



**Modelo de innovación en la gestión de comunidades para las
Academias Azul & Blanco Millonarios FC: un ecosistema de
experiencias para el relevo generacional de la hinchada.**

**Modalidad:
Innovación organizacional
“Business case”**

**Andrés González Erazo
Facultad de Ciencias Administrativas, Finanzas y Ciencias
Económicas en Administración de Empresas - MBA**

Modelo de innovación en la gestión de comunidades para las Academias Azul & Blanco Millonarios FC:
un ecosistema de experiencias para el relevo generacional de la hinchada.

Andrés González Erazo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas - MBA

Director (a):
Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:
Innovación organizacional
“Business case”

Universidad EAN
Facultad de Ciencias Administrativas, Finanzas y Ciencias Económicas en Administración de Empresas -
MBA
Bogotá, Colombia 01/julio/2026

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Presidencia de Millonarios FC por darle la oportunidad a este proyecto y por confiar en que una mirada académica e investigativa podía aportar a la gestión de las comunidades. Su disposición y respaldo institucional hicieron posible que este Business Case pasara de una idea a una propuesta tangible.

A COPU, como aliado estratégico, agradezco la organización del reto y la conexión con las agencias y los creativos hinchas que hicieron parte del proceso, a quienes también agradezco. Ese puente con el ecosistema del marketing y la publicidad fue determinante para nutrir la propuesta con talento, referentes y una mirada cercana a la industria.

A los estudiantes de la carrera de Mercadeo y Estrategia Comercial que acompañaron el reto y el trabajo de campo, en especial a Laura Veronica Casas Peña y David Jacobo Rueda Bravo gracias por su tiempo, su energía y su compromiso. Su participación en las actividades, entrevistas y validaciones fue determinante para entender de cerca a la comunidad y para dar forma a una solución centrada en las personas bajo la guía del profesor Wilmar René Reyes del curso de Marketing deportivo.

De manera muy especial, agradezco a mi directora de tesis, por su guía, sobre todo, por su paciencia a lo largo de todo el proceso. Su acompañamiento constante, y su confianza me ayudaron a crecer como profesional desde que empecé este camino Eanista hace 7 años.

Finalmente, a mi hermosa madre que ha sido siempre el apoyo de mi vida, a mi padre que me sonríe desde el cielo, a mi familia, mi novia y amigos, gracias por el apoyo incondicional. Su compañía, su paciencia y su aliento en cada etapa fueron el sostén que me permitió llegar hasta aquí. Este logro también es de ustedes.

A todos, mi gratitud...

AGE

Tabla de contenido

Abstract y palabras clave	6
Resumen ejecutivo	7
1. Contexto y desafío de innovación.....	9
1.1 Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta	9
1.2 Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio (Diagnóstico interno):.....	10
1.3 Mapa de empatía del cliente/usuario:	13
1.4 Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):.....	14
2. Solución Innovadora	14
2.1 Descripción de la solución (storyboard):	16
2.2 Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):	18
2.3 Propuesta de experiencia del usuario (journey map):	21
3. Análisis de mercado y competencia.....	21
3.1 Análisis de tendencias emergentes y tecnologías disruptivas	27
3.2 Competencia local	28
3.3 Evaluación de la solución con las partes interesadas:	29
4. Plan de implementación bajo metodologías ágiles	31
4.1 Roadmap de innovación y metodología de desarrollo.....	32
4.3 Equipo y recursos necesarios:	33
5. Análisis Financiero y de Impacto.....	35
5.1 Proyecciones financieras y ROI de innovación:	37
5.2 Análisis de escenarios (mejor caso, peor caso, caso más probable).....	39
5.2.1 Punto de equilibrio y margen de seguridad.....	43
6. Gestión de riesgos y oportunidades.....	44
6.1 Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:.....	44
6.2 Análisis de pivote	46
6.3. Oportunidades de escalabilidad y crecimiento futuro	47
7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación	48
7.1 OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto	48
7.2 Métricas de innovación:	50

8. Plan de gestión del cambio y adopción	50
8.1 Objetivos de comunicación:	51
8.2 Cultura de innovación y mejora continua:.....	52
8.1.1 <i>Valores y comportamientos que fomentan la innovación en la organización</i>	52
8.3 Plan para abordar la resistencia al cambio	53
9. Conclusiones	54
Referencias.....	55
ANEXOS.....	56
Anexo A. Resultados del trabajo de campo de diagnóstico con stakeholders	56
A.1 <i>Metodología y muestra:</i>	56
A.2 <i>Hallazgos — Generación Alpha (n=10)</i>	57
A.3 <i>Hallazgos — Generación Z (n=67)</i>	57
A.4 <i>Hallazgos — Generación Millennial (n=71)</i>	57
A.5 <i>Síntesis y conexión con el diagnóstico (Capítulo 1)</i>	58

TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional Academia Azul & Blanco Millonarios FC	10
Figura 2. DOFA Academia Azul & Blanco Millonarios FC	11
Figura 3. Mapa de empatía del cliente/usuario Academia Azul & Blanco Millonarios FC	12
Figura 4. Design Thinking	13
Figura 5. Storyboard solución innovadora	15
Figura 6. Mockup playlist disponible	17
Figura 7. Mockup activación colegio	18
Figura 8. Mockup experiencia ¿Quién quiere ser Millonarios?	19
Figura 9. Journey Map	20
Figura 10. Matriz de evaluación de la solución con las partes interesadas	29
Figura 11. Identificación de riesgos	30
Figura 12. Metodología Design Sprint	31
Figura 13. Matriz de despliegue de cada fase	32
Figura 14. Equipo y recursos necesarios	33
Figura 15. Estrategias de mitigación	44
Figura 16. Matriz de riesgos	44
Figura 17. Estrategia de comunicación interna y externa	50

Figura 18. Plan para abordar la resistencia al cambio	52
---	----

TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de competidores y entorno de mercado	21
Tabla 2. Estructura de inversión inicial CAPEX	34
Tabla 3. Flujo de caja proyectado del ecosistema de experiencias, escenario base (cifras en millones de COP)	37
Tabla 4. Flujo de caja proyectado, escenario 2 pesimista (cifras en millones de COP)	39
Tabla 5. Síntesis del análisis de sensibilidad (cifras en millones de COP)	41
Tabla 6. OKR 1	47
Tabla 7. OKR 2.....	47
Tabla 8. OKR 3.....	48
Tabla 9. OKR 4.....	48
Tabla 10. Métricas de innovación	49
Tabla 11. Programas de incentivos para la innovación	51
Tabla 12. Hallazgos GEN Z	56

Abstract

This Business Case presents an organizational innovation strategy for the Azul & Blanco Millonarios FC Academies, aimed at closing the generational gap in sports consumption through a digital and experiential ecosystem (a musical album, a stadium-based game, and school activations). The financial analysis, incorporating Colombia's corporate income tax (35%), shows that the base scenario (three sponsors) is not financially viable (NPV of -\$18.5 million), with viability contingent on securing a fourth sponsor (NPV of \$46.2 million). The proposal is aligned with SDGs 3, 4, and 11, and includes an instrumented risk management framework.

Palabras clave: innovación organizacional, gestión de comunidades, fútbol profesional, patrocinios deportivos, experiencia de usuario, fan engagement.

Resumen ejecutivo

Este Business Case presenta una estrategia de innovación organizacional para las Academias Azul & Blanco Millonarios FC enfocada en la transformación de la gestión de comunidades.

Ante la brecha generacional en el consumo deportivo, se propone un ecosistema de experiencias que integra un álbum musical, un juego en el estadio y presencia en instituciones educativas, por ello la solución utiliza la fan engagement para conectar emocionalmente con segmentos desde la gestación hasta la edad escolar.

La metodología de Design Thinking y el método Lean Startup orientaron el diagnóstico y el diseño de la solución con base en el trabajo de campo realizado con los stakeholders clave y al final, los resultados financieros muestran que la viabilidad del proyecto depende de concretar un cuarto patrocinador, escenario en el cual el VAN asciende a \$46,2 millones y la TIR a 46,2%.

Se concluye que el proyecto es sostenible y está alineado con los ODS, y que su viabilidad financiera está condicionada a la vinculación de un cuarto patrocinador; bajo esa condición, el modelo permite consolidar a Millonarios FC como líder en innovación en comunidades del fútbol profesional colombiano.

Objetivo general

Diseñar un modelo de innovación organizacional para la gestión de comunidades en Las Academias Azul & Blanco Millonarios FC, mediante la creación de un ecosistema de experiencias sonoras y gamificadas que permita fortalecer el relevo generacional de la comunidad, diversificar fuentes de ingreso y potenciar el valor de marca del club en el mercadeo deportivo colombiano.

Objetivos específicos

- Identificar tendencias globales y locales en el fan engagement y la economía de la experiencia dentro de la industria del fútbol para establecer el marco de referencia competitivo de las Academias Azul & Blanco Millonarios FC.
- Analizar el estado actual de la relación del club con sus segmentos de hinchas jóvenes y padres de familia, detectando las brechas de conexión emocional y las oportunidades de monetización en las Academias de formación.
- Validar con los stakeholders clave las problemáticas y necesidades de conexión emocional con el club, utilizando herramientas de diseño centrado en el usuario, como insumo para el diseño de la propuesta de valor.
- Formular el plan de implementación estratégica, financiera y operativa del ecosistema de comunidad incluyendo el roadmap de despliegue y el sistema de medición basado en OKRs para asegurar la sostenibilidad del proyecto.

1. Contexto y desafío de innovación.

Este capítulo presenta un análisis detallado del contexto de Academias Azul & Blanco Millonarios FC. y los desafíos que enfrenta en la gestión de comunidades con respecto a las nuevas generaciones. Se aborda el diagnóstico de las necesidades internas de la organización con base en la descripción del entorno y el mapa de empatía de los usuarios de Academias Azul & Blanco Millonarios FC. y la definición del problema mediante la metodología "*How Might We*" (HMW). Cada uno de estos apartados proporcionará una base para comprender las necesidades del área de estudio.

1.1 Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta

En el sector del entretenimiento y la formación deportiva, el fútbol profesional constituye uno de los principales ejes, convirtiéndose también en un símbolo de unión social en el país, con un impacto económico y cultural significativo. Según Yepes Izquierdo en el periódico El Tiempo (2025), Millonarios FC fue el club que más facturó en 2024, “El Embajador ingresó 43.236 millones de pesos en el tema de abonos y taquilla, siendo líder de este ítem e ingresó 23.252 millones por la venta de artículos deportivos,” (Yepes Izquierdo, 2025, párr. 2). Esta cifra refleja el interés por vivir el fútbol presencial, aunque enfrenta retos frente a los cambios en los hábitos de consumo de las nuevas generaciones.

Si bien sabemos, a nivel global, esta industria se encuentra en un proceso de transformación acelerada y crecimiento, impulsado por la digitalización y la personalización de la experiencia del aficionado. Un artículo de Deloitte publicado en el WSJ CMO Journal (2024) resalta que un 58% de los asistentes a eventos deportivos desean acceder en tiempo real a estadísticas y repeticiones desde su dispositivo móvil, porcentaje que se concentra en Millennials y Generación Z, y este dato responde a la necesidad de una experiencia más interactiva y conectada, donde el estadio se perciba no solo como punto físico.

Por ello, con base en la data que arroja la descripción del entorno, el principal objetivo de la organización ahora es el de fortalecer e integrar los sistemas de información actuales para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la experiencia del

usuario, alineando los procesos administrativos, deportivos y académicos en una plataforma accesible, colaborativa y estratégica. (Delgado et al., 2025). Nota: el autor del presente documento es coautor de este trabajo, citado como fuente diagnóstica; el contenido de esta sección parafrasea sus hallazgos sin reproducir texto literal.

Así bien, podemos tomar como base las tendencias en gestión de comunidades deportivas en otros clubes, por ejemplo, a nivel nacional, estas giran en torno a tres pilares: digitalización, personalización y sostenibilidad. En el plano digital, la generación Z y Alpha demandan contenido cercano a los jugadores, detrás de cámaras y corta duración, adaptado a formatos de redes sociales y a nivel internacional, clubes como el Real Madrid han implementado programas de membresía que ofrece beneficios exclusivos y mensajes personalizados en fechas especiales (Adobe, 2026), el FC Barcelona en alianza con Spotify, ha desarrollado campañas que vinculan música y fútbol... (FC Barcelona, 2026), el FC Barcelona en alianza con Spotify, ha desarrollado campañas que vinculan música y fútbol, dos grandes del entretenimiento para conectar con audiencias jóvenes (Bernal et al., 2024); y en Colombia, iniciativas como la película conmemorativa del Atlético Nacional o las experiencias VIP del Independiente Santa Fe han fortalecido el vínculo con su comunidad.

1.2 Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio (Diagnóstico interno):

Las Academias Azul & Blanco Millonarios FC, son la división recreativa y formativa del club, con presencia en Bogotá y otras ciudades. Su propósito es “desarrollar y potencializar las cualidades y capacidades de cada deportista, por medio de un programa de desarrollo deportivo segmentado por edades” (Delgado et al., 2025), mientras que su visión busca posicionarlas como la mejor opción de formación futbolística en el país (Delgado et al., 2025).

Para el cumplimiento de este propósito, las Academias Azul & Blanco Millonarios FC cuenta con una estructura organizacional (Ver Figura 1) comprende áreas funcionales como:

Figura 1. Estructura organizacional Academia Azul & Blanco Millonarios FC

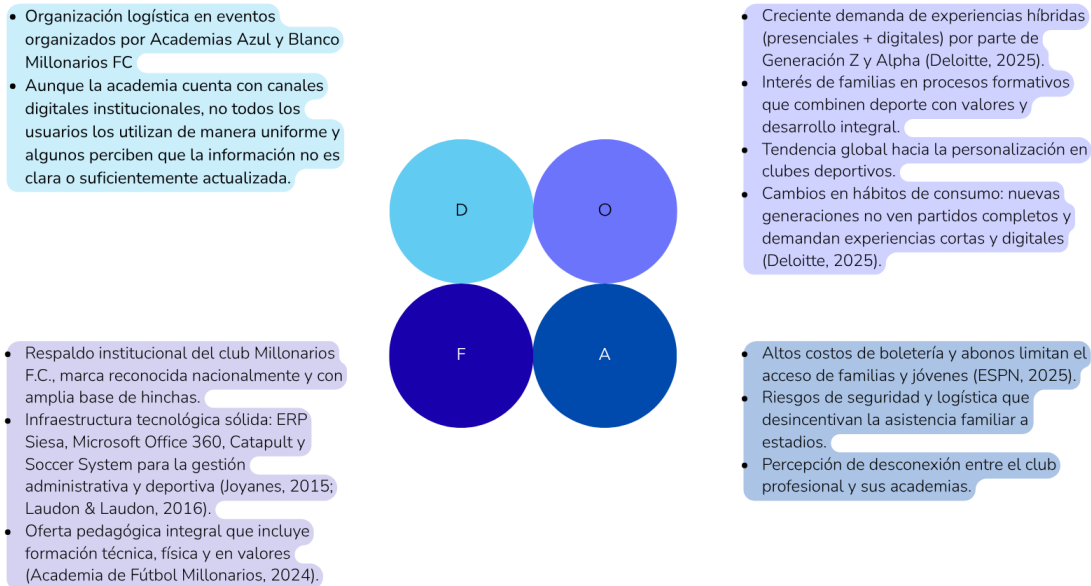


Nota: Tomado de Diagnóstico y Propuesta de Mejoramiento de los Sistemas de Información y Gestión Tecnológica. Academias Azul & Blanco Millonarios FC.

Esta estructura organizacional, Academias Azul & Blanco Millonarios FC, nos permite identificar qué áreas tienen relación directa con la gestión de comunidades y los recursos (humanos, tecnológicos y financieros) con los que cuenta la organización para implementar una solución innovadora desde allí y así mismo facilita ver los encargados de la decisión y la ejecución para proponer una decisión más realista y alcanzable.

Ahora bien, se presenta el diagnóstico interno de la organización (Ver Figura 2) para poder mitigar las amenazas con las fortalezas y mejorar con las oportunidades del entorno.

Figura 2. DOFA Academia Azul & Blanco Millonarios FC



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de Diagnóstico y Propuesta de Mejoramiento de los Sistemas de Información y Gestión Tecnológica. Academia Azul & Blanco Millonarios FC

Complementando lo que se evidencia en la figura, los procesos actuales de formación incluyen entrenamientos técnicos, talleres en valores, acompañamiento escolar y gestión administrativa de matrículas y pagos, pero se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de innovación pedagógica, la sistematización de aprendizajes y la articulación con las comunidades familiares, que hoy perciben cierta distancia entre la academia y el club profesional (Delgado et al., 2025).

Aunque la cultura organizacional ha incorporado tecnologías maduras, la innovación pedagógica se presenta principalmente a través de programas extracurriculares en valores, mentorías y el uso de plataformas deportivas para el rendimiento físico. Sin embargo, no se cuenta con una estructura clara de innovación que permita experimentar con nuevas metodologías de enseñanza, gamificación o experiencias digitales de comunidad (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esto representa una oportunidad clave para alinear innovación tecnológica con innovación pedagógica y social. (Delgado et al., 2025).

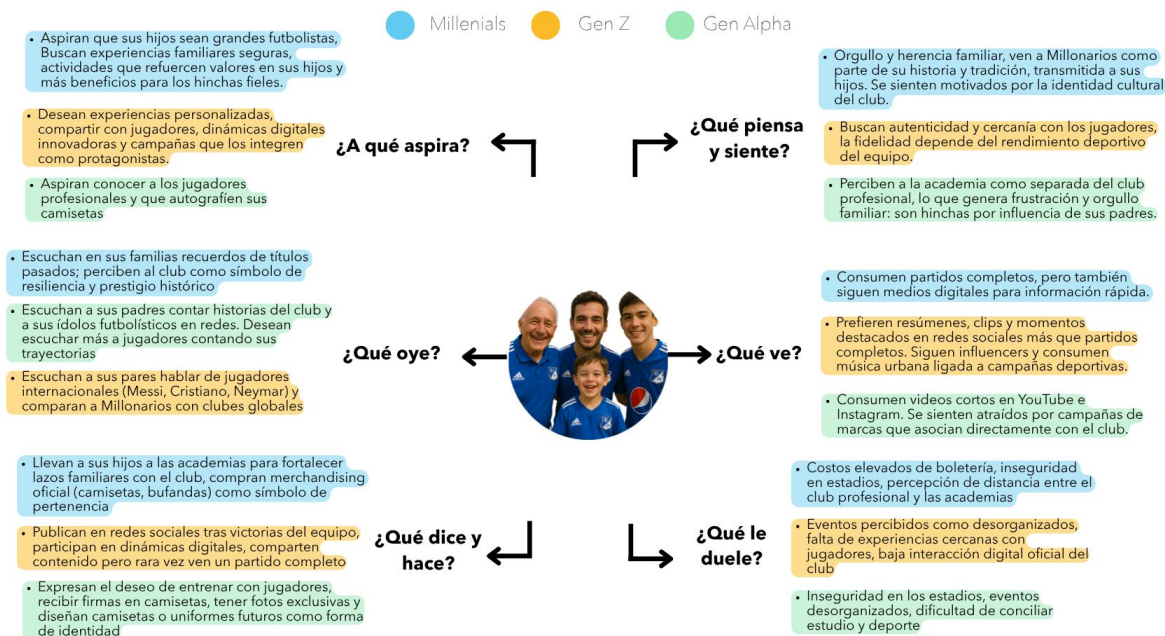
Por ello la propuesta de innovación a continuación en gestión de comunidades se alinea con los objetivos mencionados con anterioridad al:

- Contribuir a la sostenibilidad financiera mediante fidelización digital y experiencias híbridas que diversifiquen ingresos.
- Fortalecer la identidad institucional al integrar a las familias, jugadores y cuerpo técnico para una comunidad cohesionada.
- Potenciar la sostenibilidad deportiva al mejorar la retención de talento joven y reforzar el vínculo entre las Academias y el equipo profesional. (Delgado et al., 2025).

1.3 Mapa de empatía del cliente/usuario:

(Ver Figura 3)

Figura 3. Mapa de empatía del cliente/usuario Academia Azul & Blanco Millonarios FC

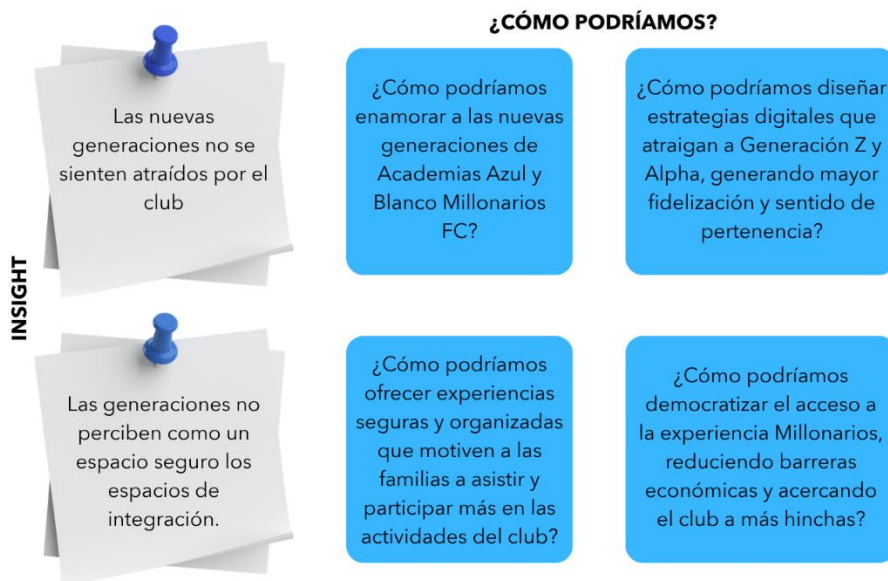


Fuente: Elaboración propia

1.4 Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):

Con base en el diagnóstico realizado de la organización el desafío que enfrenta las Academias Azul & Blanco Millonarios FC está en la gestión de la comunidad de hinchas de las nuevas generaciones para enamorarlos del club, unida a la falta de experiencias personalizadas, debido a que las nuevas generaciones no consumen fútbol de la misma forma, prefieren contenidos cortos, interacción con jugadores y vivencias exclusivas con sus familias, por ello utilizando la metodología HMW del Design Thinking (Ver Figura 4) podemos reformular este problema de la siguiente forma:

Figura 4. Design Thinking



Fuente: Elaboración propia. Fuente de apoyo: <https://designthinking.es/como-podriamos/>

Con la metodología "How Might We" como herramienta concluimos que HWM seleccionado es ¿Cómo podríamos fortalecer la comunidad de Millonarios FC, integrando experiencias digitales y presenciales que conecten a familias, niños y jóvenes con el club? Ya que aborda los dos insights más relevantes de la investigación, el responder esta pregunta permitirá al equipo tomar decisiones más completas.

2. Solución Innovadora

Este capítulo presenta una descripción de la solución innovadora, priorizando resolver las

necesidades de la organización que se identificaron en el diagnóstico y centrando la respuesta en satisfacer los deseos de la audiencia objetivo. Asimismo, se incluirán casos de éxito que servirán como referentes para sustentar la viabilidad del modelo, junto con un prototipo conceptual que permitirá visualizar de manera práctica cómo funcionaría la solución planteada.

Solución innovadora:

Se propone una iniciativa integral de innovación en gestión de comunidades de la Academia Azul & Blanco Millonarios FC., compuesta por tres ejes articulados cronológicamente, cuyo propósito es acompañar a las familias desde el nacimiento hasta la consolidación intergeneracional de la hinchada.

En primer lugar, se plantea la creación de un álbum musical que convierta a las personas en hinchas de Millonarios incluso antes de nacer. Este proyecto está diseñado para acompañar a las familias desde la etapa de gestación, con el fin de fortalecer el vínculo emocional con el club desde el comienzo de la vida. La música, como lo señala la literatura, es un vehículo de identidad cultural y de construcción de memoria afectiva que “se transmite de generación en generación y se mantiene vigente a través del uso continuado en la vida cotidiana” (Universidad Internacional de Andalucía, 2023). En este sentido, la música, es un vehículo de identidad cultural y de construcción de memoria afectiva, se transforma en una herramienta para consolidar la pasión azul y blanca como parte del desarrollo familiar y personal a lo largo del ciclo vital.

En segundo lugar, tras haber generado ese vínculo inicial mediante la música, la propuesta busca llevar a Millonarios a los entornos educativos mediante activaciones experienciales en colegios. Estas actividades contarán con la participación de jugadores profesionales o creadores de contenido asociados al club, e incluirán mini retos deportivos, trivias, dinámicas creativas y la entrega de kits escolares temáticos. Asimismo, se realizará la creación de contenido orgánico a través de formatos denominados “El rincón del hincha”, en los cuales los estudiantes podrán compartir sus historias, enviar mensajes al equipo o proponer ideas. De este modo, se refuerza el vínculo con las nuevas generaciones y se fomenta la práctica deportiva como parte integral de la vida escolar.

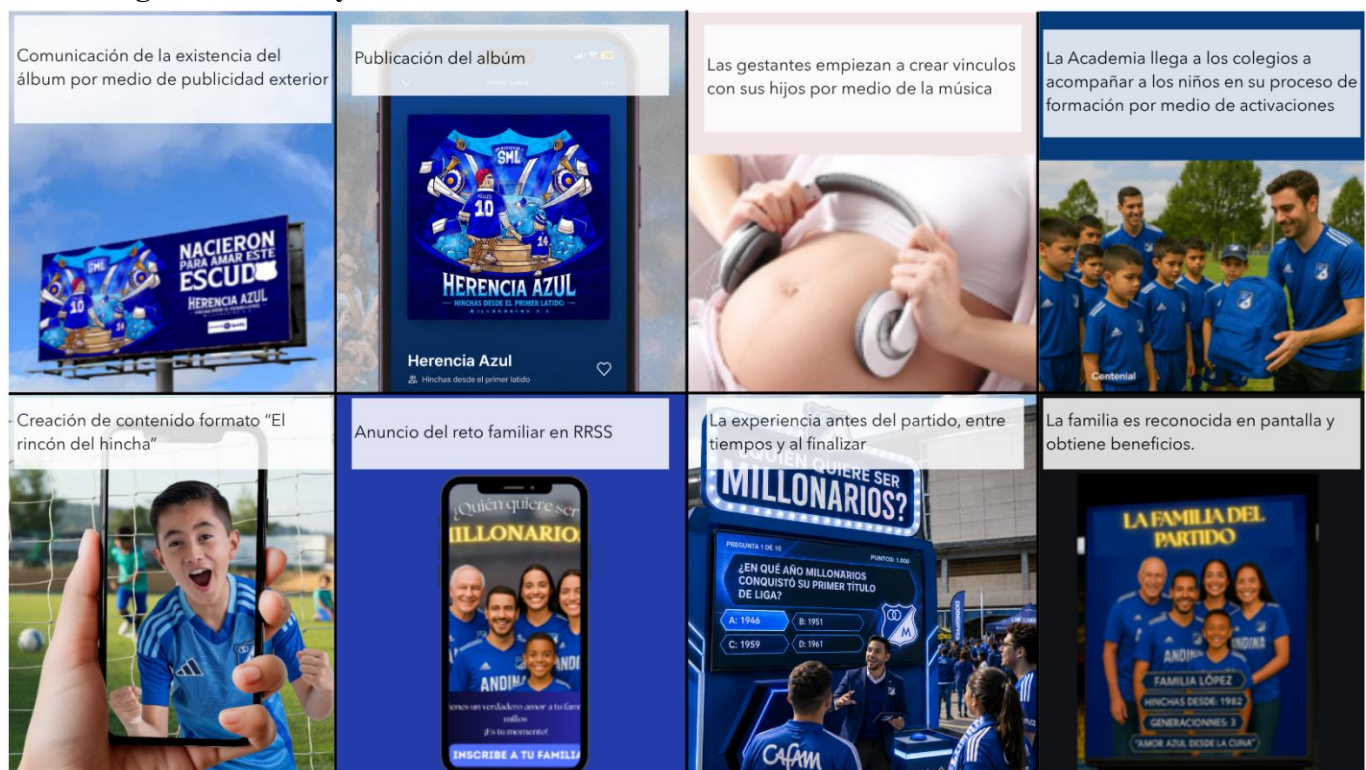
Finalmente, una vez establecida la cercanía con los niños y jóvenes, la propuesta se amplía hacia las familias en su conjunto mediante el componente ¿Quién quiere ser Millonarios? Esta dinámica combina la nostalgia de uno de los programas más exitosos de la televisión colombiana, ¿Quién quiere ser millonario?, con el formato fresco y humorístico de las entrevistas virales en redes sociales. En este espacio participan familias conformadas por al menos tres generaciones, quienes pondrán a prueba sus conocimientos sobre la historia y la cultura del club. La competencia se desarrollará bajo un formato

híbrido: presencial durante los días de partido y digital en plataformas como TikTok, Instagram y YouTube. Mientras que las generaciones Millennial y Z encuentran en esta propuesta una conexión nostálgica y atractiva, la Generación Alpha se ve atraída por el lenguaje humorístico y dinámico inspirado en cuentas virales como @holii.com.co.

En síntesis, esta solución innovadora impacta de manera simultánea a tres generaciones de hinchas, creando una narrativa de acompañamiento que se inicia en la gestación, se fortalece en la etapa escolar y se consolida en la experiencia intergeneracional del estadio y las redes sociales. Con ello, Millonarios FC se posiciona no solo como un club deportivo, sino también como un espacio de unión familiar, de identidad cultural y de fidelización a lo largo de toda la vida (Ver Figura 5).

2.1 Descripción de la solución (storyboard):

Figura 5. Storyboard solución innovadora



Fuente: Elaboración propia

La imagen anterior ilustra, de manera cronológica, la forma en que será ejecutada la solución, tomando como referencia el embudo de mercadeo. En primer lugar, la atracción se generará mediante estrategias de publicidad exterior como vallas publicitarias y a través de campañas en redes sociales,

cuyo objetivo será dirigir tráfico hacia los canales de comunicación oficiales de la Academia Azul & Blanco Millonarios FC. Posteriormente, se producirá la creación de un vínculo con las audiencias objetivo mediante tres ejes: la música como elemento identitario y emocional; las activaciones en colegios, que acercan al club a la cotidianidad de los jóvenes y las experiencias presenciales en el estadio, que consolidan la cercanía intergeneracional. En tercer lugar, se dará la conversión, entendida como el momento en que las familias deciden participar voluntariamente en las dinámicas propuestas, motivadas por la conexión afectiva y cultural con el club. Finalmente, se alcanzará la etapa de fidelización, cuando dichas familias, tras vivir experiencias satisfactorias, decidan participar de nuevo y reforzar su sentido de pertenencia hacia Millonarios FC.

2.2 Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):

(Ver Figura 6, 7 y 8)

Figura 6. Mockup playlist disponible



Fuente: Elaboración propia. Imágenes generadas con inteligencia artificial

Este mockup ilustra la playlist disponible en Spotify, diseñada para acompañar a las madres durante el proceso de gestación. La propuesta incluye desde sonidos característicos del estadio y cánticos representativos del equipo, hasta narraciones de goles adaptadas en forma de cuentos, con el fin de transmitir la pasión por Millonarios FC. desde las primeras etapas de la vida.

Figura 7. Mockup activación colegio



Fuente: Elaboración propia. Imágenes generadas con inteligencia artificial

Este mockup representa la activación en colegios, en la cual creadores de contenido asociados a Millonarios FC. y jugadores profesionales interactúan directamente con los estudiantes. La dinámica busca acercar el club al entorno escolar mediante experiencias participativas y significativas que fortalezcan el vínculo de los jóvenes con la institución.

El tratamiento de datos de niños, niñas y adolescentes en el marco de esta activación se sujeta al Artículo 7 de la Ley 1581 de 2012. El consentimiento informado se incorpora dentro del proceso estándar de inscripción a las Academias, y para las activaciones en colegios se gestiona adicionalmente una autorización institucional específica con cada plantel educativo previa a cualquier recolección de datos.

Figura 8. Mockup experiencia ¿Quién quiere ser Millonarios?



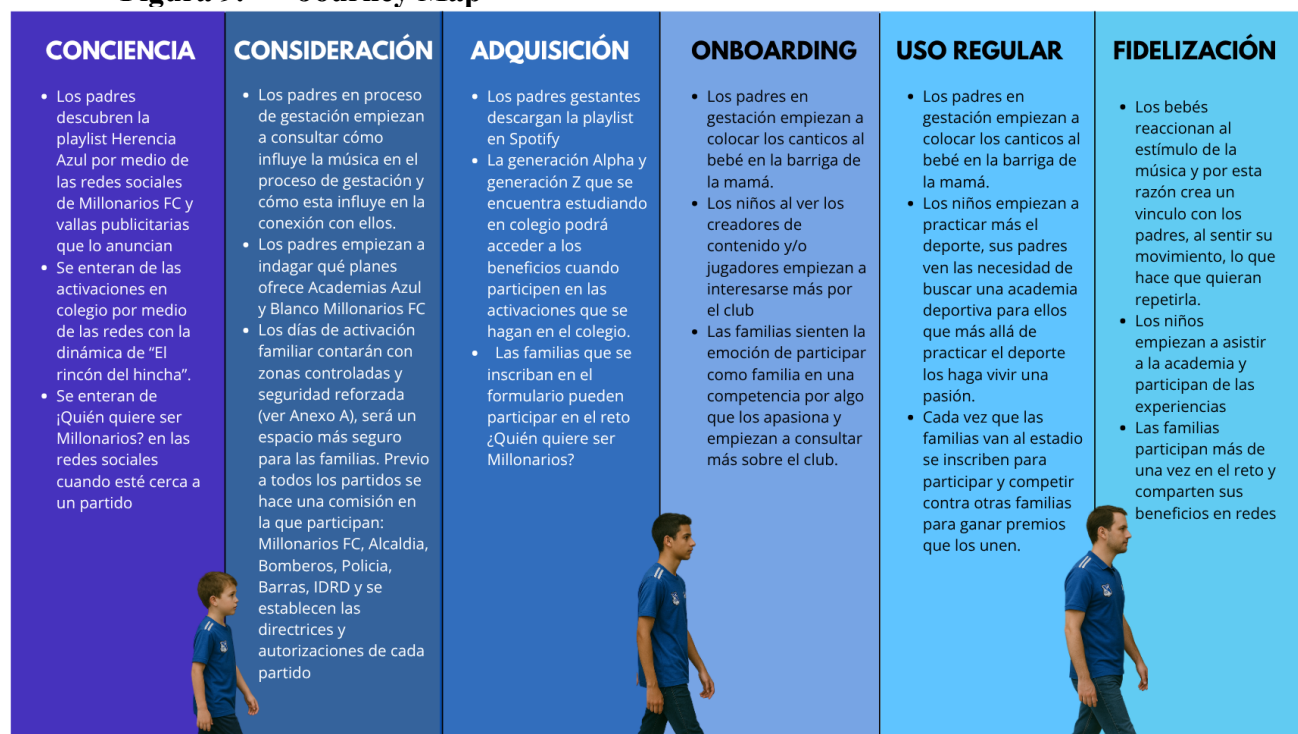
Fuente: Elaboración propia. Imágenes generadas con inteligencia artificial

Este mockup ilustra la experiencia ¿Quién quiere ser Millonarios?, representada a través de un stand móvil en el estadio que facilita la interacción y la competencia sana entre familias. La dinámica ofrece la posibilidad de ganar premios que acercan a los participantes al club y les permiten vivir la pasión por Millonarios FC. de una manera semejante a como lo hicieron las generaciones anteriores.

Dado que el diagnóstico interno (sección 1.2) identifica la percepción de inseguridad como una de las principales barreras de asistencia al estadio confirmada cuantitativamente en el trabajo de campo, donde el 38,7% de los padres Millennials y la mayoría de los jóvenes Generación Z señalan la inseguridad como razón de no asistencia (ver Anexo A), la activación ¿Quién quiere ser Millonarios? contempla como componente explícito la implementación de medidas de control y seguridad reforzada durante los días de activación familiar: Delimitación de una zona familiar exclusiva alrededor del stand móvil, personal de seguridad adicional contratado para esos días, y coordinación previa con la Policía Metropolitana. Estas medidas son la condición que hace viable la reducción real de la barrera de inseguridad; la actividad recreativa por sí sola no modifica las condiciones de seguridad del entorno.

2.3 Propuesta de experiencia del usuario (journey map):

Figura 9. Journey Map



Fuente: Elaboración propia.

La ilustración anterior presenta el journey map, el cual describe cómo los usuarios interactúan con la solución propuesta y los diferentes puntos de contacto que establecen con la marca a lo largo de su experiencia. Este recorrido permite identificar momentos clave desde que conocen la solución hasta la fidelización, evidenciando las emociones, expectativas y oportunidades de mejora en cada etapa del proceso.

3. Análisis de mercado y competencia

Este capítulo presenta diferentes casos de éxito, tanto nacionales como internacionales, que permiten orientar la viabilidad de la solución propuesta, se presentarán iniciativas que han logrado fortalecer el vínculo entre los clubes deportivos y sus comunidades mediante estrategias innovadoras. Estos referentes se presentan con el objetivo de mostrar insumos clave para adaptar y contextualizar la propuesta de Millonarios FC., asegurando su pertinencia y efectividad en el marco del proyecto.

El análisis de los competidores y del entorno de mercado permite comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización en el ecosistema deportivo colombiano, el club compete en un escenario donde factores como la tradición, la gestión administrativa, la fidelidad de la hinchada y la atracción de patrocinadores son determinantes. En este contexto, identificar tanto a los competidores directos como indirectos resulta clave para dimensionar la posición actual del equipo y proyectar estrategias, como la propuesta en este trabajo, fuera del campo (ver Tabla 1).

Tabla 1. Análisis de competidores y entorno de mercado

Empresa	Descripción del caso	Beneficio
Club América (México)	Entrega un abono simbólico a cada nuevo hincha nacido de un abonado “Desde la cuna” y lanzará una plataforma que ofrecerá experiencias personalizadas, con integración de boletería, comercio electrónico y contenido multimedia en alianza con Sportian (https://www.clubamerica.com.mx/noticias/club-america-lanza-moderna-aplicacion-y-nueva-pagina-web-para-su-aficion-tras-alianza-con-sportian)	Refuerza la herencia familiar y genera sentido de pertenencia desde el nacimiento.
Real Betis (España)	“De abuelos a nietos” El Betis realiza salidas al campo con los hinchas más longevos, resaltando el legado generacional y la importancia de quienes han acompañado al club durante décadas. (https://www.reasonwhy.es/actualidad/betis-apela-orgullo-pertenencia-tradicion-familiar-nueva-campana-abonados-vmlyr)	Genera momentos emotivos que se han vuelto virales en redes sociales, atrayendo la atención mundial y mostrando el lado social del club, más allá de lo

		futbolístico.
Bayern Múnich (Alemania)	En asociación con la cadena hotelera Marriott, ha ofrecido a los aficionados la oportunidad de ganar una estancia nocturna en una suite del estadio Allianz Arena.	Mejora en la asistencia y en la percepción

	(https://www.fourfourtwo.com/features/bayern-munichs-stadium-have-a-hotel-suite-overlooking-pitch)	de cercanía con la marca.
Real Madrid (España)	ofrece un programa de socios llamado "Madridista" que proporciona beneficios exclusivos y contenido personalizado a sus aficionados. Este programa busca fortalecer la conexión entre el club y sus seguidores a nivel global. Ofrece a los aficionados beneficios exclusivos, como descuentos en productos de la tienda, entradas con precios preferenciales y acceso al Tour del Bernabéu, creando un sentido de pertenencia y exclusividad.	Ampliación de la comunidad global de socios y aumento en ingresos por membresías.
FC Barcelona (España)	Campañas que integran artistas en la camiseta y experiencias digitales con música. Creación de listas de reproducción oficiales del Barça en Spotify, curadas por los propios jugadores, con canciones para los días de partido, entrenamientos o listas de reproducción personales. Colaboraciones con artistas en eventos y experiencias exclusivas para fans, como el concierto de Travis Scott en Barcelona. Activaciones de marca en redes sociales y durante la previa de los partidos.	Conexión con nuevas audiencias, llevando la música al campo y fusionando la pasión del fútbol con la de la música.

Atlético Nacional (Colombia)	Produjo una película llamada "Uno vuelve siempre" que explora la relación entre los hinchas y el equipo, mostrando cómo la pasión por el fútbol trasciende lo deportivo y se convierte en un motor de alegría y unión familiar y comunitaria, además organizará la carrera atlética Grandeza Run Fest	Reflexiona sobre la importancia de la hinchada, la competencia sana, el rol social del fútbol y el significado de ser fanático del Atlético Nacional. Busca transmitir las emociones y vivencias tanto dentro como fuera de la cancha.
------------------------------------	--	--

Manchester City Academy (Inglaterra)	Cuenta con instalaciones de última generación que integran a todas las categorías del club. Ofrece apoyo médico, educativo y psicológico, además de alojamiento y espacios recreativos. Los jóvenes utilizan dispositivos de rastreo de rendimiento (velocidad, movimiento, posición), cuyos datos se emplean para personalizar entrenamientos y acelerar el desarrollo. https://www.espn.co.uk/football/story/_/id/42000057/how-manchester-citys-remarkable-academy-keeps-producing-talent	Formación integral que combina deporte, educación y bienestar. Uso de analítica de datos para optimizar el rendimiento juvenil.
--------------------------------------	---	---

La tabla anterior muestra un análisis detallado de los referentes en clubes deportivos y otras academias de formación deportiva para poder identificar tendencias comunes y aprendizajes que fueron tomados en cuenta para ser adaptados al contexto de Academias Azul & Blanco Millonarios FC. En primer lugar, iniciativas como las del Club América de México y el Real Betis destacan la importancia de la herencia y la tradición familiar como motor de fidelización, aspecto que se tuvo en cuenta para la propuesta ¿Quién quiere ser Millonarios?

En segundo lugar, el caso de Bayern Múnich destaca que la experiencia familiar en espacios seguros y significativos es fundamental para consolidar el vínculo emocional entre las generaciones con el club, la audiencia objetivo valora mucho las experiencias vivenciales a pesar de que la generación Alpha y Z están en la era digital, por esta razón, este hallazgo resulta pertinente para la organización dado que una de las barreras identificadas en el diagnóstico es la percepción de inseguridad en los estadios.

En tercer lugar, el caso del FC Barcelona con Spotify demuestra el valor de conectar el deporte con los hábitos y gustos juveniles, en este caso, con la música. Referente que funcionó también de inspiración para la propuesta del álbum musical para la etapa de gestación.

Finalmente, el caso de la Manchester City Academy fue referente para entender que aportar un

modelo de formación integral, donde la tecnología, la educación y el bienestar convergen son de suma importancia para promover no solo el desarrollo deportivo si no también el social y el emocional. Este referente valida la importancia de articular la innovación tecnológica a los procesos pedagógicos de las academias para tener cercanía con el joven.

En síntesis, los referentes analizados evidencian la finalización y el engagement exitoso de todas las generaciones desde diferentes tácticas y con la combinación de tres factores, herencia intergeneracional, experiencias vivenciales y uso innovador de la tecnología. Estos aprendizajes ofrecen una base para la implementación de la propuesta de innovación en gestión de comunidades de Academias Azul & Blanco Millonarios FC.

3.1 Análisis de tendencias emergentes y tecnologías disruptivas

El sector del entretenimiento deportivo atraviesa una transformación impulsada por la tecnología y por nuevas expectativas de los aficionados frente a su relación con los clubes. Según Nielsen (2025), el streaming está redefiniendo el consumo deportivo al habilitar la visualización multiplataforma, lo que abre nuevas vías de participación para llegar a audiencias más amplias y diversas. En esta misma línea, el Global Sports Innovation Center, impulsado por Microsoft, identificó el fan engagement como una de las áreas estratégicas prioritarias para las organizaciones deportivas de cara a 2025, dentro de su marco de transformación digital de la industria (Qualifio, 2024). A nivel de diseño de comunidades digitales, el Barça Innovation Hub (2026) señala que las plataformas que habilitan interacciones íntimas y de confianza mensajería privada, contenido personalizado, comunidades exclusivas generan formas de participación más profundas, como la movilización y la acción colectiva, en comparación con aquellas que solo priorizan el alcance masivo. Estas tendencias sustentan la pertinencia de un ecosistema de experiencias que combine presencia física y digital, y que busque vincular emocionalmente a la comunidad desde etapas tempranas de vida.

El comportamiento de consumo de las nuevas generaciones es hacia el contenido digital, de corto formato y en tiempo real. Según el reporte "Teens, Social Media and Technology 2024" del Pew Research Center, el 90% de los adolescentes estadounidenses de 13 a 17 años utiliza YouTube y el 73% lo visita a diario, mientras que aproximadamente seis de cada diez usan TikTok e Instagram; casi la mitad declara estar conectada a internet "casi constantemente" (Pew Research Center, 2024).

Esta misma lógica de inmediatez y personalización se traslada a la experiencia deportiva presencial: como ya se señaló en el diagnóstico del entorno (Capítulo 1), un 58% de los asistentes a eventos

deportivos desea acceder en tiempo real a estadísticas y repeticiones desde su dispositivo móvil durante el partido (Deloitte, 2024, vía WSJ CMO Journal), lo cual confirma que el estadio físico ya no compete únicamente con otras formas de entretenimiento presencial, sino con la experiencia digital que el aficionado puede tener simultáneamente en su teléfono.

De la convergencia de ambos hallazgos se desprenden dos tecnologías y prácticas disruptivas directamente relevantes para el sector de la formación deportiva: (i) la gamificación de la experiencia del aficionado, que traduce dinámicas de videojuego y redes sociales (retos, insignias, contenido efímero) a la relación entre el club y su comunidad; y (ii) el contenido audiovisual de corto formato como principal canal de conexión con las audiencias más jóvenes, en detrimento de los formatos tradicionales de transmisión. Estas dos tendencias son la base conceptual sobre la cual se construyen los tres ejes de la solución propuesta (álbum musical, activaciones escolares y el componente ¿Quién quiere ser Millonarios?), descritos en el Capítulo 2.

3.2 Competencia local

Los referentes internacionales presentados en la sección 3 (Real Madrid, FC Barcelona, Bayern Múnich, Manchester City Academy, Club América y Real Betis) son fuentes de aprendizaje (benchmarking), pero no compiten por el mismo cliente que las Academias Azul & Blanco Millonarios FC. La competencia real y directa es local, las escuelas de formación futbolística que disputan la misma matrícula y el mismo tiempo familiar en Bogotá.

Fortaleza F.C. constituye la referencia local más directa: es un club profesional con sede en Bogotá, actualmente activo en la Categoría Primera A (DIMAYOR, 2026; ESPN, 2026). Independiente Santa Fe, también con sede en Bogotá, cuenta igualmente con divisiones menores propias. Internacional de Bogotá, club recientemente incorporado a la Categoría Primera A y activo en la Copa BetPlay 2026 (DIMAYOR, 2026), representa otro competidor local a considerar, aunque no hay evidencia pública de que cuente con una academia de formación propia.

Un primer análisis muestra que, en la dimensión más básica contar con una academia de formación propia, no existe diferenciación clara entre los competidores identificados. Sin embargo, esta dimensión por sí sola no constituye una ventaja competitiva real. La verdadera pregunta de posicionamiento es otra: ¿quién está innovando en la experiencia de comunidad más allá de la formación deportiva tradicional?

En cuanto al dimensionamiento de mercado propio, las Academias Azul & Blanco Millonarios FC cuentan actualmente con 2.500 deportistas inscritos, distribuidos en 8 sedes en Bogotá, bajo cuatro planes deportivos con mensualidades entre \$360.000 y \$410.000 según la intensidad de entrenamiento (8 a 20 sesiones mensuales). La tasa de deserción actual se ubica entre 6% y 8%, explicada principalmente por disponibilidad de tiempo de los padres y factores económicos.

3.3 Evaluación de la solución con las partes interesadas:

Con el propósito de identificar y caracterizar a las partes interesadas relevantes para la organización se realizó una evaluación que permitió identificar los perfiles clave, sus roles dentro del ecosistema del club, así como sus necesidades, expectativas, impactos esperados y el tiempo óptimo para su involucramiento. La información se presentará en la siguiente matriz (ver Figura 10) que constituye a un insumo fundamental para refinar la propuesta y garantizar que responda de manera integral a las demandas de la comunidad y de los actores estratégicos.

Figura 10. Matriz de evaluación de la solución con las partes interesadas

PERFIL	ROL	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	IMPACTO ESPERADO	TIEMPO ÓPTIMO
Directivos del club	Toman decisiones estratégicas y validan la propuesta	Garantizar sostenibilidad financiera y reputacional	Posicionar a Millonarios como club innovador en gestión comunitaria	Aumento en visibilidad institucional y atracción de patrocinadores	Implementación inicial en 6 meses con pilotos de bajo riesgo
Cuerpo técnico y académico	Formadores en academias y responsables de procesos pedagógicos	Integrar innovación pedagógica	Mayor conexión entre academias y club profesional	Fortalecimiento del vínculo académico-deportivo	Pilotos en colegios en máximo 1 semestre académico
Jugadores profesionales y juveniles	Referentes visibles y motivadores para niños, jóvenes y familias.	Espacios organizados y seguros para interactuar con hinchas	Reconocimiento de su rol como embajadores del club	Cercanía con la comunidad y refuerzo de imagen positiva	Participación en eventos puntuales desde el inicio de la campaña
Familias	Comunidad directa, base de hinchas multigeneracionales	Experiencias seguras, económicas y de calidad.	Participación activa en dinámicas digitales y presenciales	Mayor fidelización intergeneracional	Desde el primer semestre de ejecución
Patrocinadores y aliados comerciales	Inversores y financiadores de las activaciones	Retorno en visibilidad de marca y activación en audiencias clave	Asociar su marca a innovación, deporte y familia	Aumento en exposición y nuevas oportunidades comerciales	Negociación y activación conjunta desde la fase piloto

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, identificar los stakeholders permitió reconocer porqué son actores clave interesados en la ejecución de la solución innovadora propuesta, así como beneficios que esta generaría para cada uno de ellos. En consecuencia, con el fin de validar la propuesta se empleará una metodología mixta compuesta por focus groups para las familias de las academias, entrevistas semiestructuradas con directivos y formadores académicos, encuestas digitales dirigidas a los hinchas y técnicas proyectivas en colegios que permitan comprender las motivaciones simbólicas de las nuevas generaciones (Ver Anexo A).

Esta evaluación se fundamentará en tres criterios principales: La pertinencia de la solución frente a las necesidades detectadas, el grado de innovación y sostenibilidad percibido y la factibilidad técnica, operativa y comercial.

La solución responde a las problemáticas y oportunidades claramente identificadas en el diagnóstico, si bien esta hipótesis está pendiente de contraste mediante el protocolo de validación, pues, se reconoce como el paso posterior a la entrega de este documento. No obstante, se identifican riesgos con base en el diagnóstico que se deben mitigar como los que se mencionarán a continuación y sus medidas de mitigación al anticipar la situación (ver Figura 11):

Figura 11. Identificación de riesgos



Fuente: elaboración propia

En conclusión, la solución es técnicamente viable, dado que se apoya en formatos probados y a nivel comercial, presenta oportunidades de monetización a través de patrocinadores, venta de merchandising y generación de contenido digital. Sin embargo, su viabilidad dependerá de un plan financiero progresivo que inicie con pilotos comprobados y expanda conforme a la aceptación del público.

4. Plan de implementación bajo metodologías ágiles

El presente capítulo presenta la evaluación de la viabilidad y el impacto de la solución innovadora propuesta para Academias Azul & Blanco Millonarios FC., considerando los componentes técnicos, económicos, organizacionales y sociales que determinan su factibilidad.

De igual manera, se plantean estimaciones de inversión y escenarios de impacto, con el fin de ofrecer una visión integral que respalde la implementación progresiva de la propuesta y así garantizar que la iniciativa no solo sea conceptualmente atractiva, sino también ejecutable y sostenible en el mediano y largo plazo.

4.1 Roadmap de innovación y metodología de desarrollo

¿Quién quiere ser Millonarios? Es la iniciativa de solución innovadora propuesta como proyecto de innovación en gestión de comunidades, la cual busca fortalecer el vínculo intergeneracional a través de experiencias. A largo plazo el objetivo es consolidar a Academias Azul & blanco Millonarios FC como un referente en innovación en comunidades en Colombia y LATAM.

Para el desarrollo el proyecto se propone la metodología Design Sprint para prototipar rápidamente las ideas, validar con usuarios y hacer ajustes antes de escalar y la metodología Lean startup para hacer pruebas de mercado y ajustes progresivos según métricas de aceptación (ver Figura 12).

Figura 12. Metodología Design Sprint



Fuente: Elaboración propia

Pero, para garantizar la correcta ejecución de la solución propuesta es fundamental asignar responsabilidades, por ello la matriz a continuación (ver Figura 13) presenta el despliegue de cada fase que se muestra en el roadmap y los roles específicos involucrados en cada etapa del proyecto y así también se facilita la gestión ágil, asegurando que cada fase tenga los recursos y el apoyo necesarios

para alcanzar los objetivos establecidos.

Figura 13. Matriz de despliegue de cada fase

MATRIZ DE FLUJO SCRUM		ENTREGABLES Y RESPONSABLES	
FASE DEL PROYECTO	HITOS DE LA FASE	ROLES INVOLUCRADOS	RESPONSABILIDADES Y ENTREGABLES
Fase de ideación y planificación (Meses 1-2)	Talleres de cocreación y validación de concepto.	Directivos del club, cuerpo técnico y académico, patrocinadores.	Definir objetivos, realizar cocreación, validación del concepto en documento de planificación estratégica.
Fase de Prototipado (Meses 3-5)	Desarrollo de mockups y MVP funcionales.	Equipo de marketing, academias (formadores), jugadores - creadores de contenido.	Desarrollo de pruebas iniciales con Prototipos de la playlist, activaciones en colegios, dinámica inicial.
Fase de Pruebas Piloto (Meses 6-9)	Visita a colegios y activación en estadio.	Cuerpo técnico y académico, familias de las academias, directivos.	Realizar pruebas de campo y obtener feedback con informe de resultados, ajustes logísticos y tecnológicos.
Fase de Lanzamiento (Meses 10-14)	Implementación de la campaña ¿Quién quiere ser Millonarios?	Equipo de marketing, directivos del club, patrocinadores, jugadores y creadores de contenido	Implementar oficialmente la solución, monitorear resultados con informe de lanzamiento, resultados iniciales.
Fase de Escalamiento (Meses 15-18)	Expansión a más colegios y eventos, integración de patrocinadores.	Directivos del club, marketing, patrocinadores, aliados comerciales.	Expandir y ajustar según resultados, integrar patrocinadores.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la asignación de responsabilidades propuesta en la matriz proporciona una hoja de ruta clara para la colaboración entre todos los stakeholders del proyecto, cada fase del roadmap cuenta con los actores necesarios para garantizar una implementación exitosa, desde la ideación hasta el escalamiento, con el fin de alinear los esfuerzos operativos y estratégicos en torno a un objetivo común, fortalecer el vínculo intergeneracional en la organización.

4.3 Equipo y recursos necesarios:

Para llevar a cabo este proyecto, es esencial contar con un equipo multidisciplinario para garantizar una mirada holística, además los recursos que permitan la ejecución exitosa de cada fase del proyecto, la siguiente tabla detalla los roles que componen el equipo de innovación, las responsabilidades asociadas a cada uno, y los recursos necesarios (ver Figura 14).

Figura 14. Equipo y recursos necesarios



Fuente: Elaboración propia

Es importante precisar que los seis roles descritos no representan contrataciones nuevas para el proyecto, dado que esta iniciativa se desarrolla dentro de la estructura organizacional existente y no constituye un nuevo modelo de negocio, el rol de Experto en negocio es asumido por la dirección actual de la Academia, mientras que los cinco roles restantes (líder de innovación, diseñador de experiencia de usuario, desarrollador técnico, analista de datos y gestor de proyectos de innovación) son cubiertos por el equipo corporativo de Millonarios FC, que apoya de manera transversal a todas las áreas del club, sin representar un costo incremental para este proyecto.

La estructura del equipo y los recursos definidos garantizan que cada fase de nuestra solución se ejecute de manera eficiente, asegurando la conexión entre todas las áreas propuestas, cada rol dentro del equipo de innovación cumple una función que permite integrar la operación, lo táctico y la estrategia con un mismo propósito que es fortalecer el vínculo intergeneracional de la comunidad. Adicional, el uso de herramientas tecnológicas especializadas y la disposición de espacios físicos como colegios, canchas públicas, el estadio El Campín y el laboratorio de innovación proporcionan un entorno propicio para la cocreación, la experimentación y la implementación de experiencias significativas.

De esta manera, los recursos humanos, tecnológicos y espaciales definidos en este apartado se

encuentran alineados con los objetivos estratégicos del proyecto y con la visión institucional de Academias Azul & Blanco Millonarios FC. como un club innovador, sostenible y centrado en su comunidad.

5. Análisis Financiero y de Impacto

Este capítulo muestra la viabilidad económica del proyecto de implementar esta campaña 360 para Las Academias Millonarios FC, el análisis financiero de este proyecto de innovación se fundamenta en la diversificación de ingresos y en la optimización de activos (marca y comunidad). A diferencia de los modelos tradicionales de las escuelas de fútbol, esta propuesta busca un retorno de inversión (ROI) basado en el fan engagement (ver Tabla 2). La inversión inicial de \$70.000.000 (CAPEX) tendría una fuente mixta: una parte aportada por los patrocinadores vinculados al proyecto, y la otra parte por las Academias con recursos propios, bajo la figura de inversión dado el retorno esperado descrito en este capítulo, la aprobación de dicha inversión correspondería a la Dirección General de la Academia, nivel superior de la estructura organizacional (Figura 1) del cual depende el Departamento Administrativo y Financiero.

Tabla 2. Estructura de inversión inicial CAPEX

Estructura de inversión inicial CAPEX	
Producción de activos sonoros: Álbum de 5 canciones	\$20.000.000
Desarrollo plataforma interactiva ¿Quién quiere ser Millonarios?	\$10.000.000
Infraestructura y BTL	\$40.000.000
Total	\$70.000.000
Gastos Operativos Mensuales OPEX	
Talento humano operativo - equipo dedicado a la ejecución diaria (coordinador de comunidad, analista de	\$6.000.000

datos dedicado, apoyo técnico)	
Logística (Transporte, seguros, mantenimiento)	\$5.000.000
Derechos de imagen de jugadores	No costado — sujeto a negociación individual por jugador
Total	\$ 11.000.000

Proyecciones	
Sponsorship y alianzas estratégicas: Patrocinios de la experiencia, las marcas podrán pautar en alguno de los formatos (álbum o activaciones en colegios o estadio)	\$150.000.000
Captación de leads (Nuevos alumnos)	Se proyecta un flujo de 100 niños por semestre
Merchandising: Kits escolares, acceso premium a contenido digital, souvenirs de la comunidad	\$15.000.000

Cabe aclarar que el costo de las activaciones en colegios se estimó a partir de un supuesto de conversión de 10 matrículas nuevas por activación consistente con la base actual de 2.500 alumnos en 8 sedes, lo que implica aproximadamente 20 activaciones anuales para alcanzar la meta de 200 niños y los derechos de imagen de los jugadores profesionales no están cubiertos en sus contratos estándar y requieren negociación individual según disponibilidad del jugador; por tanto, esta partida se deja explícitamente sin costear en el presente modelo.

Además, el registro de las cinco canciones ante la sociedad de gestión colectiva de derechos de autor en Colombia (SAYCO) no representa costo adicional, dado que la afiliación y el registro de obras son gratuitos (SAYCO, 2026). La distribución digital del álbum se estima en un rango de USD 24,99 a USD 54,99 anuales ($\approx$ \$100.000 a \$230.000 COP/año) a través de un distribuidor digital de referencia (TuneCore, 2026), monto marginal frente al CAPEX proyectado. La cesión de derechos patrimoniales y conexos al club se pactará explícitamente como condición del contrato de producción con el productor de las canciones, sin representar necesariamente un costo adicional al CAPEX ya presupuestado.

5.1 Proyecciones financieras y ROI de innovación:

El modelo financiero se basa en una estructura de bajo CAPEX impulsada por marketing de guerrilla y alta escalabilidad, aprovechando los activos intangibles de Millonarios FC, por lo tanto, el modelo se construyó sobre un horizonte de evaluación de tres años, coherente con el alcance del plan de

implementación, y bajo los siguientes supuestos: (i) ingresos anuales por patrocinios de \$150.000.000, correspondientes a la meta de vinculación de al menos tres marcas definida en los OKR de monetización; (ii) ingresos anuales por merchandising de \$15.000.000; (iii) gastos operativos anuales de \$132.000.000, que corresponden mayoritariamente a estructura fija (talento humano, producción de contenidos y operación de experiencias); y (iv) una inversión inicial de \$70.000.000 ejecutada en el año Cero. Todos los valores se expresan en millones de pesos colombianos (COP) constantes.

Como tasa de descuento se adoptó un 12% efectivo anual, construida como una aproximación conservadora al costo de capital del proyecto: incorpora la tasa libre de riesgo de largo plazo, una prima por riesgo de mercado y una prima adicional por el carácter emergente de la iniciativa y la concentración de sus ingresos en pocas fuentes. Se aclara que esta cifra constituye una simplificación metodológica adoptada deliberadamente para efectos de este Business Case: una construcción más rigurosa —tomando como referencia el rendimiento de los TES colombianos a 10 años (~12,1% nominal, agosto de 2026) y la prima de riesgo de mercado para Colombia estimada por Aswath Damodaran (NYU Stern, dato de enero de 2026, con una prima total de 7,08%)— arrojaría una tasa de descuento superior, en el orden del 18-19% efectivo anual. Bajo esa tasa, el VAN del escenario base sería aún más negativo (aproximadamente -\$24,0 millones), sin que ello modifique la conclusión ya expuesta: el escenario base no es financieramente viable, y la viabilidad del proyecto depende de la vinculación de un cuarto patrocinador.

Flujo de caja proyectado año a año (escenario base)

Tabla 3. Flujo de caja proyectado del ecosistema de experiencias, escenario base
(cifras en millones de COP)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por patrocinios (3 marcas)	-	150,0	150,0	150,0
Ingresos por merchandising	-	15,0	15,0	15,0
Total ingresos	-	165,0	165,0	165,0
Gastos operativos anuales	-	(132,0)	(132,0)	(132,0)

Excedente operativo (EBIT)	-	33,0	33,0	33,0
Impuesto de renta (35%)	-	11,55	11,55	(11,55)
Inversión inicial	(70,0)	-	-	-
Flujo de caja neto (después de impuestos)	(70,0)	21,45	21,45	21,45
Flujo de caja acumulado	(70,0)	(48,55)	(27,10)	(5,65)
Flujo descontado (12% EA)	(70,0)	19,15	17,10	15,27
Flujo descontado acumulado (VAN parcial)	(70,0)	(50,85)	(33,75)	(18,48)

Nota. Elaboración propia. Valores entre paréntesis corresponden a salidas de caja. Tasa de descuento: 12% efectivo anual.

El flujo de caja evidencia que el proyecto genera un excedente operativo anual de \$33.000.000 (ingresos de \$165.000.000 menos gastos operativos de \$132.000.000). Sin embargo, al aplicar la tarifa general del impuesto de renta vigente en Colombia (35%), dicho excedente se reduce a un flujo neto de \$21.450.000 anuales. Con esta estructura después de impuestos, los indicadores financieros conciliados son los siguientes: un VAN de -\$18,48 millones a tres años con tasa de descuento del 12% EA; una TIR de -4,1%, inferior al costo de capital asumido; y una inversión que no se recupera dentro del horizonte de evaluación de tres años, pues el flujo de caja acumulado cierra en -\$5,65 millones al final del año 3. Estos resultados son internamente coherentes entre sí: al ser la TIR inferior a la tasa de descuento, el VAN resulta negativo, y la inversión inicial no alcanza a recuperarse con el excedente neto generado en el horizonte evaluado.

Debe precisarse que la viabilidad depende de la vinculación de un cuarto patrocinador (ver Escenario 3 Optimista), bajo el cual el VAN asciende a \$46,2 millones y la TIR a 46,2%. El valor estratégico del proyecto se mantiene en la consolidación de la comunidad como activo de largo plazo, pero su sostenibilidad financiera de corto plazo exige asegurar una cuarta marca patrocinadora antes de comprometer la inversión completa.

5.2 Análisis de escenarios (mejor caso, peor caso, caso más probable)

El análisis de sensibilidad se cuantifica sobre la variable de mayor incertidumbre del modelo: la concreción de los patrocinios, que representa el 91% de los ingresos proyectados. Se definen tres escenarios: moderado (base), pesimista y optimista.

- Escenario 1: Moderado (base)

Corresponde al cumplimiento de las metas definidas en los OKR: tres marcas patrocinadoras (\$150.000.000), merchandising por \$15.000.000 y gastos operativos estables de \$132.000.000. Los ingresos y gastos se mantienen constantes durante los tres años, en coherencia con la naturaleza de los contratos de patrocinio deportivo en Colombia, que típicamente se pactan a tarifa fija por el periodo contractual. Al incorporar el impuesto de renta (35%), sus resultados son los presentados en la Tabla 5: VAN de -\$18,48 millones, TIR de -4,1% y una inversión que no se recupera dentro del horizonte de tres años. La viabilidad del proyecto depende, por tanto, de la vinculación de un cuarto patrocinador, escenario que se desarrolla a continuación.

- Escenario 2: Pesimista

Solo se concretan dos de las tres marcas patrocinadoras previstas, con lo cual los ingresos por patrocinios descienden a \$100.000.000 anuales; el merchandising alcanza únicamente el 80% de la meta (\$12.000.000), en coherencia con una menor visibilidad de marca; y los gastos operativos se mantienen en \$132.000.000, dado su carácter mayoritariamente fijo. (Ver Tabla 4)

Tabla 4. Flujo de caja proyectado, escenario 2 pesimista (cifras en millones de COP)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por patrocinios (2 marcas)	—	100,0	100,0	100,0
Ingresos por merchandising (-20%)	—	12,0	12,0	12,0
Total ingresos	—	112,0	112,0	112,0
Gastos operativos anuales	—	(132,0)	(132,0)	(132,0)
Inversión inicial	(70,0)	—	—	—

Flujo de caja neto	(70,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)
Flujo de caja acumulado	(70,0)	(90,0)	(110,0)	(130,0)

Nota. Elaboración propia. Valores entre paréntesis corresponden a salidas de caja.

Bajo estos supuestos el proyecto no es viable: el flujo operativo anual es negativo en \$20.000.000, el VAN a tres años asciende a -\$118,0 millones, la TIR no existe (no hay flujos positivos que compensen la inversión) y la inversión no se recupera dentro del horizonte de evaluación. Este resultado no invalida la propuesta, pero delimita con precisión su condición crítica de viabilidad: la vinculación efectiva del tercer patrocinador.

En consecuencia, el escenario pesimista activa el siguiente plan de mitigación instrumentado: (i) umbral de alerta temprana: la pérdida de un patrocinador se evalúa dentro del mismo ciclo de revisión trimestral de riesgos definido en la sección 6.1, en lugar de esperar al cierre del año; (ii) recorte cuantificado: ante la no reposición del patrocinador en el trimestre siguiente a su salida, el rubro de logística (\$5.000.000 mensuales) se reduce en un 40% (a \$3.000.000 mensuales), priorizando la continuidad del equipo operativo sobre gastos de mantenimiento no esenciales, lo que representa un ahorro de \$2.000.000 mensuales (\$24.000.000 anuales) frente al OPEX proyectado; y (iii) diversificación progresiva de ingresos: se inicia la exploración de fuentes alternativas (escuelas de formación, experiencias de pago, contenido premium) desde el primer año de operación, y no solo como reacción ante la pérdida de un patrocinador, para reducir de forma anticipada la dependencia actual del 91% de los ingresos en patrocinios.

- Escenario 3: Optimista

Se vincula una cuarta marca patrocinadora (\$180.000.000 en el año 1, con incremento del 5% anual por indexación de contratos); el merchandising alcanza \$20.000.000 en el año 1 y crece 15% anual impulsado por la tracción de los contenidos digitales; los gastos operativos se indexan al 4% anual. Los flujos operativos brutos resultantes son de \$68,0, \$74,7 y \$82,1 millones para los años 1 a 3. Al aplicar el impuesto de renta (35%), los flujos netos después de impuestos son de \$44,20, \$48,56 y \$53,37 millones, respectivamente, con un VAN de \$46,16 millones, una TIR de 46,2% y recuperación de la inversión en aproximadamente 18,4 meses (payback simple) y 21,5 meses (payback descontado). (Ver Tabla 5)

Síntesis comparativa de los escenarios

Tabla 5. Síntesis del análisis de sensibilidad (cifras en millones de COP)

Variable / Indicador	Escenario 1 Moderado (base)	Escenario 2 Pesimista	Escenario 3 Optimista
Patrocinadores concretados	3 marcas (\$150,0)	2 marcas (\$100,0)	4 marcas (\$180,0 +5% anual)
Merchandising año 1	\$15,0	\$12,0	\$20,0 (+15% anual)
Gastos operativos	\$132,0 estables	\$132,0 estables	\$132,0 (+4% anual)
Flujo neto anual	\$33,0	(\$20,0)	\$68,0 / \$74,7 / \$82,1
VAN (12% EA, 3 años)	\$9,3	(\$118,0)	\$108,7
TIR	19,6%	No existe (flujos negativos)	87,5%
Payback simple	25,5 meses	No se recupera	12,3 meses
Payback descontado	31,3 meses	No se recupera	13,9 meses

Nota. Elaboración propia. VAN calculado a tres años con tasa de descuento del 12% efectivo anual. En el Escenario 2 la TIR no está definida por ausencia de flujos positivos.

5.2.1 Punto de equilibrio y margen de seguridad

De manera complementaria, se calculó el punto de equilibrio financiero del proyecto: el nivel mínimo de ingresos anuales que hace el VAN igual a cero a la tasa del 12% EA, una vez incorporado el impuesto de renta (35%). Dicho nivel es de \$176,84 millones anuales, equivalente al 107,2% de la meta de ingresos del escenario base (\$165,0 millones). Esto implica que, en las condiciones actuales, el margen de seguridad no es positivo: es de aproximadamente $-7,2\%$, es decir, incluso cumpliendo el 100% de la meta comercial del escenario base, el proyecto no alcanza a cubrir su costo de capital después de impuestos. Este hallazgo confirma que la variable crítica de éxito financiero no son tres patrocinadores, sino la vinculación de un cuarto, y refuerza la necesidad de priorizar la gestión comercial de patrocinios como actividad crítica del primer año.

En síntesis, el ecosistema de experiencias no es financieramente viable en su escenario base una

vez incorporado el impuesto de renta (VAN de -\$18,5 millones y TIR de -4,1%, inferior al costo de capital del 12%), y la inversión no se recupera dentro del horizonte de tres años. Su viabilidad depende de la concreción de una cuarta marca patrocinadora (escenario optimista: VAN de \$46,2 millones y TIR de 46,2%), por lo que el valor estratégico del proyecto debe entenderse en un doble plano: la sostenibilidad financiera de corto plazo, condicionada a la gestión comercial de patrocinios como actividad crítica del primer año, y la construcción de un activo de largo plazo —la comunidad de la nueva generación de hinchas— cuyo potencial de monetización se materializa a partir del cuarto año.

Impacto social y ambiental

Este proyecto no solo busca rentabilidad financiera si no también la creación de valor compartido.

- **Impacto social:** El proyecto fomenta la actividad física desde edades tempranas combatiendo con el sedentarismo infantil, además las activaciones en colegios incluyen instituciones con diversas capacidades económicas, democratizando el acceso a la experiencia del club profesional. Por ello este proyecto se ajusta a dar solución a los ODS #3, #4 y #11, promoción de la vida saludable mediante el deporte, integración de contenidos lúdicos en el proceso de formación deportiva y fortalecimiento del tejido social a través del sentido de pertenencia.

6. Gestión de riesgos y oportunidades

6.1 Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:

La gestión de riesgos se concibe como un proceso preventivo y estratégico que asegura la sostenibilidad técnica, financiera y operativa de la propuesta, garantizando que las actividades se desarrollen dentro de los parámetros de seguridad, eficiencia y transparencia institucional. El siguiente análisis permite observar que los riesgos de mayor prioridad se concentran en los ámbitos financiero, técnico y logístico, los cuales pueden afectar directamente la ejecución del proyecto, sin embargo, las estrategias de mitigación propuestas se enfocan en la planificación anticipada, la búsqueda de alianzas estratégicas, la diversificación de recursos y la comunicación transparente con los grupos de interés (ver Figura 15 y 16).

Figura 15. Estrategias de mitigación

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de prioridad	Estrategia de mitigación	Plan de contingencia
Técnico	Fallas en la infraestructura digital o en las plataformas de interacción (web, redes, sistemas de registro).	Media	Alta	Alta	Contratar soporte técnico especializado y realizar pruebas piloto antes del lanzamiento.	Activar mantenimiento inmediato y comunicación oportuna con usuarios.
Financiero	Insuficiencia de fondos para cubrir los costos de activations o mantenimiento tecnológico, incluyendo la sostenibilidad financiera del componente musical.	Alta	Alta	Muy alta	Asegurar patrocinadores y alianzas estratégicas antes de la ejecución.	Reducción temporal del alcance o escalonamiento de actividades.
Operativo / Logístico	Problemas en la organización de eventos (retrasos, fallas de comunicación o permisos), incluyendo baja asistencia por logística o comunicación deficiente.	Media	Alta	Alta	Planificar con anticipación los cronogramas y coordinar con las entidades locales.	Reprogramar actividades o trasladar eventos a sedes alternas.
Legal	Falta de permisos o incumplimiento de normativas para eventos en espacios públicos.	Baja	Alta	Media	Coordinar con entidades locales y revisar la normativa vigente.	Contratar asesoría jurídica y tramitar permisos de contingencia.
	La dinámica ¿Quién quiere ser Millonarios? reproduce la figura del presentador del formato ¿Quién quiere ser millonario?, cuya titularidad corresponde a un tercero.	Media	Alto	Alta	No replicar la identidad visual, del formato original. En su lugar, diseñar una puesta en escena distinta que deberá ser revisada por el área legal del club antes del lanzamiento.	Si pese a las medidas anteriores se recibe una observación legal por similitud con el formato ¿Quién quiere ser millonario?, se procede al rediseño inmediato del presentador, el nombre y la identidad visual de la activación.
Seguridad	Riesgos para los asistentes en eventos presenciales (accidentes, aglomeraciones, hurtos).	Media	Alta	Alta	Diseñar un plan de seguridad con apoyo de logística y autoridades.	Suspender actividades en caso de riesgo y activar protocolos de emergencia.
Reputacional	Percepción de la propuesta como exclusiva para familias de mayor poder adquisitivo, lo que podría alejar a la comunidad objetivo y contradecir el propósito de inclusión del proyecto.	Media	Alta	Media	Diseñar tarifas diferenciadas o de acceso gratuito para las activations en colegios públicos, y comunicar explícitamente el carácter inclusivo del ecosistema en todas las piezas de marketing.	Ajustar la estrategia de comunicación y ampliar alianzas con colegios de estratos diversos si se detecta esta percepción en encuestas de seguimiento.
	Riesgo de percepción negativa por dirigir estrategias de marketing y fan engagement a mujeres gestantes y menores de edad, poblaciones especialmente protegidas frente a la publicidad comercial.	Alto	Alto	Alto	Diseñar todo contenido dirigido a gestantes como comunicación informativa y de bienestar familiar (no publicidad comercial directa), con revisión previa del área legal y de comunicaciones; evitar cualquier pieza que induzca consumo o compromiso económico dirigido directamente a menores o mujeres embarazadas.	Suspender inmediatamente la pieza de comunicación cuestionada y reformular el mensaje bajo un enfoque exclusivamente de bienestar familiar, sin contenido comercial directo.

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Matriz de riesgos

Impacto / Probabilidad de ocurrencia	Bajo	Medio	Moderado	Alto	Crítico
Casi seguro					
Probable				Riesgo reputacional - Publicidad a gestantes	Riesgo financiero
Posible			• Riesgo de seguridad • Riesgo reputacional	• Riesgo técnico • Riesgo operativo • Riesgo legal - Propiedad intelectual	
Improbable				Riesgo legal -Permisos	
Raro					

Fuente: Elaboración propia

De las matrices anteriores se concluye que la gestión del riesgo se considera un proceso

dinámico y continuo capaz de adaptarse al entorno cambiante y a las nuevas tendencias que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. En este sentido, la matriz será revisada y actualizada de manera trimestral, se irá incorporando la retroalimentación de los equipos responsables y los resultados obtenidos en cada fase de la implementación.

Asimismo, esta herramienta permite anticipar y controlar los eventos que podrían afectar el desarrollo de la solución, estableciendo estrategias de mitigación y plan de contingencia. La adopción de un enfoque basado en plantillas de gestión de riesgos de ProjectManager (2025) y en principios de metodologías ágiles posibilita una respuesta oportuna ante imprevistos, permitiendo ajustar el plan de acción según la retroalimentación y las condiciones del contexto.

De esta manera, la gestión de riesgos no solo se consolida como un elemento de control, sino también como una herramienta de aprendizaje organizacional que promueve la mejora continua, fortalece la cultura de innovación y garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto y del club Academias Azul & Blanco Millonarios FC.

6.2 Análisis de pivote

El proyecto contempla los siguientes escenarios de pivote, cada uno con su respectivo gatillo y acción de ajuste:

- Escenario 1: Baja aceptación de la solución. Si la validación con stakeholders (pendiente de ejecución, según lo descrito en la sección 3.2) revela que la comunidad no percibe valor en el ecosistema propuesto, se pivotará hacia los componentes que sí obtengan aceptación, descartando o rediseñando los de menor recepción.
- Escenario 2: Pérdida de un patrocinador. Ante la materialización del escenario financiero pesimista (sección 6, Tabla 4), se activará la búsqueda de un patrocinador de reemplazo y, en paralelo, el redimensionamiento de gastos operativos descrito en el plan de mitigación.
- Escenario 3: Riesgo legal por similitud con formato licenciado. Si la dinámica "¿Quién quiere ser Millonarios?" recibe una observación legal por su similitud con el formato "¿Quién quiere ser millonario?" (Who Wants to Be a Millionaire?), se pivotará hacia un rediseño del nombre y la identidad visual de la activación.
- Escenario 4: Baja asistencia por fallas logísticas o de comunicación. Si el riesgo identificado en la Figura 11 se materializa, se pivotará el canal y la estrategia de convocatoria antes de escalar nuevas activaciones.

- Escenario 5: Riesgo reputacional por marketing dirigido a gestantes y menores. Dado que la conexión emocional con la marca inicia desde la gestación, existe el riesgo de que la propuesta sea percibida como una estrategia de marketing dirigida a población especialmente sensible mujeres gestantes y niños, lo cual podría generar una reacción negativa de comités directivos, asociaciones de padres o medios de comunicación. Ante la primera señal de esta objeción (en redes, en medios o directamente desde las instituciones educativas), se pivotará el enfoque comunicacional del componente prenatal hacia un mensaje centrado en el vínculo familiar y en la experiencia compartida entre padres e hijos, en lugar de dirigirse directamente a la gestante como público objetivo, y se revisará con el área legal del club la conveniencia de mantener ese componente en su forma actual.

La activación de cualquiera de estos escenarios se evalúa en el mismo ciclo de revisión trimestral de riesgos, y su aprobación corresponde al equipo de innovación del proyecto en conjunto con la dirección de las Academias.

6.3. Oportunidades de escalabilidad y crecimiento futuro

Una vez validado el modelo en Bogotá y recuperada la inversión inicial, el proyecto contempla las siguientes rutas de escalabilidad, cada una con su condición habilitante y su horizonte de activación:

- Ruta 1: Escalamiento geográfico: Una vez demostrada la tracción del modelo en Bogotá, se replica el ecosistema en las sedes de las Academias Azul & Blanco Millonarios FC en otras ciudades de Colombia, aprovechando que el álbum musical y el contenido digital tienen costo marginal de distribución cercano a cero. Horizonte: desde el primer año de operación exitosa.
- Ruta 2: Escalamiento de alianzas: Una vez demostrada la tracción comercial del modelo, se incorporan patrocinadores adicionales a los ya vinculados, lo cual mejora directamente el margen de seguridad financiero identificado en la sección del punto de equilibrio. Horizonte: desde el primer año de operación exitosa.
- Ruta 3: Escalamiento de formato: Una vez el ecosistema haya demostrado resultados medibles ante la propia hinchada de Millonarios FC, se licencia o replica el componente ¿Quién quiere ser Millonarios? con otros clubes de la Categoría Primera A interesados en fortalecer su relevo generacional, bajo un modelo de ingresos por licenciamiento. Horizonte: mediano plazo (posterior a la recuperación de la inversión inicial).

Las rutas 1 y 2 son progresivas y no excluyentes entre sí; la ruta 3 depende de resultados medibles

previos y se evalúa en el mismo ciclo de revisión trimestral definido para la gestión de riesgos.

7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación

Para asegurar la escalabilidad de la innovación en la gestión de las comunidades de Las Academias Azul & Blanco Millonarios FC se implementará un sistema de gestión por objetivos OKRs. Este enfoque permite agilidad y enfoque en los resultados que generan valor real.

7.1 OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto

- Objetivo 1: Consolidar la comunidad digital y sonora más activa del fútbol profesional colombiano alcanzando 100.000 reproducciones del álbum en plataformas de streaming durante el primer año y logrando una tasa de interacción del 8% en las redes sociales oficiales respecto a contenidos de la comunidad.

Tabla 6. OKR 1

Resultado clave	Línea base	Meta	Responsable	Corte temporal
Reproducciones del álbum en streaming	0 (producto nuevo)	100.000 en el primer año	Gestor de proyectos de innovación	Revisión trimestral, meta al cierre del Año 1
Tasa de interacción en redes sobre contenido de comunidad	Se establecerá mediante auditoría de redes sociales en el primer mes de operación	8%	Analista de datos	Revisión trimestral, meta al cierre del Año 1

- Objetivo 2: Maximizar la conversión y lealtad en Academias de formación inscribiendo a 200 nuevos niños al año provenientes directamente de las activaciones en colegios y subiendo la tasa de retención de alumnos actuales al 75% mediante la experiencia comunitaria.

Tabla 7. OKR 2

Resultado clave	Línea base	Meta	Responsable	Corte temporal
Niños nuevos inscritos vía activaciones en	0 (canal nuevo)	200 en el primer año	Coordinadores de Sede	Revisión trimestral, meta al cierre del Año 1

colegios			(Departamento Deportivo)	
Tasa de deserción de alumnos actuales	6%-8% (dato actual de la Academia)	Reducir a menos de 5% (equivalente a retención superior al 95%)	Experto en negocio / Dirección de la Academia	Revisión trimestral, meta al cierre del Año 1

- Objetivo 3: Optimizar la monetización a través de alianzas estratégicas asegurando los \$150.000.000 en patrocinios mediante la vinculación de 3 marcas aliadas en el primer año para generar + \$15.000.000 en ventas de merchandising exclusivo de la comunidad.

Tabla 8. OKR 3

Resultado clave	Línea base	Meta	Responsable	Corte temporal
Ingresos por patrocinios	\$0 (proyecto nuevo)	\$150.000.000 con 3 marcas patrocinadoras	Experto en negocio / Departamento Administrativo	Revisión trimestral, meta al cierre del Año 1
Ingresos por merchandising	\$0	+\$15.000.000	Experto en negocio	Revisión trimestral, meta al cierre del Año 1

- Objetivo 4: Impacto social (alineado con ODS 3, 4 y 11)

Tabla 9. OKR 4

Resultado clave	Línea base	Meta	Responsable	Corte temporal
% de niños beneficiarios provenientes de colegios públicos en las activaciones	0 (a establecer desde la primera activación)	Al menos 40% de los 200 niños nuevos provenientes de colegios públicos	Gestor de proyectos de innovación	Revisión trimestral, meta al cierre del Año 1
Número de activaciones deportivas/recreativas realizadas en colegios	0	20 activaciones al año (consistente con la sección 3.2)	Coordinadores de Sede	Revisión trimestral, meta al cierre del Año 1

Estos OKRs están alineados con el objetivo macro de las Academias Azul & Blanco Millonarios FC de diversificar sus fuentes de ingreso asegurando el relevo generacional, el seguimiento de estos se hará trimestral para ajustar tácticas según el feedback de los colegios y la respuesta a la experiencia en el estadio.

7.2 Métricas de innovación:

Para medir el ecosistema de innovación se establecen los siguientes indicadores (ver Tabla 6).

Tabla 10. Métricas de innovación

Indicador	Estimación
Tiempo de lanzamiento al mercado	10-14 meses (ver Figura 12)
NPS	Año 1: superior a 40 puntos (nivel "bueno" según estándares de NPS); aspiración de largo plazo: superior a 75 puntos, una vez consolidada la comunidad
Ingresos	Se espera que el 15% de los ingresos provenga de los nuevos productos

8. Plan de gestión del cambio y adopción

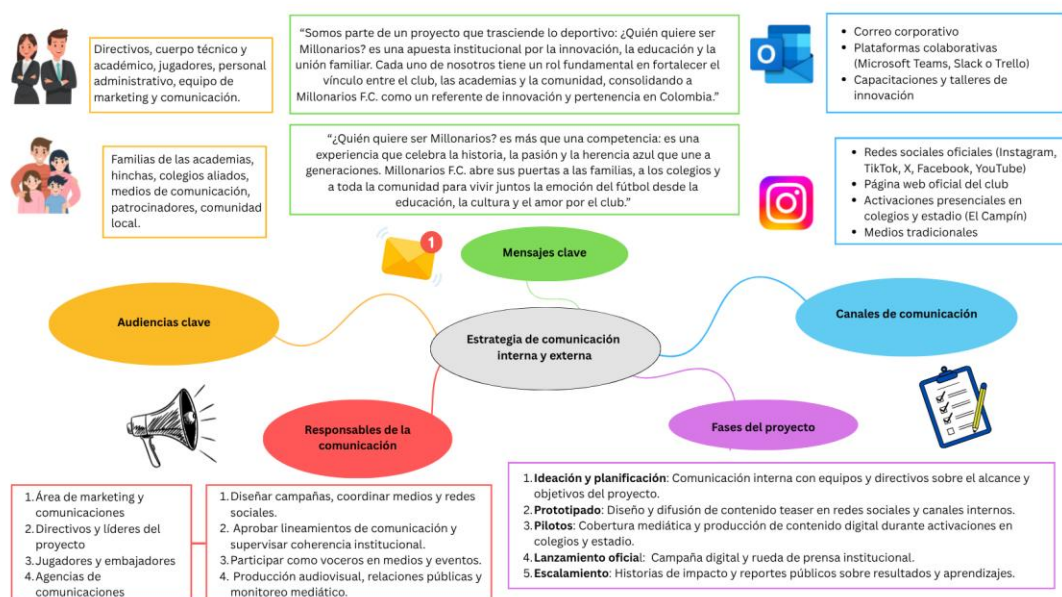
La comunicación constituye un eje transversal dentro del proyecto, esta garantiza la conexión entre las diferentes áreas y los actores involucrados, además, facilita la apropiación de la propuesta y refuerza la identidad institucional. En consecuencia, una estrategia de comunicación bien estructurada no solo permite inspirar, sino que también permite generar participación activa tanto en equipos internos como en la comunidad objetivo.

En esta sección se presentará la estrategia de comunicación interna y externa, la cual busca difundir de manera clara y coherente los objetivos, los avances y los resultados del proyecto, asegurando su alineación con la visión de innovación de Academias Azul & Blanco Millonarios FC con los mensajes adecuados para cada canal de comunicación.

8.1 Objetivos de comunicación:

- Comunicar el propósito y alcance del proyecto a todas las partes interesadas, asegurando comprensión y apropiación del concepto.
- Promover la participación activa en las actividades del proyecto, tanto en entornos presenciales (colegios y estadio) como digitales.
- Dar a conocer los resultados y avances del proyecto, evidenciando su impacto social, educativo y cultural.
- Posicionar la imagen de Millonarios FC. como un club innovador, cercano a su comunidad y referente en gestión de comunidades deportivas.

Figura 17. Estrategia de comunicación interna y externa



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la estrategia de comunicación propuesta (ver Figura 17) asegura la coherencia entre la identidad institucional y el mensaje del proyecto. A través de una articulación efectiva entre los canales internos y externos, se garantiza que cada público reciba información clara, motivadora y alineada con los objetivos estratégicos del club.

De esta manera, la comunicación se consolida como una herramienta clave para fortalecer la cultura de innovación, fomentar la participación activa de la comunidad y posicionar a Academias Azul

& Blanco Millonarios FC como un referente en la gestión de comunidades deportivas.

8.2 Cultura de innovación y mejora continua:

Para este proyecto la cultura de innovación y mejora continua se consolida como un eje esencial para mantener la sostenibilidad de este y fortalecer la conexión entre el club, las academias y la comunidad. Adicionalmente, fomentar una cultura innovadora permite promover valores que impulsen la creatividad, la colaboración y la adaptabilidad frente los nuevos retos del entorno deportivo y social.

En Millonarios Academias Azul & Blanco la innovación no se limita al ámbito tecnológico, sino que también en nuevas formas de generar experiencias memorables, optimizar procesos y fortalecer comunidades.

8.1.1 Valores y comportamientos que fomentan la innovación en la organización

- Creatividad: Incentivar la generación de nuevas ideas que mejoren la experiencia del hincha y fortalezcan el sentido de pertenencia.
- Colaboración: Promover el trabajo interdisciplinario entre las áreas deportivas, académicas y administrativas para desarrollar soluciones integrales.
- Adaptabilidad: Mantener una actitud abierta al cambio y a la experimentación, entendiendo que la innovación requiere flexibilidad y aprendizaje constante.
- Empatía: Comprender las necesidades de las familias, jugadores y comunidad para diseñar soluciones centradas en personas.

Programas de incentivos para la innovación (ver Tabla 7).

Tabla 11. Programas de incentivos para la innovación

Tipo de incentivo	Objetivo
Reconocimiento institucional	Promover la creatividad y el sentido de logro premiando a los colaboradores que propongan nuevas ideas.
Espacios de cocreación e innovación	Fomentar la participación y el pensamiento colectivo con sesiones trimestrales abiertas entre el personal del club, las academias y representantes.

Bonificaciones o beneficios por resultados	Reforzar la motivación y compromiso con incentivos económicos o no monetarios según metas alcanzadas. (Días libres, acceso a eventos exclusivos)
Programas de desarrollo profesional	Fortalecer las competencias del equipo en innovación con capacitaciones sobre creatividad, gestión de proyectos y metodologías ágiles.

8.3 Plan para abordar la resistencia al cambio

Como en todo proceso de transformación, la resistencia al cambio puede manifestarse en distintos niveles de la organización. Para gestionarla de manera efectiva, se propone el siguiente plan (ver Figura 18):

Figura 18. Plan para abordar la resistencia al cambio



Fuente: Elaboración propia

La consolidación de una cultura de innovación y mejora continua permitirá a Academias Azul & Blanco Millonarios FC. mantener su liderazgo en el ámbito deportivo, social y educativo al fomentar valores como la creatividad, la colaboración y la adaptabilidad, e implementar incentivos y métricas claras. El club estará en capacidad de evolucionar de forma permanente, aprendiendo de cada experiencia y transformando los desafíos en oportunidades. De esta manera, el proyecto ¿Quién quiere ser Millonarios? se convierte en un catalizador de cambio que impulsa la innovación desde la base de la comunidad azul

9. Conclusiones

El presente Business Case demuestra que la gestión de comunidades es el activo estratégico más subvalorado en la industria del fútbol colombiano, se concluye que:

- La transición de un modelo de escuela de fútbol tradicional a un ecosistema de experiencias permite diversificar los ingresos mediante patrocinios y productos digitales, reduciendo la dependencia de las matrículas.
- Al incorporar el impuesto de renta (35%, tarifa general vigente en Colombia), el escenario base con tres patrocinadores arroja un VAN de -\$18,5 millones y una TIR de -4,1% a tres años, por lo que no es financieramente viable en esas condiciones. La viabilidad del proyecto depende de la vinculación de un cuarto patrocinador (escenario optimista), bajo el cual el VAN asciende a \$46,2 millones y la TIR a 46,2%, con recuperación de la inversión en aproximadamente 18 meses. El modelo de patrocinios diversificados es, por tanto, la variable de éxito financiero del proyecto.
- Con base en el trabajo de campo de diagnóstico realizado con padres, jóvenes y niños (focus groups, entrevistas y encuestas) se confirma que las nuevas generaciones demandan una conexión emocional más allá del partido de los 90 minutos.
- El proyecto se alinea con los ODS al fomentar la salud, la educación y la inclusión. Dado su componente presencial (activaciones en colegios, stand en el estadio, publicidad exterior), sus emisiones se incluirán dentro de la medición y compensación de huella de carbono organizacional que Millonarios FC ya ejecuta anualmente, certificada por la Corporación Fenalco Solidario mediante la adquisición de bonos de carbono, en el marco de iniciativas como "Jugando por el Clima". Esta alineación se enmarca en el programa corporativo de sostenibilidad e inclusión ya existente en el club, que incluye alianzas con fundaciones sociales y jornadas deportivas y recreativas de impacto comunitario.

Recomendaciones

Este proyecto tiene el potencial para transformar las Academias Azul & Blanco de Millonarios FC en una organización ambidiestra, capaz de mantener su éxito deportivo mientras lidera la economía en LATAM. Por ende, a largo plazo se visualiza una comunidad que no solo consume contenido, sino que co-crea valor con el club, permitiendo escalar el modelo.

La implementación de este caso de negocio posicionará a la institución como el referente en innovación organizacional en el fútbol profesional colombiano, demostrando que la lealtad de la hinchada cuando se gestiona con tecnología y creatividad es el motor de crecimiento más potente de la industria.

Para dar inicio al proyecto se recomienda iniciar con el MVP sonoro en los primeros 3 meses para medir la tasa de adopción antes de escalar las activaciones BTL, así como también se recomienda no limitarse a patrocinadores deportivos, si no que buscar aliados en otros sectores que conecten con el núcleo familiar del hincha.

Referencias

Adobe. (2026). Real Madrid: Experiencias personalizadas para 600 millones de aficionados.

<https://business.adobe.com/es/customer-success-stories/real-madrid.html>

Barça Innovation Hub. (2026, 20 de julio). Marketing deportivo: Estrategias, tendencias y ejemplos 2025. FC Barcelona. <https://barcainnovationhub.fcbarcelona.com/es/blog/la-evolucion-del-marketing-deportivo-de-la-estrategia-a-la-ejecucion/>

Bernal, I, Muñoz, L, López, S, Rodríguez, A, Tobinson, D. (2024). Evidencias Reto Millonarios. Delgado Gomez, A, Gustavo Gomez, C, Hurtado, E, Becerra Coronado, J, González Erazo, A. (mayo 2025). Diagnóstico y Propuesta de Mejoramiento de los Sistemas de Información y Gestión Tecnológica. Academia Azul & Blanco Millonarios FC. *Universidad EAN*.

Deloitte. (11 de junio de 2024). How Tech Can Enhance In-Person Professional Sports Experiences.

<https://deloitte.wsj.com/cmo/how-tech-can-enhance-in-person-professional-sports-experiences-1d931918>

FC Barcelona. (2026). FC Barcelona and Spotify in force alliance.

<https://www.fcbarcelona.com/en/news/2967261/fc-barcelona-and-spotify-in-force-alliance>

Nacional FC (<https://futbolete.com/liga-betplay/atletico-nacional-paso-gigante-transformacion-global/953891/#:~:text=Expansi%C3%B3n%20hacia%20el%20turismo%20y,deportiva%2C%20atrayendo%20hinchas%20y%20turistas.>)

Nielsen. (2025, 8 de diciembre). Lo más destacado del deporte: Tendencias mediáticas que darán forma al marketing deportivo en 2026. <https://www.nielsen.com/es/insights/2025/tops-of-sports-2026/>

Pew Research Center. (12 de diciembre de 2024). Teens, Social Media and Technology 2024. <https://www.pewresearch.org/internet/2024/12/12/teens-social-media-and-technology-2024/>

ProjectManager. (2025). Plantilla de matriz de riesgos en Excel.

<https://www.projectmanager.com/es/plantilla-de-matriz-de-riesgos-excel>

Qualifio. (2024, 5 de agosto). 3 tendencias de marketing deportivo que están influenciando la industria. <https://qualifio.com/es/blog/3-tendencias-de-marketing-deportivo/>

Real Madrid ([https://business.adobe.com/es/customer-success-stories/real-madrid.html#:~:text=Resultados%20*%20Experiencias%20personalizadas%20par a%20600%20millones,visitas%20al%20sitio%20web%20durante%20el%20encuen tro.](https://business.adobe.com/es/customer-success-stories/real-madrid.html#:~:text=Resultados%20*%20Experiencias%20personalizadas%20par%20600%20millones,visitas%20al%20sitio%20web%20durante%20el%20encuen%20tro.))

Universidad Internacional de Andalucía. (2026). La importancia de la música en la cultura y desarrollo local. <https://www.unia.es/vida-universitaria/blog/la-importancia-de-la-musica-en-la-cultura-y-desarrollo-local>

Yepes Izquierdo, H. (27 de agosto de 2025). Millonarios, el equipo que más factura en Colombia: informe financiero de Supersociedades reveló el escalafón de los clubes con más ingresos netos. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/millonarios-el-equipo-que-mas-factura-en-colombia-informe-financiero-de-supersociedades-revelo-el-escalafon-de-los-clubes-que-mas-ingresos-generan-3485214#:~:text=El%20equipo%20de%20Bogot%C3%A1%20super%C3%B3,Ac%C3%A1%20las%20cifras.&text=La%20Superintendencia%20Financiera%20de%20Colombia,'rey'%20de%20las%20finanzas.>

ANEXOS

Anexo A. Resultados del trabajo de campo de diagnóstico con stakeholders

A.1 Metodología y muestra:

El trabajo de campo se realizó en octubre de 2024 en la Escuela de Fútbol Millonarios Sede Norte, mediante una metodología mixta compuesta por focus groups, entrevistas semiestructuradas, encuestas digitales y técnicas proyectivas (dibujo, en el caso de los niños), con una muestra total aproximada de 148 participantes distribuidos en tres segmentos generacionales: 71 padres de familia (Millennials), 67 jóvenes (Generación Z) y 10 niños (Generación Alpha).

Se advierte que la muestra de Generación Alpha, por su naturaleza cualitativa y proyectiva, es reducida y no pretende representatividad estadística, sino exploración de percepciones, este ejercicio tuvo como propósito diagnosticar las problemáticas y necesidades de conexión emocional de los stakeholders con el

club (Capítulo 1), no validar los atributos de valor de la solución propuesta, validación que queda pendiente según el protocolo descrito en la sección 3.2.

A.2 Hallazgos — Generación Alpha (n=10)

- El 70% de los niños prefiere el color azul en el diseño de la camiseta; 93% son hinchas por influencia directa del padre; 6 de cada 10 asisten al estadio a ver los partidos (no los ven por TV).

A.3 Hallazgos — Generación Z (n=67)

Tabla 12. Hallazgos GEN Z

Hallazgo	Cita representativa
Desorganización percibida en eventos	"Los eventos que organizan acá son muy desorganizados, que estrés"
Alto valor simbólico de la camiseta/experiencia	"Que chimba fue ganar el partido cuando teníamos la camisa de Natumalta... la camisa estaba 10 de 10"
Deseo de cercanía con jugadores	"Los jugadores no comparten con nosotros, me gustaría que pudieran entrenar o firmarme una camisa"
Vínculo familiar como motor de asistencia	"Me gusta ir al Campín a ver los partidos de Millonarios con mis papás, amo ver a Millonarios ganar"

- Consumo de redes: Instagram 44,8%, TikTok 41,8%, Facebook 10,4%. El 86,6% declara seguir al equipo por pasión; 83,6% posee camiseta del equipo.
- La mayoría de este segmento reporta no asistir al estadio por casos constantes de inseguridad, y prefiere contenido centrado en los jugadores con mayor interacción con la comunidad.

A.4 Hallazgos — Generación Millennial (n=71)

El estudio evidencia una desconexión emocional pese a un fuerte vínculo nostálgico con el club.

- 38,7% no asiste al estadio por inseguridad (percibida o vivida)
- 83% se entera de noticias del club por redes sociales

- 51% no participa en comunidades online dedicadas al equipo
- 27% desearía más iniciativas sociales del club
- 47% pagaría una suscripción por contenido exclusivo
- 67% disfruta más una victoria en partidos clásicos.

Cita representativa: "Sería muy interesante que las marcas que patrocinan al equipo se apropiaran más de los espacios de las sedes y tuvieran más contacto con nuestros hijos." Se identificó además que muchos millennials ya son padres y limitan su asistencia al estadio por razones de seguridad y logística familiar.

A.5 Síntesis y conexión con el diagnóstico (Capítulo 1)

Estos hallazgos sustentan la barrera de "percepción de inseguridad" identificada en el diagnóstico interno (sección 1.2) tanto en Millennials (38,7%) como en la mayoría de la Generación Z, la inseguridad, no la falta de interés es la razón principal de no asistencia al estadio. Esto confirma, con evidencia primaria, que cualquier estrategia de activación familiar debe ir acompañada de medidas reales de seguridad, tal como se corrigió en la sección del journey map.