenimiento sostenible durante los 365 días del año.

Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2025). Comisión Distrital de Seguridad, Comodidad y Convivencia en el Fútbol de Bogotá (CDSCCFB). Secretaría Distrital de Gobierno.

<https://historico.gobiernobogota.gov.co/transparencia/informacion-interes/publicacion/informacion-adicional/comision-distrital-seguridad>

Atlético Nacional. (2024). *Mi Nacional Revista 2024, edición 58*.

<https://atlnacional.com.co/wp-content/uploads/2024/05/MI-NACIONAL-REVISTA-2024-EDICION-58-1.pdf>

Atlético Nacional. (2025, February 10). *GrA/Ndeza Run Fest “La vuelta que nos falta”*.

<https://atlnacional.com.co/gra-ndeza-run-fest-la-vuelta-que-nos-falta-2/>

Atlético Nacional. (2025, August 21). *Lanzamiento exclusivo: El Verde ya tiene su juego oficial*. <https://atlnacional.com.co/lanzamiento-juego-oficial-atletico-nacional-betsson/>

Diario AS. (2026). *Mundial 2026 en Miami: Así será el FIFA Fan Festival con conciertos, pantallas gigantes, boletos, actividades y más*. <https://as.com/us/mundial-2026-en-miami-asi-sera-el-fifa-fan-festival-con-conciertos-pantallas-gigantes-boletos-actividades-y-mas-f202606-n/>

Dias, Á. L., Pereira, L., & Lopes da Costa, R. (2022). Outcomes of social media marketing in sport brands. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 13(1). <https://www.igi-global.com/gateway/article/298668>

Duarte de la Espriella, J. S., & Guevara Vargas, C. O. (2020). *Impacto del marketing deportivo en el reconocimiento, posicionamiento e intención de compra de las marcas patrocinadoras de Millonarios F.C.* [Trabajo de grado de pregrado, Colegio de Estudios

Superiores de Administración]. Repositorio CESA.

<https://repository.cesa.edu.co/items/abc486e5-0c34-478e-91cd-bcb012694f45>

Einsle, C. S., Escalera-Izquierdo, G., & García-Fernández, J. (2023). Social media hook sports events: A systematic review of engagement. *Communication & Society*, 36(3), 133–151. <https://doi.org/10.15581/003.36.3.133-151>

Fenalco Bogotá Cundinamarca. (2026). *Expectativas de ventas durante el Mundial de Fútbol 2026*. https://fenalcobogota.com.co/informes_economicos/expectativas-de-ventas-durante-el-mundial-de-futbol-2026/?utm_source

Greater Miami Convention & Visitors Bureau. (2025b, April 17). *Greater Miami and Miami Beach continue to rise as a culinary powerhouse with MICHELIN recognition*. https://www.miamiandbeaches.com/press-and-media/miami-press-releases/2025-michelin-guide?utm_source=chatgpt.com

Greater Miami Convention & Visitors Bureau. (2025c). *Sports & entertainment tourism: 2024/2025 goals & strategic priorities*. https://www.miamiandbeaches.com/getmedia/cc72ce01-0ca0-463d-9ea3-2f41f2feba48/2025_Aug_Visit_Florida.pdf?utm_source

Hewlett Packard Enterprise. (2025, June 24). *HPE to power Miami Freedom Park, provide ultimate fan experience for Inter Miami CF*. https://www.hpe.com/us/en/newsroom/press-release/2025/06/hpe-to-power-miami-freedom-park-provide-ultimate-fan-experience-for-inter-miami-cf.html?utm_source

Hallmann, K., Zehrer, A., & Rietz, J. (2021). Sport events as experiencescapes: The spectator's perspective. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 22(4), 764–779. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2020-0056>

Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>

Ho, C., & Nguyen, N. (2025). *El futuro del entretenimiento*. WGSN.

Hernández-Hernández, J. A., Londoño-Pineda, A., Ng-Henao, R., Macías-Franco, J. L., & Cano, J. A. (2025). *Balancing economic and social results in football clubs: Evidence of fans' perceptions in the Colombian context*. **Frontiers in Sports and Active Living**, 7, 1541829. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1541829>

HubSpot. (2025). *La visión del marketing en 2025*. HubSpot Research.

Inter Miami CF. (2025, February 22). *Inter Miami CF expands growth with ten key partnership renewals ahead of the highly anticipated 2025 season*.

https://www.intermiamicf.com/news/inter-miami-cf-expands-growth-with-ten-key-partnership-renewals-ahead-of-the-highly-anticipated-2025-season?utm_sourcehttps://www.intermiamicf.com/news/inter-miami-cf-expands-growth-with-ten-key-partnership-renewals-ahead-of-the-highly-anticipated-2025-season?utm_source

Independiente Santa Fe. (2025, December 16). *¡Abónate y acompaña al León en el 2026-!.* <https://independientesantafe.com/2025/12/16/abonate-y-acompana-al-leon-en-el-2026-i/>

Inter Miami CF. (2025). *Inter Miami introduces new season ticket plans for the 2025 season: The Half Season Plans*. <https://www.intermiamicf.com/news/inter-miami-introduces-new-season-ticket-plans-for-the-2025-season-the-half-season->

[plans?utm_sourcehttps://www.intermiamicf.com/news/inter-miami-introduces-new-season-ticket-plans-for-the-2025-season-the-half-season-plans?utm_source](https://www.intermiamicf.com/news/inter-miami-introduces-new-season-ticket-plans-for-the-2025-season-the-half-season-plans?utm_source)

Inter Miami CF. (2026, May 15). *Introducing new in-app wallet to your Inter Miami CF App.* https://www.intermiamicf.com/news/introducing-new-in-app-wallet-to-your-inter-miami-cf-app?utm_source

Inter Miami CF. (2025, December 4). *Miami Freedom Park announces first 125,000 square feet of retail for entertainment district at the heart of transformative new development.* <https://www.intermiamicf.com/news/miami-freedom-park-announces-first-125-000-square-feet-of-retail-for-entertainment-district-at-the-heart-of-transformative-new-development>

Inter Miami CF. (2026). *Nu Stadium brings Miami's hottest restaurants, premium hospitality, and next-generation technology to matchday.* https://www.intermiamicf.com/news/nu-stadium-brings-miami-s-hottest-restaurants-premium-hospitality-and-next-generation-technology-to-matchday?utm_source

Miami-Dade County. (2024). *Sports & Entertainment Tourism Department.* https://www.miamidade.gov/govaction/legistarfiles/Matters/Y2024/241303.pdf?utm_source
[e](https://www.miamidade.gov/govaction/legistarfiles/Matters/Y2024/241303.pdf?utm_source)

Millonarios FC. (2025, January 28). *¡El sueño continúa! Compra tu abono para acompañar a Millonarios.* <https://millonarios.com.co/el-sueno-continua-compra-tu-abono-para-acompanar-a-millonarios-2/>

Millonarios FC. (2025, May 5). *Términos y condiciones de la Experiencia Embajadora en el Campín.* <https://millonarios.com.co/terminos-y-condiciones-de-la-experiencia-embajadora-en-el-campin/>

Millonarios FC. (2025). *Informe de gestión 2024*. <https://millonarios.com.co/wp-content/uploads/2025/02/INFORME-DE-GESTION-2024.pdf>

Milne, G. R., Smith, A. N., & Yuksel, M. (2021). Fantasy sports and beyond: Complementary digital experiences (CDXs) as innovations for enhancing fan experience. *Journal of Business Research*, 134, 143–155. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2021.05.051>

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4.^a ed.). Human Kinetics.

Naraine, M. L., Bakhsh, J. T., & Wanless, L. (2022). The impact of sponsorship on social media engagement: A longitudinal examination of professional sport teams. *Sport Marketing Quarterly*, 31(3), 239–252. <https://doi.org/10.32731/SMQ.313.0922.06>

Observatorio de Mercadeo (ODEM). (2026). *Ecosistema digital Copa Mundial 2026*. Universidad EAN.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business School Press.

Quiceno, J. C. (2025). *Estos son los patrocinadores de equipos en la Liga colombiana con mayores ingresos*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/estos-son-los-patrocinadores-de-equipos-de-la-liga-colombiana-con-mayores-ingresos-4040952>

Rahman, M. M., Rosenberger, P. J., Yun, J. H., de Oliveira, M. J., & Köcher, S. (2023). Keeping the ball rolling: Using the S-O-R framework to investigate the determinants of football fan loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(1), 122–147. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2022-0126>

Romero-Jara, E., Solanellas, F., López-Carril, S., Kolyperas, D., & Anagnostopoulos, C. (2024). The more we post, the better? A comparative analysis of fan engagement on social media profiles of football leagues. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(3), 578–599. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2023-0252>

Salazar, D. (2025). *De Millonarios a Nacional: los clubes colombianos con mayor ingreso por taquilla y patrocinio*. Bloomberg Línea.
<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/de-millonarios-a-nacional-los-clubes-colombianos-con-mayor-ingreso-por-taquilla-y-patrocinio/>

Sencia. (2026). *Sencia: El nuevo Campín*. <https://sencia.com.co/>

Shekhar, S. K., & Shah, M. A. (2023). Sports marketing and conceptual evolution: A bibliometric analysis. *SAGE Open*, 13.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231192915>

Superintendencia de Sociedades. (2025, August 27). *Comportamiento financiero del fútbol profesional colombiano 2024*.
https://supersociedades.gov.co/es/web/guest/noticias-supersociedades/-/asset_publisher/atwl/content/comportamiento-financiero-del-f%C3%BAAtbol-profesional-colombiano-2024?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_atwl_assetEntryId=9149351&_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_atwl_redirect=https%3A%2F%2Fsupersociedades.gov.co%2Fes%2Fweb%2Fguest%2Fnoticias-supersociedades%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_atwl%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INST

[ANCE_atwl_cur%3D10%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_atwl_delta%3D9%26p_r_p_resetCur%3Dfalse%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_atwl_assetEntryId%3D9149351&utm_source](#)

Working with Crowds. (2025). Estadio Olímpico Pascual Guerrero: Crowd incident analysis and management. <https://www.workingwithcrowds.com/estadio-olimpico-pascual-guerrero-crowd-incident/>

Teitelbaum, J. (2026, 29 de mayo). *The world's most valuable soccer teams 2026*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/justinteitelbaum/2026/05/29/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2026/>

Ticketmaster Business. (2026, 19 de mayo). *Ticketmaster Sport State of Play: How fan behavior is reshaping live sport*. <https://business.ticketmaster.com/ticketmaster-sport-state-of-play-how-fan-behavior-is-reshaping-live-sport/>

Anexos

- A. Informe ODEM: datos completos de escucha social
- B. Visualizaciones experiencia del consumidor (Journey Map)
- C. Investigación digital
- D. Perfiles del equipo y roles en el proyecto
- E. Evidencias de la misión académica
- F. Estados financieros Atlético Nacional, Millonarios e Independiente Santa Fe.