

Toma de decisiones en la selección de futbolistas, por parte de los entrenadores y directivos de la
Agencia Prado Managers S.A.S, a partir de un modelo de gestión del conocimiento

Juan Sebastián López Arenas

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e
Innovación

Asesor

Robinson Cardona Cano

Magister en Ciencia, Tecnología e Innovación, Magister en Educación y Desarrollo Humanas

Modalidad

Consultoría Agencia Prado Managers S.A.S.

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRIA EN GESTIÓN DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

MEDELLÍN, ANTIOQUIA, COLOMBIA

2021

1 Resumen Ejecutivo

En este informe se presenta el desarrollo de la consultoría realizada a una empresa que representa futbolistas profesionales llamada Agencia Prado Managers S.A.S. La necesidad de intervenir la empresa surge desde su parte directiva, puesto que manifiestan el deseo de identificar falencias y oportunidades de mejora, para seguir creciendo en diferentes ámbitos empresariales, además de fortalecer sus alianzas con el sector académico y beneficiarse el conocimiento acumulado que este sector puede brindarle.

Para el desarrollo de la consultoría se partió de una breve reseña de la historia y estrategia de la empresa, continuando con el diagnóstico del problema principal de la empresa, el cual se identificó mediante la aplicación de diferentes herramientas análisis estratégico como la matriz de las cinco fuerzas de PORTER, matrices de análisis DOFA, matrices de perfil competitivo y la matriz de crecimiento vs competitividad.

La identificación del problema evidenció falencias en la competitividad de la empresa, derivadas de un componente débil en la gestión del conocimiento de sus procesos internos, por lo cual se delimitó el alcance de la consultoría interviniendo el principal proceso interno de selección de futbolistas, puesto que este proceso desencadena todos los demás procesos internos y es fundamental para aumentar la cantidad de futbolistas representados en clubes profesionales.

Teniendo claro el problema a intervenir, se planteó como objetivo principal de la consultoría el diseñar una propuesta de un modelo de KM que permitiera tomar mejores decisiones en la selección de futbolistas; y como objetivos secundarios se plantearon a grosso modo la delimitación del alcance del problema, realización de la búsqueda sistemática de bibliografía relacionada, diseño del modelo de KM de selección de talentos y la validación del modelo con personas expertos.

Para lograr cumplir dichos objetivos, se definió la metodología transversal de *estudio de caso* como la más apropiada para resolver este tipo de problemas y dependiendo de la etapa de la consultoría se recurrieron a otras metodologías complementarias como la validación a juicio de expertos, encuesta con escala Likert y las respectivas claridades de los aspectos éticos con los participantes.

Para el desarrollo asertivo de la solución se recurrió a la creación de un marco conceptual con los principales conceptos que aborda el problema a intervenir, los cuales abarcan la industria del futbol, los modelos de selección de talentos y los modelos de gestión de conocimiento pertinentes. La construcción de este marco conceptual implicó la búsqueda de información de forma sistemática en bases de datos indexadas, mediante ecuaciones parametrizadas de los términos más relevantes.

La solución del problema se aborda con la definición de un plan de acción, que incluye la propuesta del modelo de gestión de conocimiento que permita tomar mejores decisiones en el momento de seleccionar futbolistas, la validación y ajuste de dicho modelo de KM con el método de validación por juicio de expertos y por ultimo comprende la definición de un cronograma de actividades con sus respectivas recomendaciones para implementar con éxito el modelo de gestión de conocimiento; todo esto permitirá no solo tomar mejores decisiones sino también propiciar futuras innovaciones en esta Agencia de futbol.

Finalmente la propuesta del modelo de KM comprendió un modelo de cuatro capas donde en el centro se ubica la estrategia de la empresa, en la segunda capa el ciclo de gestión de conocimiento, en la tercera capa se relacionan las siete etapas del proceso de selección y por ultimo las actividades a realizar en cada etapa. Para su correcta implementación se identificaron habilitadores e inhibidores, recomendaciones y las conclusiones de toda la consultoría se

encuentran al final del informe. De manera concluyente se destaca que actualmente la Agencia Prado Managers toma decisiones sobre cuales futbolistas proyectar al fútbol profesional de una manera muy empírica, basada únicamente en percepciones subjetivas y dichos juicios no son acompañados con evaluaciones multidimensionales que permitan conocer el nivel de riesgo que tiene el futbolista de desertar según sus condiciones del entorno social o su nivel de oportunidad de ser futbolista profesional según sus condiciones de talento deportivo. El modelo de KM pretende con su implementación ser determinante en la selección de los futbolistas representados que estén en la capacidad de superar las pruebas de un club profesional y en consecuencia obtener mayores márgenes de rentabilidad derivados de las comisiones económicas que percibe la agencia cuando un futbolista logra ser parte de un equipo profesional.

Por todo lo anterior, cobra mucha relevancia la necesidad de implementar un proceso de selección que combine la opinión de expertos con la implementación de análisis más objetivos, los cuales deben involucrar evaluaciones sobre catorce dimensiones del ser humano que se encontraron en la literatura como determinantes para el éxito de un futbolista.

Para una posterior solicitud de consultoría se propone hacerle un seguimiento a la implementación del modelo, de tal manera que se mida la eficacia y efectividad con base en los resultados de rentabilidad y la cantidad de futbolistas representados en clubes profesionales; además de la realización de un segundo análisis estratégico de sus capacidades empresariales que puedan reflejar la mejoría en la competitividad y crecimiento del mercado.

En una última instancia la empresa acepta la finalización de la consultoría, certifica el alcance de los objetivos, la satisfacción de las expectativas y se propone implementar el modelo de gestión de conocimiento propuesto; gracias a este resultado exitoso el consultor consiguió

aplicar los conocimientos adquiridos en el estudio de la Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Palabras Claves: Gestión del Conocimiento, Futbol, Cazatalentos, Selección de futbolistas.

2 Executive Summary

This report presents the development of a consultancy carried out for a company that represents professional football players called Agencia Prado Managers S.A.S. The need to intervene the company arises from its management since they express the desire to identify problems and opportunities for improvement, to continue growing in different business areas, in addition to strengthening its alliances with the academic sector and benefiting from the accumulated knowledge that this sector can provide.

The development of the consultancy begins with a brief overview of the history and strategy of the company, continuing with a diagnosis of the company's main problem, which was identified through the application of different strategic analysis tools such as PORTER's five forces matrix, SWOT analysis matrix, competitive profile matrix, and the growth vs. competitiveness matrix.

After the problem was identified, it became evident that the company's competitiveness was affected by a weak component in the knowledge management of its internal processes. Therefore, the scope of the consultancy focused on the main internal process of football player selection, since this process triggers all the other internal processes and is fundamental to increase the number of football players represented in professional clubs.

Having a clear idea of the problem to be addressed, the main objective of the consultancy was to design a proposal for a KM model that would allow better decisions to be made in the

selection of football players. The secondary objectives were to broadly define the scope of the problem, carry out a systematic search of related literature, design the KM model for talent selection, and validate the model with experts.

To achieve these objectives, the transversal methodology of *case study* was defined as the most appropriate for solving this type of problem and, depending on the stage of the consultancy, other complementary methodologies were used, such as expert validation, Likert scale survey, and the corresponding clarification of ethical aspects with participants.

For an assertive development of the solution, it was necessary to create a conceptual framework with the main concepts relevant to the problem to be addressed, covering the football industry, talent selection models, and relevant knowledge management models. The construction of this conceptual framework involved systematically searching for information in indexed databases, using parameterized equations of the most relevant terms.

The solution to the problem is addressed with the definition of an action plan. This includes the proposal of the knowledge management model that allows better decisions to be made when selecting football players, the validation and adjustment of the KM model with the method of validation by expert judgement, and the definition of a schedule of activities with their respective recommendations to successfully implement the knowledge management model. All of this will allow not only to make better decisions but also to promote future innovations in this football agency.

The KM proposal comprised a four-layer model in which the core is the company's strategy, in the second layer the knowledge management cycle, in the third layer the seven stages of the selection process, and finally the activities to be carried out in each stage. Enablers and

inhibitors were identified for its correct implementation. Recommendations and conclusions of the consultancy can be found at the end of the report.

In conclusion, it should be noted that Agencia Prado Managers currently adopts a highly empirical approach to making decisions about which players to promote to professional football, based solely on subjective perceptions; these judgements are not supported by multidimensional evaluations to determine the level of risk that players have of dropping out depending on their social environment or their level of opportunity to become a professional footballer according to their sporting talent. The KM model aims to be a determining factor in the selection of represented players who can pass the tests of a professional club and, consequently, to obtain higher profit margins derived from the economic commissions that the agency receives when a player becomes part of a professional team.

Therefore, it is of great relevance to implement a selection process that combines expert opinion with the implementation of more objective analyses, which should involve assessments on fourteen dimensions of human beings that were found in the literature to be determinant for the success of a football player.

For a subsequent consultancy request, it is proposed to follow up the implementation of the model to measure the efficiency and effectiveness based on profitability results and the number of football players represented in professional clubs, as well as to conduct a second strategic analysis of business capabilities that can reflect improved competitiveness and market growth.

Finally, the company accepts the completion of the consultancy, certifies the achievement of objectives, the fulfilment of expectations, and proposes to implement the suggested knowledge management model. Thanks to this successful outcome, the consultant managed to

apply the knowledge acquired in the study of the Master's Degree in Science, Technology, and Innovation Management.

Keywords: Knowledge management, football scouting, football player selection.



3 Índice de Contenido

1	Resumen Ejecutivo.....	2
2	Executive Summary.....	5
3	Índice de Contenido.....	9
4	Índice de Figuras	14
5	Índice de Tablas.....	16
6	Reseña de la Empresa.....	18
6.1	Breve Reseña Histórica.....	18
6.2	Estructura Organizacional.....	19
6.3	Propósito.....	21
6.4	Misión.....	21
6.5	Visión	21
6.6	Valores Corporativos.....	21
7	Identificación del Problema.....	22
8	Objetivo Principal.....	25
9	Objetivos Específicos	25
10	Marco Conceptual.....	26
10.1	La Industria del Futbol	26
10.2	Modelos Teóricos de Scouting de Talentos.....	29
10.3	Gestión del Conocimiento Empresarial de cara a la Industria del Fútbol	40

10.3.1	Definiciones Relacionadas con la Estrategia y Ventaja Competitiva	41
10.3.2	Definiciones Relacionadas con la Mejora de Procesos y Resultados	41
10.3.3	Definiciones Relacionadas con la Toma de Mejores Decisiones.....	41
10.3.4	Definiciones Relacionadas con la Experiencia y Competencias de las Personas	42
10.3.5	Definiciones Relacionadas con la Gestión de Información	42
10.4	Modelos de Gestión del Conocimiento Empresarial	43
10.5	Ejes de Comprensión Teórica aplicados en el Modelo Propuesto.....	48
11	Metodología.....	49
11.1	Consultoría Bajo Estudio de Caso	49
11.2	Planeación de Actividades.....	52
11.3	Estructuración de Estudio de Caso	54
11.4	Recolección de Información y Análisis Bibliográfico	56
11.5	Validación del Modelo de KM con Juicio de Expertos.....	59
11.6	Breve Reseña de Expertos Consultados	61
11.7	Aspectos éticos	62
11.8	Participantes del proceso de consultoría.....	63
12	Diagnóstico del Problema y Análisis.....	66
12.1	Las Cinco Fuerzas de Porter	66
12.2	Matriz PASTEL de Factores Externos	68

12.3	Matriz Perfil de Capacidades Internas.....	69
12.3.1	Valoración de la Capacidad Directiva de la Agencia.....	70
12.3.2	Valoración de la Capacidad Competitiva de la Agencia.....	70
12.3.3	Valoración de la Capacidad de Infraestructura y Tecnología de la Agencia 70	
12.3.4	Valoración de la Capacidad Financiera de la Agencia.....	71
12.3.5	Valoración de la Capacidad del Talento Humano de la Agencia.....	71
12.3.6	Valoración de la Capacidad para Gestionar el Conocimiento de la Agencia 72	
12.4	Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos.....	72
12.5	Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos.....	73
12.6	Matriz de Estrategia Principal sobre el Crecimiento y Competitividad	75
13	Resultados y Plan de Acción	77
13.1	Delimitación del Alcance del Modelo respecto a los Procesos Internos de la Empresa	77
13.2	Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Selección de Talentos:	79
13.2.1	Capas del Modelo de Gestión del Conocimiento	79
13.2.2	Primera Capa: La Estrategia de la Empresa	80
13.2.3	Segunda Capa: Ciclo de Gestión del Conocimiento	81

13.2.4	Tercera y Cuarta Capa: Siete Etapas del Proceso de Selección de Talentos y sus Actividades Detalladas.	83
13.2.5	Periodicidad de las Evaluaciones	94
13.2.6	Perfiles Expertos Propuestos.....	94
13.2.7	Valorar y Clasificar Riesgo y Oportunidad en Tripartita.....	95
13.2.8	Comité de Selección y Posibles Decisiones:.....	96
13.2.9	Brechas de Conocimiento y Planes de Formación	99
13.3	Habilitadores o Inhibidores para la Implementación del Modelo de KM	101
13.4	Resultados Gráficos de la Validación del Modelo con el Método Juicio de Expertos	102
13.5	Ajustes al Modelo de Acuerdo a la Tabla de Promedios de la Validación con Expertos	102
13.5.1	Ajuste 1 al Modelo de KM.....	104
13.5.2	Ajuste 2 al Modelo de KM.....	110
13.5.3	Ajuste 3 al modelo de KM	111
13.6	Recomendaciones y Cronograma de Implementación	111
13.7	Análisis de los Hallazgos.....	114
13.8	Limitaciones y Alcances de una próxima Consultoría	117
14	Conclusiones.....	119
15	Referencias	123

16	Anexos	138
16.1	Anexo 1: Ejes de Comprensión Teórica aplicados en el Modelo Propuesto.	138
16.2	Anexo 2: Todas las Posibles Ecuaciones de Búsqueda Usadas.....	145
16.3	Anexo 3: Breve Reseña de Expertos Consultados.....	149
16.3.1	Perfil Administrativo Académico.....	149
16.3.2	Perfil Netamente Deportivo	150
16.4	Anexo 4: Matriz Pastel de Factores Externos.....	152
16.5	Anexo 5: Matriz de Perfil de Capacidades Internas	156
16.6	Anexo 6: Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos.....	163
16.7	Anexo 7: Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos	178
16.8	Anexo 8: Vídeo Explicando el Modelo de KM para la Validación con Expertos	185
16.9	Anexo 9: Encuesta Diseñada para la Validación con Expertos del Modelo de	186
KM		
16.10	Anexo 10: Consentimiento Informado Usado para la Validación con Expertos	
	del Modelo de KM	187
16.11	Anexo 11: Resultados Gráficos de la Validación del Modelo con el Método	
	Juicio de Expertos	188
16.12	Anexo 12: Carta de Aval y Finalización de la Consultoría con la Empresa .	197
16.13	Anexo 13: Carta Aval del Asesor de Trabajo de Grado	198

4 Índice de Figuras

Figura 1 <i>Carnet de Intermediario Avalado por la Federación Colombiana de Futbol ..</i>	19
Figura 2 <i>Estructura Organizacional y Roles de la Empresa</i>	20
Figura 3 <i>Distribución de Futbolistas según su Ciudad de Nacimiento en la Sede Medellín</i>	20
Figura 4 <i>Valores Corporativos de la Empresa</i>	21
Figura 5 <i>Comparación entre la Venta de Futbolistas y la Inflación de Inglaterra desde 1993 hasta 2015</i>	30
Figura 6 <i>Modelo de Scouting Multifactorial para Detección y Desarrollo de Talentos en el Futbol</i>	33
Figura 7 <i>Modelo de Scouting – Etapas Claves en el Proceso de Identificación y Desarrollo de Talentos.</i>	35
Figura 8 <i>Posibles Predictores del Talento Futbolístico para cada Disciplina</i>	37
Figura 9 <i>Modelo de Scouting – Etapas Claves en el Proceso de Identificación y Desarrollo de Talentos</i>	38
Figura 10 <i>Modelo Diferenciado de Superdones y Talento</i>	39
Figura 11 <i>Modelo SECI de Gestión del Conocimiento</i>	46
Figura 12 <i>Modelo de KM y Recursos Humanos hacia una Responsabilidad Social Empresarial.....</i>	48
Figura 13 <i>Metodología usada en la Consultoría con todas sus Etapas</i>	51
Figura 14 <i>Matriz de Estrategia Principal sobre Situación Actual y Estrategias a Formular</i>	76
Figura 15 <i>Procesos Internos de la Empresa Relacionados</i>	77

Figura 16 <i>Cuatro Capas del Modelo de Gestión del Conocimiento</i>	79
Figura 17 <i>Primera Capa: La Estrategia de la Empresa</i>	81
Figura 18 <i>Segunda Capa: Ciclo de Gestión del Conocimiento</i>	82
Figura 19 <i>Tercera Capa: Siete Etapas del Proceso de Selección de Talentos</i>	84
Figura 20 <i>Catorce Dimensiones del Futbolista Determinantes para Conocer su Nivel de Riesgo y Oportunidad</i>	86
Figura 21 <i>Niveles de Valoración del Riesgo y Oportunidad del Futbolista</i>	95
Figura 22 <i>Tipos de Decisiones con los Futbolistas Nuevos</i>	97
Figura 23 <i>Tipos de Decisiones con los Futbolistas Antiguos o Actuales</i>	97
Figura 24 <i>Relación entre el Proceso Interno de Selección y el Proceso Interno de Representación</i>	99
Figura 25 <i>Relación entre el Proceso Interno de Selección y el Proceso Interno de Formación</i>	100
Figura 26 <i>Representación Gráfica Completa del Modelo de KM de Selección de Talentos Propuesto</i>	101
Figura 27 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #1</i>	188
Figura 28 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #2</i>	188
Figura 29 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #3</i>	189
Figura 30 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #4</i>	189
Figura 31 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #5</i>	190
Figura 32 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #6</i>	190
Figura 33 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #7</i>	191
Figura 34 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #8</i>	191

Figura 35 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #9</i>	192
Figura 36 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #10</i>	192
Figura 37 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #11</i>	193
Figura 38 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #12</i>	193
Figura 39 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #13</i>	194
Figura 40 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #14</i>	194
Figura 41 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #15</i>	195
Figura 42 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #16</i>	195
Figura 43 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #17</i>	196
Figura 44 <i>Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #18</i>	196

5 Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Ejemplos de Dimensiones y Variables de Rendimiento más Evaluados hasta la Actualidad</i>	32
Tabla 2 <i>Actividades Planeadas y Desarrolladas en la Consultoría</i>	52
Tabla 3 <i>Términos Utilizados en la Ecuación de Búsqueda</i>	57
Tabla 4 <i>Participantes Asociados a las Actividades Desarrolladas</i>	63
Tabla 5 <i>Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter de la Agencia</i>	66
Tabla 6 <i>Relaciones entre las Capas y su Asociación con las Actividades Detalladas</i>	84
Tabla 7 <i>Variables Asociadas a cada una de las Siete Dimensiones del Riesgo de Deserción</i>	87
Tabla 8 <i>Variables Asociadas a cada una de las Siete Dimensiones de Oportunidad Deportiva</i>	90

Tabla 9 <i>Promedio Estadístico de cada Pregunta Cerrada y su Relación con los Ajustes al Modelo</i>	102
Tabla 10 <i>Respuestas de las Preguntas Abiertas por cada Experto y su Relación con los Ajustes al Modelo</i>	105
Tabla 11 <i>Recomendaciones y Cronograma de Implementación del Modelo</i>	111
Tabla 12 <i>Ejes de Comprensión Teórica aplicados en el Modelo de KM Propuesto</i>	138
Tabla 13 <i>Todas las Posibles Ecuaciones de Búsqueda Usadas</i>	145
Tabla 14 <i>Matriz PASTEL de Factores Externos de la Agencia</i>	152
Tabla 15 <i>Valoración de la Capacidad Directiva de la Agencia</i>	156
Tabla 16 <i>Valoración de la Capacidad Competitiva de la Agencia</i>	157
Tabla 17 <i>Valoración de la Capacidad de Infraestructura y Tecnología de la Agencia</i>	159
Tabla 18 <i>Valoración de la Capacidad Financiera de la Agencia</i>	160
Tabla 19 <i>Valoración de la Capacidad del Talento Humano de la Agencia</i>	161
Tabla 20 <i>Valoración de la Capacidad para Gestionar el Conocimiento de la Agencia</i>	162
Tabla 21 <i>Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos</i>	163
Tabla 22 <i>Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos</i>	178

6 Reseña de la Empresa

6.1 Breve Reseña Histórica

La empresa surge de la trayectoria de vida personal de Jorge Adrián Prado Palacios, un exfutbolista de varios equipos profesionales de Colombia como Once Caldas, Millonarios, Girardot actualmente Bogotá FC, Floridablanca actualmente Real Santander. También se desempeñó en clubes de fútbol profesional de Europa y Centroamérica, como lo fue Internacional Larnaca FC en el país de Chipre y en Plaza Amador FC en el país de Panamá.

Posteriormente, Jorge Prado se retira del ejercicio profesional del fútbol por constantes lesiones de rodilla y se dedica a realizar estudios profesionales, obteniendo el título de Administrador de Recursos Humanos en la Institución Universitaria CEIPA.

En el 2004 debido a sus conocimientos profesionales y experiencia deportiva como futbolista profesional, toma la decisión ser manager o representante de futbolistas profesionales, por lo cual inicia la solicitud del carnet que lo acredita como intermediario oficial ante la Federación del Fútbol Profesional Colombiano y que le permite firmar contratos de representación con futbolistas y clubes, tanto aficionados, como profesionales.

En enero del 2017 decide constituir legalmente la Agencia Prado Managers S.A.S. ante la Cámara de Comercio. Su sede de operaciones oficial es en Medellín.

Actualmente la empresa dispone del siguiente portafolio de servicios:

- Representación de futbolistas.
- Representación de técnicos de fútbol profesional.
- Gestión eventos deportivos con personajes famosos nacionales e internacionales.
- Intermediación en la compra y venta de equipos profesionales colombianos.
- Gestión partidos amistosos con selecciones y clubes.

- Gestión capacitaciones y conferencias futbolísticas.
- Asesoría en proyectos deportivos, gerencia deportiva, marketing deportivo y entrenamiento deportivo.
- Gestión de patrocinadores.
- Veedurías cazatalentos en diversas regiones del país.
- Entrenamiento deportivo y mental para una base de futbolistas seleccionados de diferentes áreas del país.

Figura 1

Carnet de Intermediario Avalado por la Federación Colombiana de Fútbol



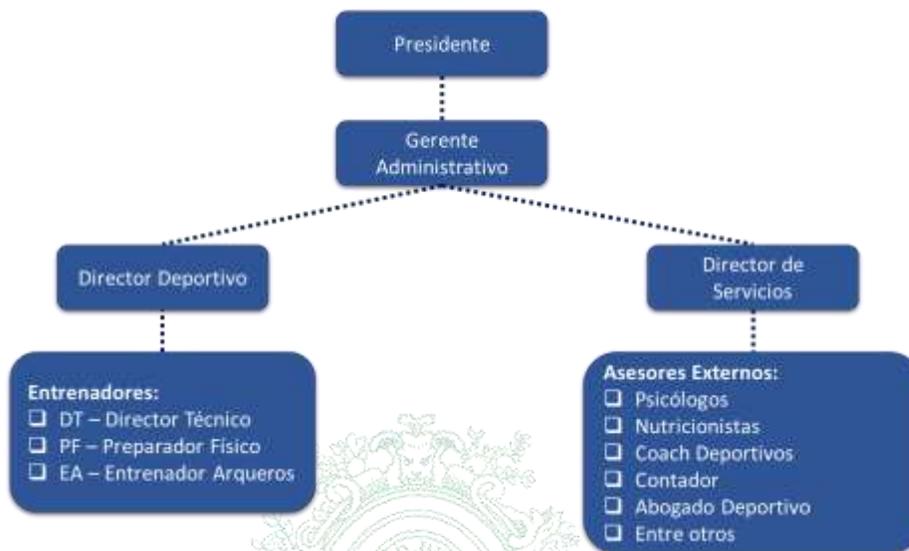
Fuente: Prado, J. (2021). *Portafolio de Servicios de la Agencia*. [Fotografía].

6.2 Estructura Organizacional

Para cumplir con su misión, la Agencia cuenta con un equipo de trabajo conformado por roles que se pueden ver en la siguiente figura:

Figura 2

Estructura Organizacional y Roles de la Empresa



Fuente: Prado, J. (2021). *Portafolio de Servicios de la Agencia*. [Ilustración].

Para principios del 2021 la Agencia ha escogido una base de 47 futbolistas menores de 20 años de edad, que desea proyectar hacia el fútbol profesional nacional o internacional, seleccionando dichos talentos en las diversas regiones del país y del extranjero.

Figura 3

Distribución de Futbolistas según su Ciudad de Nacimiento en la Sede Medellín



Fuente: Prado, J. (2021). *Portafolio de Servicios de la Agencia*. [Ilustración].

En su experiencia deportiva como manager, Jorge Prado ha representado futbolistas profesionales que se han ubicado en diferentes clubes profesionales de Colombia, México, Brasil, Uruguay, Honduras, Salvador, Republica Dominicana, Portugal, España, Croacia, Ucrania y Albania.

6.3 Propósito

Rescatar y disciplinar jóvenes talentos de las regiones más vulnerables de Colombia.

6.4 Misión

Seleccionar, formar, guiar y promover jóvenes futbolistas Colombianos, con el mayor talento, disciplina y mentalidad para competir a nivel mundial.

6.5 Visión

En el 2030 representar al jugador de fútbol mundial que se ganará el balón de oro o galardón The Best, la máxima distinción individual que otorga la Federación Internacional de Fútbol Asociado - FIFA al mejor futbolista de ese año en el mundo.

6.6 Valores Corporativos

La empresa considera que los valores mínimos que deben tener tanto sus colaboradores, como futbolistas y aliados son los siguientes:

Figura 4

Valores Corporativos de la Empresa



Fuente: Prado, J. (2021). *Portafolio de Servicios de la Agencia*. [Ilustración].

7 Identificación del Problema

Del análisis detallado de todas las anteriores herramientas estratégicas (DOFA, Porter, PASTEL, Perfil Competitivo, Matriz EFE, Matriz EFI, Grafico de Cuadrantes Estratégicos) se puede evidenciar que en términos generales la Agencia cuenta con un balance entre fortalezas y debilidades, reconoce muy bien las ventajas de relaciones del mercado que tiene ya establecidas, pero a su vez hace evidente que no es eficaz con los procesos internos que tiene que ejecutar para aprovechar dichas relaciones y lograr tener mayor margen de rentabilidad, lo cual deriva en una dependencia de financiación externa a través de patrocinadores e inversionistas.

La forma de ingreso que mayores márgenes de rentabilidad le genera a la Agencia son las comisiones que se perciben cada que logra inscribir o vender un futbolista a un club profesional; esta transacción exitosa depende en gran medida del proceso interno de selección o también llamado “caza de talentos”, donde la empresa debe identificar, evaluar y escoger los futbolistas que reúnan las mejores condiciones deportivas, de tal forma que puedan despertar el interés de los clubes profesionales con los cuales actualmente ya se tienen relaciones comerciales y materializar dichas relaciones con la posterior inscripción y venta del futbolista seleccionado.

Esta necesidad de mejorar los procesos internos para sacar ventaja de las relaciones de mercado establecidas, se corrobora en los resultados de varias herramientas:

Primero en el resultado del gráfico de cuadrantes (ver figura 14), muestra que según los ejes, la empresa actualmente tiene más desarrollado el crecimiento en el mercado que la competitividad. Además, el cuadrante donde resultó ubicada la empresa, establece que el estado actual de la estrategia es la reorganización y mejora continua de procesos como la gestión del conocimiento, optimización de costos y la implementación de estrategias de diferenciación.

En segundo lugar, en la matriz de perfil competitivo, hay tres capacidades cuyas valoraciones no son suficientemente altas para considerarse una capacidad fuerte, por el contrario, tienden a ser débiles, las cuales son:

- Capacidad Financiera, que suma una valoración del **50% entre debilidad y fortaleza.**
- Capacidad Infraestructura Física y Tecnológica, que suma una valoración del **64% como debilidad.**
- Capacidad de Gestionar el Conocimiento, que suma una valoración del **67% como debilidad.**

De la identificación de las anteriores capacidades como débiles, es importante notar que la capacidad más débil con un 67% es la capacidad de gestionar conocimiento. Le sigue la capacidad de infraestructura física y tecnológica, pero la empresa reconoce que asume el riesgo de no gestionar dicha capacidad, puesto que no la percibe como un factor prioritario a intervenir, debido a lo costoso que puede ser implementar dicha infraestructura y debido al corto tiempo que lleva legalmente constituida la empresa como agencia. Respecto a la debilidad financiera es un aspecto que fue valorado en un punto de equilibrio con un 50% de debilidad y 50% de fortaleza, porque la operación de la agencia sigue su funcionamiento normal gracias en gran medida a la financiación externa y hasta ahora no se ha visto afectada su operación.

En tercer lugar, de la matriz EFI de evaluación de capacidades internas, se evidencia que existen dos factores críticos que fueron clasificados como débiles y luego valorados con un nivel de importancia superior al resto con un 15% de valor, los cuales son:

- Capacidad Competitiva: Tiene futbolistas diferenciados y con valor agregado según cada segmento de mercado. 15% de valor de impacto en el sector.

- Gestión del conocimiento: Uso sistema de gestión del conocimiento para los procesos de selección, formación y expulsión de futbolistas talentosos. 15% de valor de impacto en el sector.

Ambos son los factores débiles con mayor valoración en la matriz EFI y además, fueron evaluados con el nivel 1, el valor más bajo de debilidad. Por todo lo anterior, esta consultoría estará enfocada en intervenir la empresa proponiendo un modelo de gestión de conocimiento para la selección de los futbolistas, puesto que se evidencia en las múltiples herramientas utilizadas que dentro de los procesos internos más débiles que se deben mejorar, está la gestión del conocimiento. Más específicamente los procesos de selección de talentos, ya que la intervención de estos dos procesos permiten cubrir la creciente demanda de ofertas de clubes profesionales, seleccionando una cantidad suficiente de futbolistas que cumplan unos criterios mínimos de calidad y formación diferenciada de su talento; todo ello, con el objetivo de ser más eficaces en la atención a la demanda, que derive en mejores márgenes de rentabilidad y disminuya a mediano plazo la dependencia económica de fuentes de financiación externas.

Bajo esta perspectiva, surge la pregunta, *¿Cuál debería ser el modelo de gestión de conocimiento para tomar decisiones en la selección de futbolistas, por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia Prado Managers S.A.S.?*, aspecto que será resuelto bajo un modelo de consultoría, en el que por medio de referenciación teórica, creación de una propuesta de modelo y validación del mismo, se pretende promover prácticas desde la gestión del conocimiento, con miras a promover posibles eficiencias en cuanto a la toma de decisiones, a la vez, que para el sector en el que se encuentra este ejercicio, puede representar una innovación de proceso, para lo que respecta a la manera en que se puede identificar de manera inteligente talentos, pero también

gestionarlos y de manera paralela promover prácticas que lleven a un aprendizaje organizacional y por ende a una mejor competitividad de la misma.

8 Objetivo Principal

Proponer un modelo de gestión de conocimiento para la toma de decisiones en la selección de futbolistas, por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia Prado Managers S.A.S.

9 Objetivos Específicos

- Identificar la principal dificultad que tiene la empresa para mejorar su competitividad y crecimiento, mediante herramientas de análisis de la estrategia empresarial.
- Realizar una búsqueda bibliográfica y sistemática en diferentes fuentes científicas para identificar categorías de análisis en gestión de conocimiento para la identificación, evaluación y selección de talentos en la industria deportiva.
- Conceptualizar una propuesta de gestión de conocimiento que permita mejorar el proceso de identificación, evaluación y selección de talentos de la Agencia Prado Managers S.A.S.
- Validar la pertinencia y coherencia de la solución, a través de la valoración de expertos del modelo de gestión del conocimiento para la identificación, evaluación y selección de talentos, con el propósito de realizar ajustes y mejoras.

10 Marco Conceptual

10.1 La Industria del Fútbol

El fútbol como deporte se ha transformado a lo largo de la historia de la humanidad y definir un origen exacto es impreciso, puesto que hasta en las civilizaciones más antiguas de Egipto, India, Persia, China, Grecia y Roma se han encontrado vestigios de juegos similares que parten del uso de objetos esféricos.

Incluso en culturas mesoamericanas “ya desde 1500 A.C. se construían campos de juego cerca de los templos. Uno de los más importantes y mejor conservados es el que construyeron los mayas en Chichén-Itzá, (...) que tenía en el centro un aro de piedra por el cual se debía introducir la pelota”. (Centro Nacional de Consultoría, 2014, pág. 118)

En el libro el Poder del Fútbol producido en el 2014 por el Centro de Consultoría Colombiano del Gobierno Nacional, se puede leer un capítulo dedicado a la historia del futbol, donde se relata que para la Edad Media en Italia existía un juego con un balón que ya era un deporte muy popular, con reglas y reconocido como el Calcio. Para el año de 1848 en Inglaterra se establecieron las llamadas “Reglas de la Universidad de Cambridge”, que permitió estandarizar el deporte. En 1863 en Inglaterra se fundó la Football Association primera asociación de futbol. La Copa Inglesa de Fútbol Asociado, se estableció en 1872 siendo la competencia de fútbol profesional más antigua y también en el mismo país se constituyó la primera liga de fútbol en el año 1888. Por todos los anteriores hechos se considera que Inglaterra es la cuna del futbol, palabra estándar que traducida del inglés Football significa: pie y pelota (pág. 117).

Posteriormente el fútbol se extendió por todo el mundo hasta llegar a convertirse en lo que es hoy “un juego, un deporte, una afición, una competencia, un plan de descanso, una forma

de compartir y de socializar, un espectáculo, un entretenimiento, una identidad, una emoción, una pasión... pero, sin duda, también es un negocio” (Aza Jácome, 2018).

El fútbol evolucionó de ser un deporte a una industria económica en el siglo XIX, cuando se dieron avances tecnológicos masivos como la televisión y la radio. Por medio de las pautas publicitarias llegaron los patrocinadores de clubes y torneos.

En un principio los ingresos económicos de los clubes provenían fundamentalmente de la taquilla; por eso los viejos estadios buscaban el máximo de capacidad. Luego apareció la televisión y con ella los derechos de retransmisión que sirvieron para desarrollar los ingresos por patrocinios y publicidad (Aza Jácome, 2018).

Debido a la masificación del fútbol y la ruptura de fronteras internacionales con los medios de comunicación, se fundó la Federación Internacional de Fútbol Asociado - FIFA en 1904 lo cual permitió estandarizar y organizar el deporte a nivel internacional, entidad que hoy cuenta con más de 211 federaciones nacionales afiliadas.

Para desarrollar esta industria deportiva el fútbol cuenta con diversos actores como la hinchada, directivos, entrenadores, inversionistas, managers, prensa, gobiernos, federaciones, ligas, empresas inversoras, clubes, agremiaciones, scouts, patrocinadores, fabricantes deportivos y desde luego los futbolistas con sus familiares, todos ellos ejercen un papel importante en el ejercicio del deporte e intervienen en el crecimiento constante de este deporte, al punto de llegar a ser considerado como un espectáculo dentro de la industria del entretenimiento..

Actualmente, los clubes profesionales de fútbol tienen diferentes formas de percibir ingresos derivados de su actividad deportiva, ingresos tales como: la venta de los derechos de transmisión por televisión, los patrocinadores, publicidad, venta de mercadería a los aficionados, venta de boletería para los partidos, venta de derechos deportivos de los futbolistas, reclamación

de los derechos de formación en la transacciones de futbolistas, servicios formativos a la comunidad, captación de dinero de fondos de inversión, premios por participación en torneos, entre otras formas de capitalizar la pasión que despierta este deporte en la población. También, los futbolistas profesionales perciben diferentes formas de ingreso que van desde el salario, bonificaciones, premios, patrocinadores, derechos deportivos, derechos de imagen, entre otros ingresos que varían dependiendo del club y el país.

Para Alfonso Aza (2018)

El fútbol no deja de producir, como dicen los economistas, “externalidades” positivas: incrementos en la venta de televisores, suscripciones de canales de televisión por cable, mayor afluencia en bares y restaurantes, apuestas, venta de camisetas y otros artículos deportivos, viajes acompañando al equipo o selección y un largo etcétera (pág. 1).

Para finalizar este apartado es importante dimensionar la magnitud del fútbol como un deporte masivo que se ha convertido en una mega-industria, no solo a nivel deportivo, sino también, en materia económica; prueba de ello son las siguientes cifras que ayudan a dimensionar la magnitud de este deporte:

- “Deloitte calcula que alcanza unos 500.000 millones de dólares anuales, cifra que supera el flujo que mueven torrentes del tamaño de Suiza, Bélgica o Taiwán” (Revista Semana, 2018).
- Javier Tebas, presidente de la Liga de España, manifestaba durante el World Football Summit que el fútbol profesional en España equivale a 1,07% del PIB español y ocupa al 1,43% de la población con contrato de trabajo en ese país (Aza Jácome, 2018).
- Según la FIFA la cantidad de espectadores digitales de la Copa Mundial 2018 fue de 3.572 millones de espectadores, equivalente a más del 50% de la población humana (pág. 4).

- El Gran Censo de la FIFA revela que en el 2006 la cantidad de personas a nivel mundial que practican el fútbol como deporte profesional o aficionado es de 265 millones, aprox. el 4% de la población humana (pág. 1).

Por todo lo anterior, este deporte ha despertado el interés inversionista, tanto de personas particulares multimillonarias como de entidades públicas y privadas. Por ejemplo, el multimillonario Ruso Román Abramóvich compró desde el 2003 el Chelsea Fútbol Club de Inglaterra y desde entonces es el dueño absoluto del club. Grandes corporaciones multinacionales como Red Bull ya poseen equipos de fútbol profesionales en diferentes países como Alemania, Austria, Brasil y Estados Unidos. Por su parte, el gobierno Chino tiene una política fuerte de inversión gubernamental, liderada por su presidente Xi Jinping, para tener en el 2050 alrededor de 20.000 centros de entrenamiento y 70.000 canchas, proponiéndose como meta del gobierno tener para el 2030 una cancha por cada 10.000 habitantes y ganarse en 15 años el mundial de futbol. (BBC Mundo, 2016).

En ese sentido, los procesos de gestión del conocimiento sobre este tipo de industria cobran vital importancia, pues permiten generar acciones por parte de los actores de la industria, impulsando además ejercicios de identificación, documentación, codificación, apropiación y uso de prácticas en la toma de decisiones, de manera que cada vez más se puedan promover procesos que ayuden a innovar en el sector.

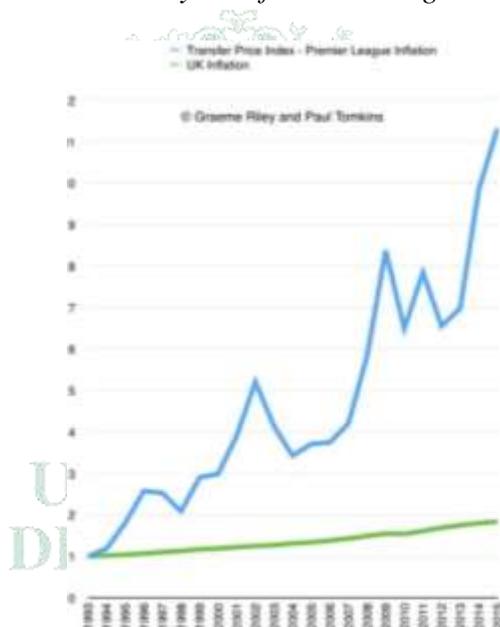
10.2 Modelos Teóricos de Scouting de Talentos

La industria del fútbol tiene como materia prima el talento de los futbolistas, los clubes compiten por fichar al futbolista más talentoso, ya que tener la persona que será la futura estrella mundial del fútbol representa para todo club un aumento en la cantidad de ingresos percibidos por la venta de los derechos del futbolista, sin mencionar la ventaja publicitaria y de taquilla que

jalonan los futbolistas talentosos con los aficionados. Así lo demuestra la siguiente gráfica tomada del libro de *Pay As You Play: The True Price of Success in the Premier League Era Paperback*; libro en el cual sus autores analizan la variación anual del valor de las transferencias de futbolistas de Inglaterra en comparación con la variación de la inflación del país, durante el periodo 1993 hasta el 2015; el resultado refleja claramente que el precio de los futbolistas crece regularmente muy por encima de la inflación.

Figura 5

Comparación entre la Venta de Futbolistas y la Inflación de Inglaterra desde 1993 hasta 2015



Fuente: Tomado de Tomkins, Riley, & Fulcher. (2010). *Pay as you play: the true price of success in the premier league era paperback*. [Gráfico].

La búsqueda de nuevos talentos se ha convertido en un pilar fundamental de la cadena de valor de la industria del fútbol; a mayor cantidad de futbolistas talentosos fichados en los clubes, mayores las probabilidades de ganar torneos y de vender los futbolistas a otros clubes.

Murr, Raabe & Höner (2018) exponen que la identificación y selección de talentos en el fútbol se ha basado tradicionalmente en evaluaciones subjetivas de entrenadores experimentados

y que recientemente, ha habido una tendencia a complementar estas evaluaciones subjetivas con pruebas objetivas (pág. 62).

En esta misma línea de pensamiento Gómez Ruano (2017) afirma que el fútbol es un deporte con una elevada complejidad e imprevisibilidad, lo cual requiere de investigaciones y procesos observacionales muy rigurosos para poder comprenderlo. Adicionalmente investigadores como Serra, Clemente y González (2016) consideran que actualmente el análisis del rendimiento de los futbolistas está basado en modelos de análisis del entrenamiento y competición, y no en situaciones aisladas de laboratorio. Es así como en las últimas décadas con los avances de la ciencia y la tecnología, se ha puesto en evidencia la necesidad de investigar el fútbol como deporte y se han mejorado los procesos de identificación y selección de deportistas de alto rendimiento.

Williams & Reilly (2000) señalan que la identificación y desarrollo de futbolistas integra diferentes enfoques de investigación científica como la antropometría, fisiología, psicología y sociología, además dichos enfoques no pueden aislarse para asegurar el éxito de un deportista, no existe un único enfoque que se correlacione con el éxito del futbolista, por el contrario todos los enfoques deben considerarse. “En la tabla 1 se exponen algunos de los indicadores influyentes sobre el rendimiento en fútbol más analizados hasta la actualidad” (Serra, Prieto, Pastor, & González, 2020, pág. 783).

Tabla 1

Ejemplos de Dimensiones y Variables de Rendimiento más Evaluados hasta la Actualidad

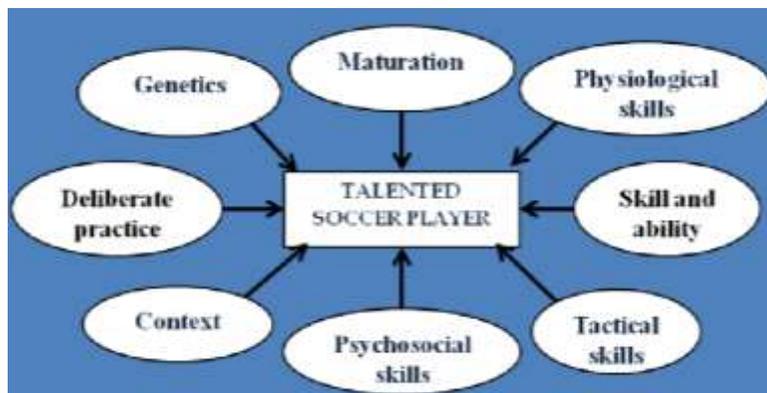
Variables	Dimensiones e Indicadores
Físicas y fisiológicas	Peso, talla, composición corporal, capacidad aeróbica, potencia anaeróbica, fuerza, distancia recorrida, intensidad y duración del esfuerzo, frecuencia cardiaca, ácido láctico, consumo máximo de oxígeno, ciclo menstrual (fútbol femenino), reservas de glucógeno, fatiga, alimentación e hidratación
Psicológicas y sociales	Compromiso, resiliencia, apoyo social, conductas de comportamiento, reflexión, esfuerzo, relajación, objetivos a corto/largo plazo, imaginación, atención, concentración, auto instrucciones, creatividad, experiencia, confianza, cohesión grupal, estados de ánimo
Técnico-Tácticas	Minutos jugados, disparos/remates, pases, posesión y contactos con el balón, duelos, fuera de juego, saques de esquina, entradas, faltas, tarjetas amarillas y rojas, conocimiento táctico y toma de decisiones, ataques finalizados, jugadores directamente relacionados con el ataque, recepciones, paradas del portero, duración del ataque
Otras variables relevantes	Factor local/visitante, puesto específico del jugador, nivel de competición, categoría de los equipos, estilo de juego colectivo, temperatura, humedad, altitud, meteorología

Fuente: Tomado de Serra, Prieto, Pastor, & González. 2020. *Propuesta de evaluación multidisciplinar del talento de jóvenes futbolistas*. [Tabla].

Fernández & Méndez (2014) argumentan que todas las investigaciones que recopilaron entre 1985-2012 en las bases de datos científicas relevantes tanto en español como inglés, logran coincidir en que para la detección de futbolistas talentosos existen múltiples factores (ver figura 6) de índole físico, fisiológico, psicológico, cognitivo y social que están interconectados; inclusive señalan que cada vez existe un mayor número de evidencias científicas que indican que esta selección debe incluir además otros factores como la genética, edad de maduración, las habilidades perceptivas, las habilidades tácticas y el tiempo de práctica (pág. 7).

Figura 6

Modelo de Scouting Multifactorial para Detección y Desarrollo de Talentos en el Fútbol



Fuente: Tomado de Fernández & Méndez. (2014). *Talent detection and development in soccer: A review*. [Ilustración].

Williams & Reilly (2000) señalan que si bien existe un fuerte componente genético en el desempeño de los futbolistas, deben considerarse la influencia de los programas sistemáticos de formación y desarrollo (pág. 657). Por otra parte, Perez Leguizamón (2006) analizó las características generales de los sistemas de detección y desarrollo de talentos deportivos en Australia, China, la ex Unión Soviética y la ex Alemania oriental y como resultado presenta la inclusión de nuevos factores socioculturales, históricos, políticos y económicos, que el autor considera influyen positiva o negativamente en el éxito de los deportistas y que propone deberían seguirse investigando para ser incluidos en las etapas de identificación y desarrollo de talentos.

Sin embargo, la consideración de múltiples factores o dimensiones en la detección de talentos, depende mucho del nivel de madurez y rigurosidad que cada club formativo o profesional posea en su staff de profesionales contratados. Por ejemplo los investigadores Bidaurrazaga Letona, Lekue, Amado, Santos Concejero, & Gil (2015) realizaron un estudio a partir del análisis de perfiles antropométricos y fisiológicos de 55 futbolistas Sub-14 del Athletic

Club Bilbao, donde sus resultados respaldan la hipótesis que los entrenadores seleccionan a los jugadores jóvenes principalmente por sus características físicas.

Sin embargo, el hecho de que hayan sido seleccionados predominantemente por su físico, no implica que tengan una carrera exitosa como futbolistas, ya que otros componentes como las habilidades técnicas y tácticas, cognitivas y psicológicas muestran ser importantes para el éxito en la carrera como deportista de alto rendimiento. Además, evidenciaron que existen características antropométricas específicas para cada posición de juego.

Woods (2015) también coincide en que pronosticar el desempeño de un futbolista basado en una sola dimensión como el físico, probablemente dará lugar a un sesgo sin fundamento. Y más aún, cuando los resultados de su investigación indican que los futbolistas identificados como talentosos por los entrenadores poseían una combinación superior de características físicas, técnicas y tácticas en comparación con sus contrapartes identificadas sin talento.

Por ende, el autor apoya la implementación de evaluaciones multidimensionales sobre la evaluación tradicional mono-dimensional, al momento de identificar el talento de un deportista y más aún en deportes que se juegan en equipo como el fútbol. Postura en la que coinciden Serra, Prieto, Pastor, & González (2020) ya que ellos plantean una evaluación con un enfoque multidisciplinar como la metodología indispensable para el análisis del rendimiento deportivo de los futbolistas, describiendo además herramientas eficientes para la evaluación integrada del rendimiento físico y el análisis de los procesos de toma de decisión técnico-táctica.

Woods (2015) además referencia que las medidas físicas de altura de pie, potencia de la parte inferior del cuerpo y capacidad aeróbica, son las variables físicas que proporcionaron la mayor predicción de talento en el futbolista; por lo tanto, estas tres variables son las más

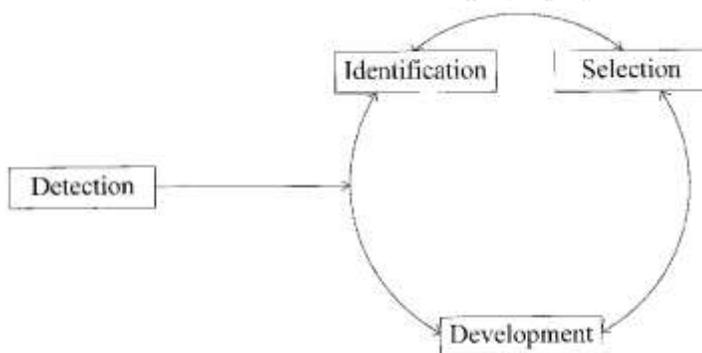
importantes para determinar el talento desde el factor físico, pero deben complementarse con otras variables de otros factores como el técnico y táctico.

Pankhurst & Collins (2013) exponen que para identificar y desarrollar talentos deportivos exitosos es clave que exista una coherencia entre la investigación científica, el proceso de TID (Talent Identification and Development) y las partes interesadas (padres, entrenadores, futbolistas, directivos, etc..) puesto que han evidenciado una falta de coherencia entre lo que investigan los científicos, la aplicación de dichos estudios a los procesos reales de “caza de talentos” en las instituciones deportivas y la puesta en práctica de los conocimientos por parte de las partes interesadas, especialmente de los entrenadores.

Respecto a las etapas que debería contener un modelo de “caza de talentos” son varios los autores que han propuesto diferentes etapas y variables para pronosticar el talento de un deportista. Williams & Reilly (2000) adaptando el modelo de Williams and Franks (1998) proponen distinguir cuatro etapas fundamentales en labor de scouting como lo son la detección, identificación, selección y desarrollo.

Figura 7

Modelo de Scouting – Etapas Claves en el Proceso de Identificación y Desarrollo de Talentos.



Fuente: Tomado de Williams & Reilly (2000). *Talent identification and development in soccer.*

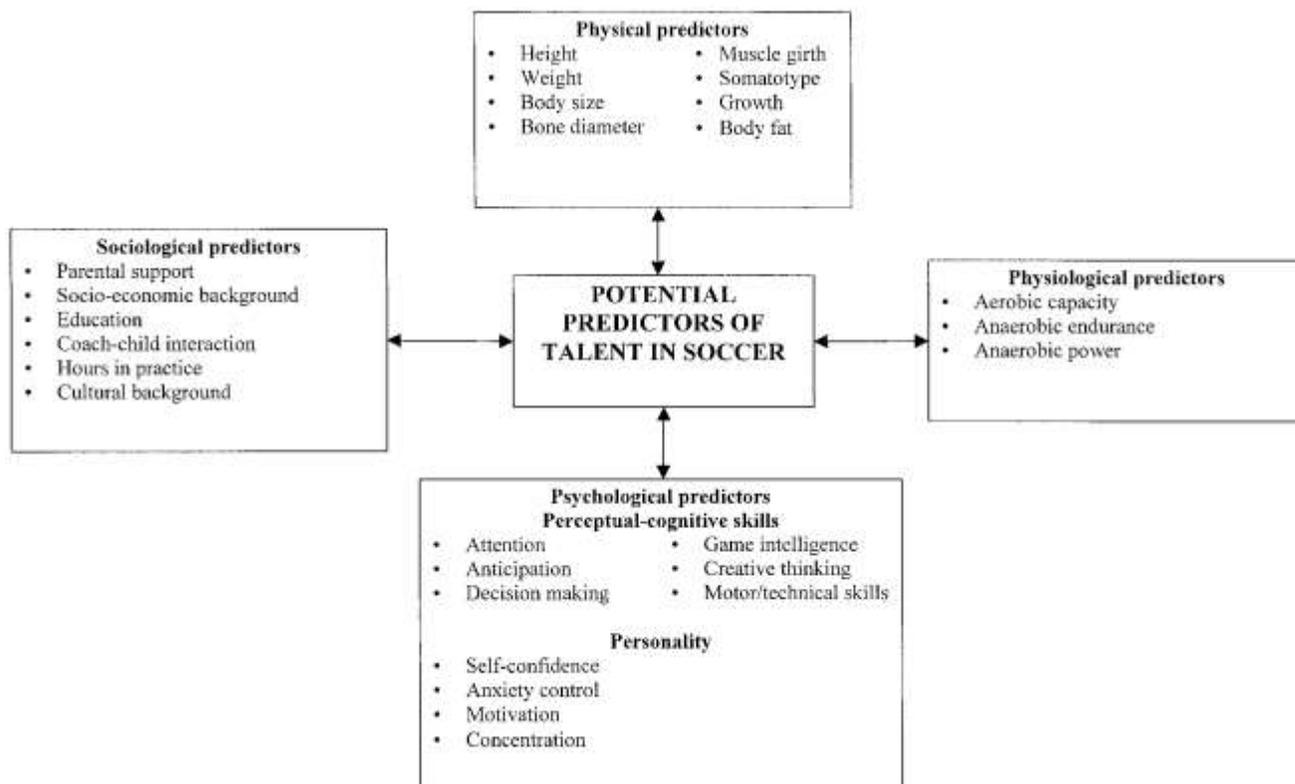
[Ilustración].

La *detección* se refiere al descubrimiento de talentos potenciales que actualmente no están involucrados en el deporte. Debido a la popularidad de fútbol y la gran cantidad de niños que participan, la detección de jugadores no es un problema mayor en comparación con otros deportes. La *identificación* se refiere a la labor de reconocer cuales futbolistas de los detectados tienen potencial para convertirse en futbolistas de elite, lo cual implica predecir su rendimiento durante varios períodos de tiempo mediante la medición de variables que ayuden a predecir el potencial del deportista, involucrando para ello mediciones físicas, fisiológicas, psicológicas y atributos sociológicos (variables mencionadas en la figura 8), así como habilidades técnicas que pueden ser innatas o susceptibles de aprendizaje o entrenamiento.

La pregunta clave es si el individuo tiene el potencial de beneficiarse de la tercera etapa de *desarrollo*, que implica un programa sistemático de entrenamiento y capacitación, para que el futbolista tenga la oportunidad de darse cuenta de su potencial y mejorarlo con el tiempo. La *selección* se refiere al proceso continuo de escoger los futbolistas con un nivel de desempeño sobresaliente para incluirlos en la nómina de un equipo o competición para desarrollar una tarea específica, esto es particularmente pertinente en el fútbol, ya que solo se pueden seleccionar 11 jugadores en todo partido (Williams & Reilly, 2000, pág. 658).

Figura 8

Posibles Predictores del Talento Futbolístico para cada Disciplina



Fuente: Tomado de Williams & Reilly. (2000). *Talent identification and development in soccer*.

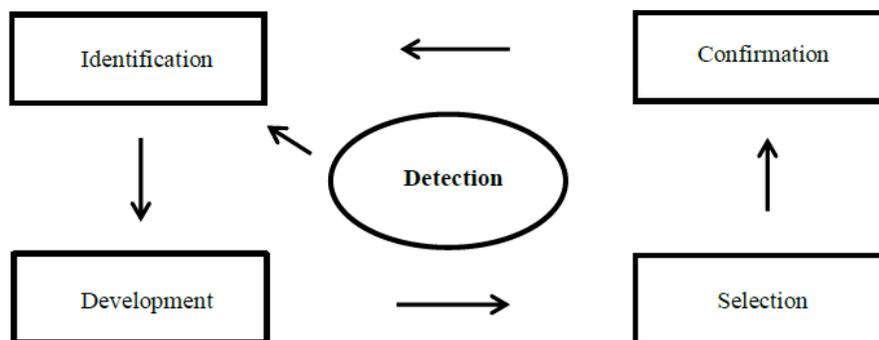
[Ilustración].



Woods (2015) complementa el modelo inicial de Williams & Reilly (2000) y Williams & Franks (1998) agregando una quinta etapa de confirmación, que es el momento de revisar los procesos de detección, identificación, desarrollo y selección, para asegurar que los individuos inicialmente detectados hayan cumplido con el potencial de desempeño esperado.

Figura 9

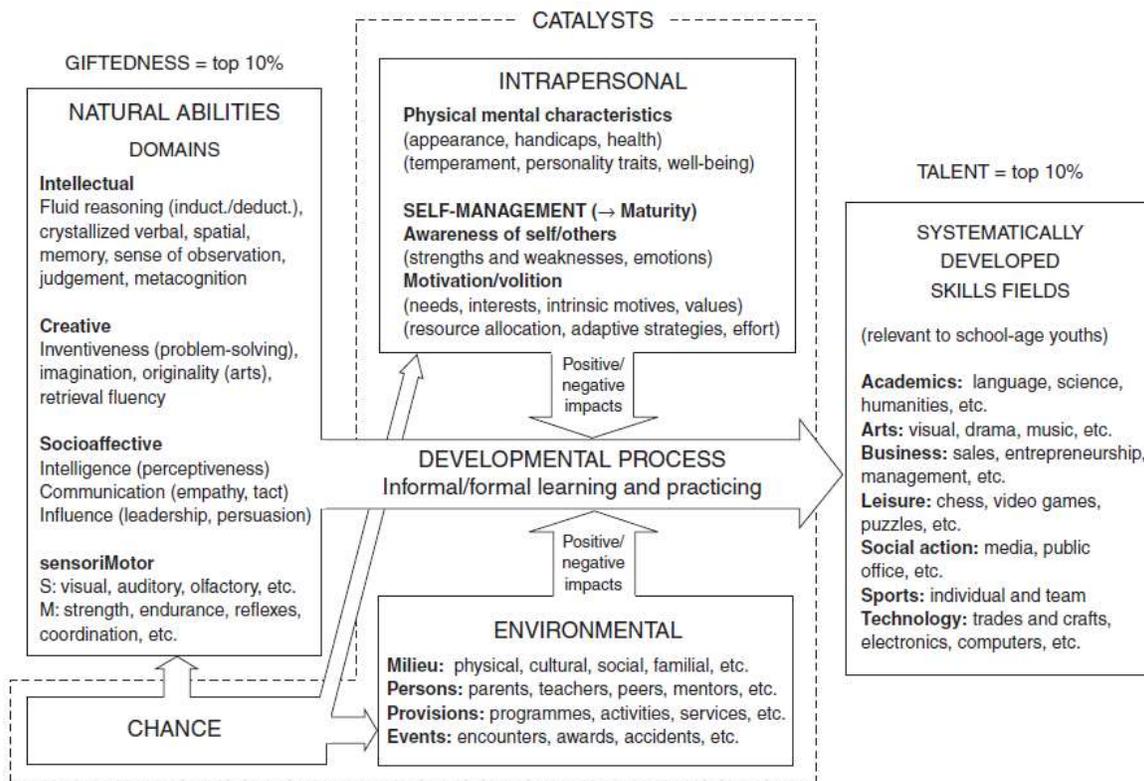
Modelo de Scouting – Etapas Claves en el Proceso de Identificación y Desarrollo de Talentos



Fuente: Tomado de Woods (2015). *The development of an objective multi-dimensional approach to talent identification in junior Australian football*. [Ilustración].

Van Rossum & Gagné (2005) proponen el modelo de la figura 10, en el que definen, en la parte izquierda, los superdones como una habilidad natural e innata con la que nace un individuo en torno a cuatro dominios (intelectualidad, creatividad, socio-afectividad y sensor-motriz), mientras que el talento, en la parte derecha, se define como el producto de un desarrollo sistemático de habilidades en siete campos diferentes (académico, arte, negocios, ocio, acción social, deportes y tecnología).

Durante el proceso de transformar el don en un talento, pueden influir tres catalizadores como los aspectos intrapersonales, ambientales y casuales (azar). Dichos catalizadores pueden influir positiva o negativamente en la búsqueda de desarrollar un talento excelso. La inclusión de la casualidad como catalizador complica ligeramente una predicción del desarrollo potencial del individuo, pero es posible minimizar su potencial impacto negativo con la ejecución permanente de procesos de aprendizaje y práctica, tanto formales como informales en los otros dos catalizadores intrapersonales y ambientales (Woods, 2015, pág. 20).

Figura 10*Modelo Diferenciado de Superdones y Talento*

Fuente: Tomado de Woods (2015). *The development of an objective multi-dimensional approach to talent identification in junior Australian football*. [Ilustración].

Todo lo anterior nos demuestra que en las últimas décadas se han propuesto diversos enfoques para “cazar talentos” que pasan desde la mirada subjetiva del entrenador hasta mediciones objetivas apoyadas en diversas áreas de conocimiento científico. Todos estos modelos, reflejan diferentes variables, aspectos y estrategias que pueden tenerse en cuenta a la hora de implementar un modelo de scouting para una institución o empresa deportiva.

10.3 Gestión del Conocimiento Empresarial de cara a la Industria del Fútbol

La gestión de conocimiento o KM, como se le conoce abreviadamente del inglés Knowledge Management, es un término relativamente moderno; de acuerdo a Nazim y Mukherjee (2016), el concepto de KM comenzó a desarrollarse en las décadas de 1960 y 1970, en el momento en que las empresas de Estados Unidos se enfocaron en la mejora del desempeño y calidad total (pág. 30).

Aunque desde entonces una diversa cantidad de autores ha intentado definir la gestión del conocimiento, en la actualidad, no se evidencia en la literatura una definición única y aceptada para el término de KM.

Existen autores referentes por sus esfuerzos en relacionar la gestión del conocimiento con la gestión empresarial, como Nonaka y Takeuchi (1995), quienes definen la KM como la capacidad organizacional que permite adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento necesario para cumplir los objetivos organizacionales, siendo indispensable que desde la estrategia corporativa se tenga una visión clara del conocimiento que debe desarrollar la empresa (pág. 84). Una definición más amplia nos la proporciona Du Pleiss (2006), quien define la KM como un enfoque estructurado y planificado que, apoyado en la estrategia de la organización, busca mejorar la capacidad, rapidez y eficacia en la entrega de productos y servicios a través de la creación, intercambio, recolección y aprovechamiento del conocimiento (pág. 21).

Si bien aún no existe un consenso respecto a la definición exacta de la KM, se pueden destacar ciertos elementos comunes en las diferentes definiciones, como: competitividad, mejora de procesos, toma de decisiones, información y desarrollo de personas. A continuación, se mostrarán diferentes definiciones que incluyen la relación con los elementos mencionados.

10.3.1 Definiciones Relacionadas con la Estrategia y Ventaja Competitiva

Sousa y Hendriks (2006) definen la KM como un conjunto de estrategias, políticas y técnicas que aportan las condiciones necesarias para mejorar la eficiencia y colaboración de los empleados, contribuyendo finalmente a un aumento de la competitividad (pág. 318). Por su parte, Porter (1985) y Ansoff (1990) coinciden en que la KM es una estrategia para lograr la competitividad organizacional en mercados globales y cambiantes; en otra línea, Andreu y Sieber (1999) conciben la KM como un proceso que desarrolla y aplica diversos tipos de conocimiento organizacional para facilitar la resolución de problemas y crear ventajas competitivas (pág. 12).

10.3.2 Definiciones Relacionadas con la Mejora de Procesos y Resultados

Peter Senge (1990) define la KM como la gestión de las experiencias y el conocimiento de los individuos y grupos que conforman la organización, para la mejora continua de procesos. Además, autores como Hibbard (1997) la describen como el proceso que aprovecha la experiencia colectiva y la distribuye de tal forma que se obtienen mejores resultados.

10.3.3 Definiciones Relacionadas con la Toma de Mejores Decisiones

Yahya y Goh (2002) definen la KM es un proceso que permite tomar decisiones efectivas, con base en el entendimiento del mercado, respondiendo adaptativamente al entorno, aprovechando el conocimiento y la innovación que la empresa desarrolla. Wiig (1994) por su parte lo describe como las actividades y perspectivas de la empresa, que permiten que esta se comporte de una forma inteligente. De manera complementaria, Du, Ai, & Ren (2007) lo conciben como el uso de actividades, acciones, técnicas y herramientas disponibles para la toma de decisiones y solución de problemas.

10.3.4 Definiciones Relacionadas con la Experiencia y Competencias de las Personas

Lapiña, Maurane, y Starineca (2013) definen la KM como el proceso de identificación y desarrollo de competencias y/o habilidades, mediante el intercambio efectivo de conocimientos y aprendizajes, con la finalidad de aumentar el desempeño laboral (pág. 579). Bueno (2000) entiende la KM como la planificación, coordinación y control de flujos de conocimientos, con el objetivo de desarrollar unas competencias necesarias para la organización (pág. 22). Awad & Ghazari (2004) exponen que la KM consiste en capturar, crear e implementar la experiencia colectiva derivada del intercambio de grupos de interés de una empresa. Ruggles (1998) menciona que la KM es la generación de valor mediante el saber hacer y la experiencia obtenida dentro y fuera de la empresa; por último, Baker, Barker, Thorne & Dutnell (1997) exponen que la KM es el resultado de la interacción de la información, habilidades, experiencias y capacidades de las personas.

10.3.5 Definiciones Relacionadas con la Gestión de Información

Armstrong (2006) propone que la KM engloba las formas en que las personas intercambian y difunden el conocimiento y la información. Duffy (2000) define la KM como la forma en que se usa la información, decidiendo además como se debe guardar, organizar y transferir. Por último, la autora Soto (2019) afirma que “la gestión del conocimiento es diferente a gestionar la información, dado que esta por sí sola no genera aprendizajes ni permite avanzar en la toma de decisiones” (pág. 37).

Todas las definiciones anteriormente presentadas definen la KM con diferentes términos tales como: proceso, método, capacidad, practica, estrategia, política, filosofía, herramienta, disciplina, forma, actividad, técnica; lo cual evidencia la falta de consenso en su definición, sin

embargo todas las definiciones coinciden en que la finalidad última de la KM es crear, solucionar y/o mejorar algún aspecto de la organización, como lo pueden ser los procesos, resultados, metas, objetivos, retos, problemas, capacidades, personas, recursos, valor generado, ventajas competitivas, entre otros aspectos estratégicos de la empresa.

Diversos autores han argumentado una serie de ventajas y beneficios que conlleva el realizar una adecuada gestión del conocimiento en el ámbito empresarial. Por ejemplo, Dalkin (2005) señala que en primer lugar la KM ayuda a garantizar que las experiencias y lecciones aprendidas se conserven en la empresa facilitando los planes de sucesión generados por nuevas contrataciones, renunciaciones, vacaciones, jubilaciones, ascensos y movimientos entre áreas. En segundo lugar, la KM evita repetir esfuerzos inventivos de cosas que ya existen tanto externamente como internamente, facilitando el compartir las buenas prácticas entre personas y áreas.

En tercer lugar, la KM ayuda a identificar recursos, personas, áreas y saberes críticos para conservar el “*know how*” o saber hacer dentro de la organización. Y finalmente también señala la importancia de la KM para retener el personal y evitar la rotación o pérdida del potencial intelectual de la gente. Ruggles y Holtshouse (1999) exponen que la KM además de ayudar a tomar mejores decisiones y resolver problemas, ayuda también al aumento de productividad, reducción de costos e innovación en productos y servicios, debido a la alta colaboración entre áreas y procesos de la organización cuando se gestiona el conocimiento.

10.4 Modelos de Gestión del Conocimiento Empresarial

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua RAE la definición del término “modelo” hace alusión a un esquema teórico de un sistema o de una realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento; por ende, un modelo muestra en un

lenguaje común las diferentes variables y las relaciones que se establecen entre ellas.

Desde que se empezó a estudiar la gestión del conocimiento, diferentes autores han propuesto gran variedad de modelos de KM que permiten reflejar sus teorías de una forma práctica, para que las empresas puedan estudiar e implementar estos modelos al interior de sus áreas. Por lo cual se pueden encontrar modelos con diferentes enfoques, basados en lo social, técnico, tecnológico, económico, personas, sistematización informática, entre otros. El uso de modelos de KM es muy importante ya que el conocimiento es intangible y se caracteriza por ser complejo de entender, arraigar y compartir en toda la organización. (Martins, Rampasso, Anholon, Quelhas, & Leal, 2019, pág. 489)

Por lo general, los modelos también permiten clasificar los tipos de conocimientos que pueden surgir en una organización. Por ejemplo para Nonaka y Takeuchi (1995) existe el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. La diferencia radica en que el conocimiento tácito está basado en la experiencia de cada persona y es difícil de comunicar, formalizar, y distribuir en toda la organización porque radica en cada persona; mientras que el conocimiento explícito ya ha sido estructurado y formalizado de alguna forma común para todas las personas, por ejemplo la escritura, y por ende, tiende a ser un conocimiento más fácil de comunicar y distribuir de forma sistematizada y periódica. Por otra parte, la autora Rowley (2003) expone que existe el conocimiento individual y el conocimiento organizacional. La diferencia radica en que el conocimiento individual está en la mente de las personas mientras que el conocimiento organizacional se da por la interacción de personas, técnicas y tecnologías.

La KM se define a menudo con el término de proceso, por ende, es frecuente encontrar modelos de autores donde plasman diferentes etapas cíclicas que debería tener el modelo de KM de una empresa. A continuación, se presentan las etapas de diversos modelos cíclicos de

diferentes autores:

- Wiig (1993) propone siete etapas del conocimiento: Creación, Captura, Compilación, Transformación, Divulgación, Uso, Creación de valor.
- Meyer y Zack (1996) propone cinco etapas del conocimiento: Adquisición, Refinamiento, Almacenamiento, Distribución, Presentación.
- Nicklos (2000) propone ocho etapas del conocimiento: Adquisición, Organización, Especialización, Acceso, Recuperación, Distribución, Conservación, Disposición.
- Mcelroy (1999) propone cinco etapas del conocimiento: Aprendizaje individual y grupal, validación de afirmaciones de conocimiento, adquisición de información, validación de conocimiento, integración de conocimiento.
- Bolinger y Smith (2001) propone cinco etapas del conocimiento: Crear, Recoger, Almacenar, Distribuir, Aplicar conocimiento.
- Rollett (2003) propone siete etapas del conocimiento: Planificación, Creación, Integración, Organización, Transferencia, Mantenimiento, Evaluación.
- Bukowitz & Williams (2002) propone siete etapas del conocimiento: Conseguir, Aprovechar, Aprender, Contribuir, Valorar, Construir, Liberar.
- CEN (2004) propone cinco etapas del conocimiento: Identificar, Crear, Conocer, Compartir, Usar.

Uno de los retos que tiene todo modelo de KM es lograr que el conocimiento tácito que radica en las personas, logre transformarse en conocimiento explícito para que radique en la organización. De acuerdo a los autores Nonaka y Takeuchi (1995) para convertir el conocimiento tácito a explícito, se requieren cuatro pasos esenciales (ver figura 11): en primer lugar se requiere socializar, es decir, compartir el conocimiento tácito mediante diferentes

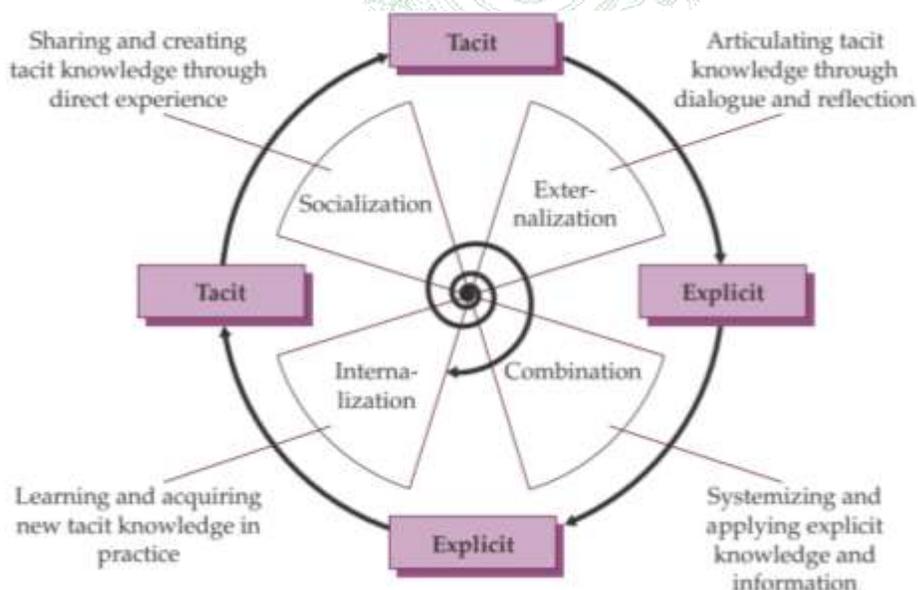
técnicas que involucran interacciones e intercambio de experiencias de forma directa entre las personas.

En segundo lugar, se requiere la externalización, es decir que el conocimiento tácito logra ser explícito cuando no solo se comparte el conocimiento, sino que otras personas lo adoptan como propio, mediante técnicas como el diálogo y la reflexión.

En tercer lugar, se requiere la combinación, es decir cuando se crea nuevos conocimientos explícitos a partir de la combinación de otros conocimientos explícitos, convirtiéndose en información que se puede codificar, aplicar, sistematizar y distribuir. Y por último, se requiere la internalización, es decir la creación de nuevos conocimientos tácitos en las personas, a partir del análisis de conocimiento explícito que ya ha sido sistematizado.

Figura 11

Modelo SECI de Gestión del Conocimiento



Fuente: Tomado de Takeuchi y Shibata (2006). *Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Volume 2. Advanced Knowledge-Creating Companies*. [Ilustración].

Por último, Davoudi y Kaur (2012) presentan otro modelo de KM que involucra la

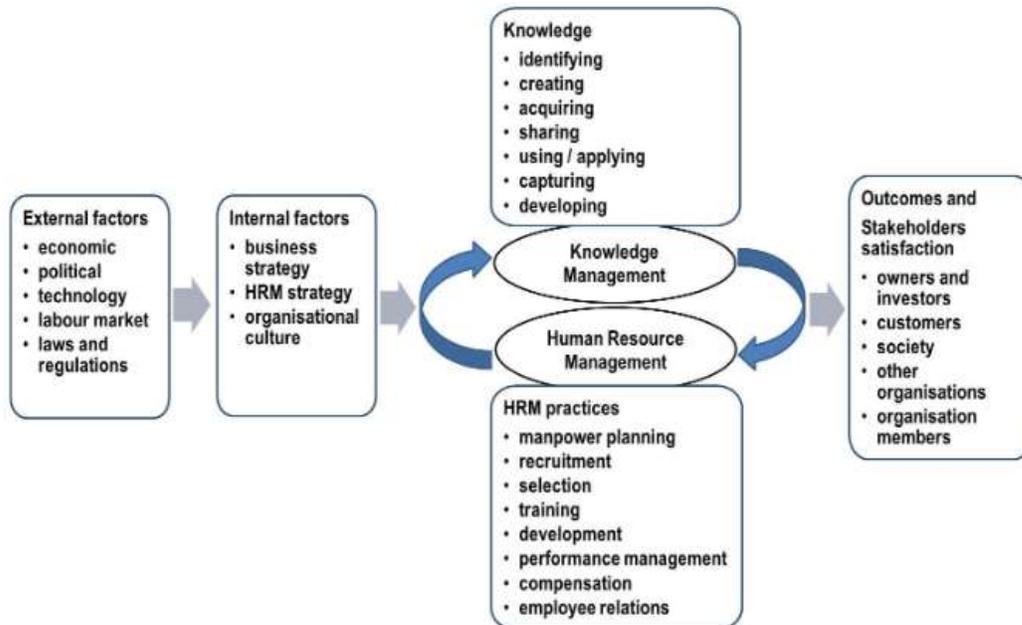
gestión de recursos humanos como parte esencial para la adecuada gestión del conocimiento. Este modelo es muy completo, puesto que propone en primer lugar tener en cuenta además aspectos internos (estrategia, cultura, líneas de negocios) y externos (político, económico, tecnológico, regulaciones) que puedan activar tanto el proceso de gestión de conocimiento (identificar, capturar, crear, desarrollar, adquirir, compartir y aplicar) como las buenas prácticas del área de recursos humanos (reclutamiento, selección, desarrollo, desempeño, compensación), con el objetivo de crear una sinergia entre los recursos humanos y la gestión del conocimiento, que permita la satisfacción de socios, clientes, entes regulatorios y sociedad en general.

En este modelo se hace explícito que los elementos internos, externos, y stakeholders tienen influencia sobre la gestión del conocimiento, por lo cual es indispensable que el modelo de KM este provisto de personas, recursos, capacidades y alianzas estratégicas, que pueden suministrarse por entidades externas a la empresa.

Todo lo anterior, demuestra que se han propuesto numerosos modelos de KM, que reflejan las diferentes variables, recursos, aspectos y estrategias que pueden tenerse en cuenta a la hora de implementar un modelo de gestión de conocimiento dentro de una empresa, aspecto que invita a la recreación de apuestas particulares que comprendan las lógicas de las organizaciones, en cuanto a las particularidades tanto de la dinámica organizativa, como en lo que respecta al sector en el que se encuentra.

Figura 12

Modelo de KM y Recursos Humanos hacia una Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Tomado de Lapiña, Maurãne y Starineca (2013). *Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility*. [Ilustración].

10.5 Ejes de Comprensión Teórica aplicados en el Modelo Propuesto

Los constructos teóricos que serán usados en el análisis de caso de la presente consultoría se resumen al final de este informe en la tabla del anexo 1.3

11 Metodología

11.1 Consultoría Bajo Estudio de Caso

Este trabajo de maestría se basó en la aplicación de una consultoría a la Agencia Prado Managers S.A.S. con el consentimiento del presidente de la empresa y con el propósito de apoyarlos tanto en la identificación de problemas y oportunidades, como en el diseño de posibles soluciones y planes de mejoramiento.

Para Greiner y Metzger (1983)

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (pág. 7).

Entre los motivos más comunes por los cuales las organizaciones solicitan una consultoría están: lograr alcanzar los objetivos de la organización, resolver problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar oportunidades, mejorar el aprendizaje organizacional y poner en práctica los cambios (Kubr, 1997). Por ende, el servicio de consultoría se realizó bajo todo un plan metodológico, respaldado tanto en herramientas y métodos investigativos, como en la experiencia del consultor, para finalmente según Kubr (1997) emitir unas recomendaciones claves a ejecutar mediante un plan de acción, que permitirá mejorar prácticas y procesos de gestión organizacional de la empresa.

Las etapas generales de toda consultoría están definidas como iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación (Kubr, 1997), donde cada uno de los resultados finales de cada etapa sirve de insumo de partida para la siguiente etapa.

La etapa uno de *iniciación* se llevó a cabo mediante diferentes reuniones, se recibe la solicitud de apoyo por parte del personal directivo de la empresa y se llegan a acuerdos entre el consultor y la empresa.

Las etapa dos de *diagnóstico* se logró a través de reconocidas herramientas metodológicas de estrategia empresarial, como el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, el análisis DOFA de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con herramientas como la matriz PASTEL de factores externos, la matriz de perfil de capacidades internas, matriz EFE de evaluación de factores externos, matriz EFI de evaluación de factores internos y, por último, la ubicación de la empresa en el gráfico de cuadrantes estratégicos donde se situó la estrategia principal de la Agencia teniendo en cuenta el crecimiento y competitividad de la misma.

La etapa tres de *planificación de medidas*, se desarrolló con la estrategia metodológica denominada *estudio de caso único* ya que con este enfoque, según Yin (1994), se puede observar, reconocer, analizar y evaluar un fenómeno específico, al interior de un contexto determinado. La metodología de estudio de caso puede comprenderse como una técnica que suma el razonamiento, el diálogo, la percepción, la inducción y la retórica, lo que la hace una metodología de la ciencia práctica; generando un vínculo enriquecedor entre la teoría y el ejercicio empírico, evidenciando limitaciones y sesgos en los supuestos (Yacuzzi, 2005)

El resultado final de esta etapa consistió en el diseño de un modelo de gestión de conocimiento, que se presenta como solución al problema detectado en las etapas previas de diagnóstico del problema.

La etapa cuatro de *aplicación* se implementó validando el modelo de gestión de conocimiento con personas expertas de la industria del fútbol y de la academia, los cuales fueron escogidos por tener el conocimiento, juicio crítico y suficiente experiencia, lo cual se puede corroborar en sus trayectorias profesionales.

La etapa cinco de *terminación* se hizo oficial con la entrega del informe de consultoría, reuniones de exposición del plan de acción y finalmente la retroalimentación de expectativas y objetivos cumplidos entre el consultor y la empresa.

A continuación, se muestra la siguiente figura descriptiva que ayuda a explicar las diferentes etapas del proceso metodológico usado en la consultoría:

Figura 13

Metodología usada en la Consultoría con todas sus Etapas



Fuente: Elaboración Propia a partir de Kubr (1997); Yin (1994); (Yacuzzi, 2005).

A continuación, se relacionarán las acciones que se siguieron para ejecutar adecuadamente la metodología descrita.

11.2 Planeación de Actividades

Todo el proceso investigativo de la consultoría aquí presentada es de tipo cualitativo y cada etapa y actividad realizada fue orientada a cumplir con cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación, como lo podemos ver a continuación.

Tabla 2

Actividades Planeadas y Desarrolladas en la Consultoría

Objetivos específicos de la consultoría	Etapas de la Consultoría	Actividades desarrolladas en cada paso
<p>1. Identificar la principal dificultad que tiene la empresa para mejorar su competitividad y crecimiento, mediante herramientas de análisis de la estrategia empresarial.</p>	<p>1. Iniciación 2. Diagnostico</p>	<p>1. Contacto inicial con la empresa, solicitud de la necesidad y acuerdos para realizar la consultoría</p> <p>2. Descripción de la empresa participante en el estudio</p> <p>3. Definición y diseño de estudio de caso único mediante diferentes herramientas de análisis estratégico que ayudaron a identificar el problema principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de análisis de las cinco fuerzas de PORTER • Análisis DOFA de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas • La matriz PASTEL de factores externos • La matriz de perfil de capacidades internas • Matriz EFE de evaluación de factores externos • Matriz EFI de evaluación de factores internos

		<ul style="list-style-type: none"> Ubicación actual de la empresa en uno de los 4 cuadrantes estratégicos, según la ponderación de las matrices EFE y EFI.
<p>2. Realizar una búsqueda bibliográfica y sistemática en diferentes fuentes científicas para identificar categorías de análisis en gestión de conocimiento para la identificación, evaluación y selección de talentos en la industria deportiva.</p>	<p>3. Planificación de Medidas</p>	<p>4. Recolección de información mediante la búsqueda y compilación de información, derivada de una exploración documental y referenciación bibliográfica en bases datos indexadas y fuentes oficiales deportivas.</p>
<p>3. Conceptualizar una propuesta de gestión de conocimiento que permita mejorar el proceso de identificación, evaluación y selección de talentos de la Agencia Prado Managers S.A.S.</p>	<p>3. Planificación de Medidas</p>	<p>5. Análisis de información que deriva en la redacción del plan de acción que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> Esquema gráfico que resume las etapas del modelo de gestión de conocimiento - KM Explicación escrita de cada etapa del modelo de gestión de conocimiento - KM Herramientas de KM sugeridas a usar en el modelo de gestión de conocimiento Identificación de habilitadores e inhibidores del modelo a implementar Recomendaciones Análisis de los hallazgos Limitaciones y alcances de una próxima consultoría

<p>4. Validar la pertinencia y coherencia de la solución, a través de la valoración de expertos del modelo de gestión del conocimiento para la identificación, evaluación y selección de talentos, con el propósito de realizar ajustes y mejoras.</p>	<p>4 Aplicación 5. Terminación</p>	<p>6. Redacción del reporte final de consultoría, resultado de la validación del modelo con personas expertas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de participantes • Diseño de encuesta Likert de validación • Explicación video-gráfica del modelo • Realización y recolección de los resultados de la encuesta • Ajustes al modelo KM <p>7. Entrega oficial del informe de consultoría a la empresa y sus directivos, acuerdos finales, validación de expectativas y objetivos cumplidos.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

11.3 Estructuración de Estudio de Caso

En primer lugar, se realizaron dos reuniones entre el consultor y el equipo directivo de la empresa donde se manifestó la necesidad de acompañamiento para identificar posibles oportunidades de mejora y un análisis profundo de identificación de los problemas más estratégicos de la empresa. Resultado de estas reuniones iniciales, se elaboró un texto descriptivo con los aspectos básicos relevantes de la empresa que quedó consignado en el capítulo llamado *Reseña de la Empresa* del presente informe.

Posteriormente para la identificación de los problemas y oportunidades más estratégicos de la empresa, se aplicaron diferentes herramientas de análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) que permitieron analizar factores externos e internos que impactaban positiva o negativamente la empresa. Todo ello teniendo presente que el análisis DOFA es una de las

herramientas más usadas, por su simplicidad y gran utilidad, ya que arroja como resultado inmediato un diagnóstico suficientemente preciso de la situación actual del entorno interno y externo de las empresas, siendo de gran relevancia para los directivos en el momento de tomar decisiones estratégicas y tácticas (Orlich & Jessie, 2010)

Las herramientas DOFA usadas fueron las siguientes y su explicación se encuentra en el apartado de diagnóstico del presente informe de consultoría:

- Matriz de análisis de las cinco fuerzas externas de PORTER
- Matriz PASTEL de factores externos
- Matriz de perfil de capacidades internas
- Matriz EFE de evaluación de factores externos
- Matriz EFI de evaluación de factores internos
- Ubicación actual de la empresa en uno de los 4 cuadrantes estratégicos, según la ponderación de las matrices EFE y EFI.

La elaboración de las anteriores matrices fue el resultado del uso de metodologías cualitativas de *grupo focal* y de *desing thinking* que permitieron la identificación, redacción, valoración de impacto, clasificación y evaluación de cada factor en las matrices. La técnica de grupos focales resulta útil para los investigadores al momento de realizar observaciones, discusiones y acuerdos, entre un grupo de individuos que tienen en común ciertos aspectos, como metas, interacciones constantes y una estructura de relaciones estables temporales (Araujo, 1992; Flores, 2009). Y las actividades de *desing thinking* permiten mapear y combinar la experiencia cultural, la visión de mundo y los procesos incorporados en la realidad de cada individuo, con el propósito de obtener una visión más integral en la solución de problemas, identificando mejor las barreras y generando alternativas viables para superarlas (Gero, 2010; Luebbe & Weske, 2010; Plattner, Meinel, & Leifer, 2011; Rhinow & Meinel, 2014)

En total fueron dos reuniones presenciales para realizar el análisis profundo y detallado del diagnóstico de la empresa, por parte de un grupo de seis colaboradores internos de la Agencia entre los que se incluyen tres personas de la parte directiva y tres personas técnicas de la parte deportiva.

El análisis de dichas matrices permitió la presentación del anteproyecto que recogía el problema principal claramente identificado, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y el plan de actividades de la consultoría. Luego los hallazgos fueron socializados en la exposición de anteproyectos de la maestría de ciencia, tecnología e innovación de la Universidad de Antioquia; lo que sirvió para recoger observaciones y sugerencias de otros consultores, profesores y expertos de diferentes áreas del conocimiento, que a su vez permitieron realizar ajustes al desarrollo de la propuesta final.

11.4 Recolección de Información y Análisis Bibliográfico

Las diferentes etapas de la presente consultoría fueron soportadas por análisis bibliográficos y búsqueda sistemática de información en artículos académicos, investigaciones, leyes, regulaciones, noticias, informes de gestión, informes de consultorías e información complementaria de diferentes bases de datos indexadas o fuentes confiables que permitieron darle sustento argumentativo a la investigación.

Para la etapa de recolección de información fue necesario realizar un proceso de búsqueda de información en bases de datos indexadas, mediante ecuaciones parametrizadas de términos, que permitieron recopilar los documentos relevantes y el marco de referencia teórico usado posteriormente en el análisis y construcción del plan de acción a implementar en la empresa.

Para realizar la búsqueda sistemática de información se escogió a Scopus como la base de datos más relevante y se tomó como punto de partida la identificación del problema que buscaba responder la

pregunta: ¿Cuál debería ser el modelo de gestión de conocimiento para tomar decisiones en la selección de futbolistas, por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia Prado Managers S.A.S.? Para facilitar la búsqueda de artículos relacionados con la pregunta problema se definieron los siguientes términos claves agrupados por su similitud:

Tabla 3

Términos Utilizados en la Ecuación de Búsqueda

Grupo Términos 1	Grupo Términos 2	Grupo Términos 3	Grupo Términos 4
futbol	cazar talento	modelo	gestión de conocimiento
jugador	cazatalento	indicador	knowledge management
football	evaluación	formato	
soccer	prueba	guia	
soccer player	selección	model	
football player	detección	indicator	
	captación	format	
	identificación	guide	
	reclutar	framework	
	head hunting		
	scout		
	talent scout		
	evaluation		
	test		
	selection		
	detection		
	capture		
	identification		
	recruit		

Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente se plantearon las siguientes dos ecuaciones de búsqueda iniciales:

- *TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*" OR evaluation* OR test* OR selection* OR detection* OR capture* OR identification* OR recruit*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))*
- *TITLE ((futbol* OR jugador*) AND ("cazar talento*" OR cazatalento* OR scout* OR evaluacion* OR prueba* OR seleccion* OR detec* OR capta* OR identifica* OR recluta*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))*

Finalmente se realizó la búsqueda de información en la base de datos Scopus, para un periodo de tiempo comprendido en los últimos once años desde el 2010 hasta el 2021. La búsqueda se realizó para artículos en inglés y español, usando la ecuación en ambos idiomas. Se tipificó el nivel de pertinencia de la ecuación con base en la cantidad de resultados y la lectura rápida de los títulos de los artículos para dimensionar el nivel de relación con el tema principal. Se agregaron y quitaron palabras claves de las ecuaciones a medida se iteraban las búsquedas, con el propósito de llegar a ecuaciones con un mayor nivel de pertinencia, por ende, la cantidad de ecuaciones usadas fueron en total cuarenta y cuatro (44); el detalle de cómo se formularon todas las ecuaciones de búsqueda y la cantidad de resultados pertinentes de cada una, se pueden encontrar al final de este informe en la tabla del anexo 2.

Además, para lograr reducir la cantidad de artículos irrelevantes para la investigación, se complementó la ecuación de todas las búsquedas con la exclusión de los siguientes términos:

AND NOT ("american football" OR "fútbol americano" OR "quarantine" OR "cuarentena" OR "therapi*" OR "terapia*" OR "rehabilita*" OR "SARS-CoV-2" OR "COVID*" OR "pandemi*" OR "trauma*" OR "radiogra*" OR "injuries" OR "lesion*" OR

"violenc*" OR "arbitr*" OR "referee" OR "basketball" OR "basquet*" OR "baloncesto" OR "baseball" OR "beisbol" OR "hockey" OR "water")

La selección y depuración de artículos pertinentes se realizó mediante la lectura de los resúmenes, palabras claves y conclusiones de los artículos más relevantes para finalmente organizar la información bajo fichas, mediante el software gestor de citas Mendeley y tablas en hojas de cálculo Microsoft Excel.

Adicionalmente se realizaron búsquedas manuales para temas específicos que requerían mayor entendimiento e información puntual. Además, fueron necesarias otras fuentes de información recolectadas por el investigador en la exploración de otro tipo de literatura como informes institucionales, libros, leyes, informes de gestión, informes de consultorías, entre otras fuentes confiables. Todas estas referencias bibliográficas se encuentran al final del informe de investigación.

11.5 Validación del Modelo de KM con Juicio de Expertos

Se usó la validación con expertos para corroborar la pertinencia y coherencia de la propuesta del modelo de gestión de conocimiento. Este método es una técnica que se basa en la opinión colectiva y la experiencia de un panel de expertos, es decir que se le solicita a un grupo de personas con conocimiento y experiencia en un tema, su juicio crítico hacia un objeto, una herramienta, un material o su opinión respecto a un tema en concreto (Cabero Almenara & Llorente Cejudo, 2013).

Dicha validación se usó para analizar y resolver el problema mediante un consenso o acuerdo del grupo de expertos y con ello se evitó dejarle la decisión final a una sola persona, disminuyendo el riesgo de implementar un modelo de gestión de conocimiento que no sea pertinente para resolver el problema de la organización. Este conceso entre el grupo de expertos permite además emitir consejos sobre problemas actuales y futuros. Para preguntarle a cada experto su opinión se usó una encuesta con

escala Likert para las respuestas. La escala Likert es un instrumento psicométrico que permite al encuestado indicar su acuerdo o desacuerdo sobre determinada afirmación, a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008).

El método aplicado para la validación constó de las siguientes etapas:

- Se realizó un video explicando la propuesta del modelo de gestión del conocimiento para cazar talentos, como la solución al problema identificado (Ver Anexo 3).
- Se eligió un grupo de once personas expertas en la selección y desarrollo de futbolistas profesionales.
- Se realizó un cuestionario con 18 preguntas cerradas y 3 abiertas que validarán la propuesta del modelo de gestión de conocimiento. (Ver Anexo 4)
- Se envió el cuestionario de forma online a los expertos con respuestas en escala Likert de 1 a 5.
- Se recolectaron las respuestas y se analizaron estadísticamente.
- Se enviaron las estadísticas de los resultados anteriores a los expertos.
- Se ajustó el modelo de KM con la retroalimentación recibida de las respuestas de la siguiente manera:
 - Se aceptó como consenso satisfactorio las preguntas cuyas respuestas obtuvieron un promedio en la escala Likert entre 4 y 5. El consenso satisfactorio implicó que no se realizaran modificaciones al modelo en estas preguntas puesto que la mayoría de expertos están de acuerdo con el planteamiento del modelo.
 - Las preguntas cuyas respuestas obtuvieron un promedio en la escala Likert entre 3.5 y 3.9 fueron sujetas a modificaciones en el modelo, sin necesidad de volver a recurrir a los expertos para realizar dichos ajustes o iterar la encuesta.

- Las preguntas cuyas respuestas obtuvieran un promedio en la escala Likert inferior a 3.5 implicaban modificaciones en el modelo y volver a iterar la encuesta respecto a estas nuevas modificaciones; sin embargo ninguna pregunta obtuvo tal promedio y todas se ubicaron por encima de 3.5 en la validación de expertos.
- Y las observaciones de las tres preguntas abiertas fueron analizadas y usadas para ajustar el modelo.

Para evitar que los expertos tuvieran sesgos en sus respuestas, se garantizó que al responder el cuestionario se cumplieran dos características: la primera el anonimato, es decir que los expertos respondieron la encuesta anónimamente y desconocen quienes son los otros participantes; y la segunda la retroalimentación, es decir que se le dio la oportunidad a los expertos de complementar el modelo a través de tres preguntas abiertas y de ser necesario pudieron ampliar sus observaciones mediante llamadas o conversaciones con el consultor. Además se les envió a los expertos un resumen estadístico del resultado grupal de la encuesta, permitiéndoles conocer la dispersión, lo cual indica qué tanto se desvía la opinión de un experto de la opinión del grupo; esta dispersión fue mínima debido al consenso estadístico que arrojaron los resultados promedios superiores a 4.0. En otras palabras, se obtuvo un consenso homogéneo entre los expertos, según la estabilidad estadística en las respuestas, donde solo una respuesta fue inferior a 4.0 en el promedio.

11.6 Breve Reseña de Expertos Consultados

Uno de los aspectos que se consideró más relevantes para la correcta aplicación del método y para obtener un resultado confiable fue la selección de participantes expertos, por lo cual, al final de este informe en el anexo 3, se puede encontrar una breve descripción de la trayectoria de cada uno de los expertos escogidos y su relación con el tema objeto de investigación.

11.7 Aspectos éticos

Respecto al tema ético según Belmonte Serrano (2010)

Toda investigación científica debe asumir unos principios básicos que garanticen no sólo que se realiza para beneficio del ser humano, sino que además no va a producir un perjuicio inaceptable para los sujetos en los que se realiza la investigación ni para la sociedad (pág. 7).

Por ende, todos los proyectos de cualquier índole ya sea médico o psicológico, tecnológico, etc., en los que el ser humano participa en la investigación, es necesario que las personas sean informadas en su totalidad y que entreguen su consentimiento para participar. (Belmonte Serrano, 2010). Este aspecto ético tan importante está sustentado en el código de Bioética de Núremberg, donde se expone que para realizar los estudios científicos no deberá existir coacción, fraude, engaño o presión sobre los participantes (1946).

Por ende, para las actividades en donde fue necesario la intervención de diferentes personas se hizo entrega, lectura, explicación y firma de un formato de consentimiento informado a través del cual se especifican las responsabilidades de las partes y la libre voluntad de participar en la consultoría (Ver Anexo 5). Además, esta investigación se dirigió bajo los estatutos de bioética establecidos por la ley 1090 de 2006 especialmente en el capítulo VII de la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones. Desde luego también se conserva el principio ético del respeto hacia los participantes, permitiéndoles retirarse del estudio en cualquier momento y por cualquier motivo (Colegio Médico de Honduras, 2012).

Finalmente esta consultoría cuenta con el suficiente sustento metodológico para su realización teniendo presente el principio de validez científica según el cual para que una investigación pueda ser

considerada ética, esta debe ser ejecutada con una metodología apropiada que garantice que los resultados responderán a las preguntas que motivaron el estudio (Colegio Médico de Honduras, 2012)

11.8 Participantes del proceso de consultoría

A continuación, se relaciona la población esperada en cada una de las acciones a implementar.

Tabla 4

Participantes Asociados a las Actividades Desarrolladas

Actividades desarrolladas en cada etapa	Participantes
1. Contacto inicial con la empresa, solicitud de la necesidad y acuerdos para realizar la consultoría 2. Descripción de la empresa participante en el estudio	Presidente de la Empresa
3. Definición y diseño de estudio de caso único mediante diferentes herramientas de análisis estratégico que ayudaron la identificación del problema principal: <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de análisis de las cinco fuerzas de PORTER • Análisis DOFA de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas • La matriz PASTEL de factores externos • La matriz de perfil de capacidades internas • Matriz EFE de evaluación de factores externos • Matriz EFI de evaluación de factores internos • Ubicación actual de la empresa en uno de los 4 cuadrantes estratégicos, según la ponderación de las matrices EFE y EFI. 	Presidente de la empresa. Director deportivo. Director de servicios deportivos. Director técnico deportivo. Preparador físico. Entrenador de porteros.
4. Recolección de información mediante la búsqueda y compilación de información, derivada de una exploración documental y referenciación bibliográfica en bases datos indexadas y fuentes oficiales deportivas.	No aplica participación de personas.

<p>5. Análisis de información que deriva en la redacción del plan de acción que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esquema grafico que resume las etapas del modelo de gestión de conocimiento - KM • Explicación escrita de cada etapa del modelo de gestión de conocimiento - KM • Herramientas de KM sugeridas a usar en el modelo de gestión de conocimiento • Identificación de habilitadores e inhibidores del modelo a implementar • Recomendaciones • Análisis de los hallazgos • Limitaciones y alcances próxima investigación 	<p>No aplica participación de personas.</p>
<p>6. Redacción del reporte final de consultoría, resultado de la validación del modelo con personas expertas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de participantes • Diseño de encuesta Likert de validación • Explicación video-gráfica del modelo • Realización y recolección de los resultados de la encuesta • Ajustes al modelo de KM 	<p>Jaime Pabón – Exfutbolista y director técnico de equipos profesionales en Colombia y el extranjero.</p> <p>Gustavo Chaverra – Preparador físico de equipos profesionales en Colombia y el extranjero.</p> <p>Fernando Londoño – Profesor universitario y vicepresidente de la Liga Antioqueña de Futbol.</p> <p>Walberto Ochoa – Director técnico de la empresa.</p> <p>Ramón Montaña – Director técnico de clubes de formación y selecciones de Bogotá.</p>

	<p>Jorge Valencia – Administrador de Empresas, Docente y Director del sector del bienestar y deportivo en CONFAMA.</p> <p>Jorge Prado – Exfutbolista, manager y presidente de la empresa. Álvaro Escobar – Exfutbolista de Selección Colombia y Técnico profesional.</p> <p>Robinson Valois – Preparador Físico de la empresa.</p> <p>Johan Molina – Licenciado en educación física y director deportivo de la Liga Antioqueña de Fútbol.</p> <p>Cristina López – Docente y Coordinadora de la Maestría en Ciencia, Tecnología e Innovación.</p>
<p>7. Entrega oficial del informe de consultoría a la empresa y sus directivos, acuerdos finales, validación de expectativas y objetivos cumplidos.</p>	<p>Presidente de la Empresa. Director Deportivo.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

12 Diagnóstico del Problema y Análisis

En la consultoría realizada a la Agencia Prado Managers, se hizo un análisis DOFA en el cual se emplearon diferentes herramientas para la identificación de factores críticos en el crecimiento y competitividad de la empresa, evidenciando como resultado final la preponderante necesidad de construir un modelo de gestión de conocimiento alrededor de los procesos *core* de la empresa.

Todas las diferentes herramientas aplicadas a continuación, tienen el único propósito de entender el estado actual de la organización y en consecuencia detectar el problema más crítico de la empresa, sin buscar que la aplicación de dichas herramientas derive en la creación de una plataforma estratégica puesto que la redefinición de la estrategia de la empresa no hace parte del alcance de esta consultoría.

12.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

En primer lugar, se consideró necesario realizar un análisis competitivo de la empresa con la metodología de las cinco fuerzas de Porter:

Tabla 5

Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter de la Agencia

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	
Fuerzas	Análisis
Poder del cliente - compradores	Los equipos profesionales cuando compran futbolistas, por lo general tienen mayor poder de negociación para fijar un precio al futbolista, sin una medida estándar de referencia y dicho poder de negociación aumenta entre más historia, fanaticada, trofeos y trayectoria tenga el club. La única reglamentación hecha para controlar este poder de negociación esta impuesta por la UEFA (Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol) y se llama el Reglamento del Juego Limpio Financiero, el cual ayudaría a evitar la especulación económica con futbolistas. En este documento de la UEFA se expresa que el objetivo de la reglamentación es que los clubes operen sobre su

	<p>base de ingresos, promoviendo que sean más racionales y responsables con los gastos, deudas e impuestos y con ello generar más transparencia y credibilidad (2015, pág. 2).</p>
Poder de los proveedores	<p>Los clubes de formación por lo general buscan alianzas con agencias o managers para ayudarles a promover sus futbolistas, puesto que con ello reciben ingresos económicos en retribución por la formación impartida a los futbolistas en su niñez y juventud. Dichos ingresos económicos son reglamentados por la Fédération Internationale de Football Association - FIFA y son dos retribuciones económicas conocidas como indemnización por formación y mecanismo de solidaridad (2020, pág. 30). Comúnmente buscan estas alianzas porque no tienen mucho poder de negociación con equipos profesionales, sin embargo, por lo general tienen el poder de influir sobre el futbolista y sus familiares, respecto a decisiones que vayan a tomar sobre la carrera del futbolista.</p>
Amenaza de productos sustitutos	<p>A corto plazo no se evidencia claramente un producto sustituto del fútbol como deporte de entretenimiento. Existen otros deportes de gran acogida como Béisbol, Voleibol, Básquet o los ya demandados juegos virtuales, sin embargo, el fútbol organizado por la FIFA sigue predominando en cantidad de espectadores y personas que lo practican. Por ejemplo según la FIFA la cantidad de espectadores digitales de la Copa Mundial 2018 fue de 3.572 millones de espectadores, equivalente a más del 50% de la población humana (pág. 4). Además, según el Informe del Gran Censo de la FIFA en el 2006 la cantidad de personas a nivel mundial que practican el fútbol como deporte profesional o aficionado es de 265 millones, aprox. el 4% de la población humana (pág. 1).</p>
Competencia potencial - nuevos miembros	<p>Los futbolistas profesionales cuando se retiran por lo general tienden a asumir roles en el ámbito futbolístico, ya sea como directivo, técnico o manager; todos los anteriores roles por su conocimiento y capital relacional, están en la capacidad de cazatalentos y promoverlos al fútbol profesional, por lo cual podrían convertirse en aliados o competencia de la empresa.</p>
Competencia actual	<p>Según el Informe de la Federación Colombiana de Fútbol - FCF para el primer semestre del 2020 estaban registradas 65 personas u empresas, que cuentan</p>

con licencia autorizada para ser intermediarios en Colombia (págs. 1-8). Además, cada país tiene su propia federación de fútbol, la cual avala los intermediarios de su país, por ende la cantidad de Agencias o managers en el mundo es bastante amplia.

Además existen intermediarios no registrados en las federaciones que simplemente promueven futbolistas sin licencia solo por la amistad que tienen con los equipos profesionales; aunque según el Reglamento de Intermediarios de la FIFA (2014) trabajar sin el registro de la licencia les impide participar en transacciones y firmar contratos de representación legales con los futbolistas (pág. 6).

Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior tabla se evidencian aspectos a mejorar como el implementar estrategias para disminuir el poder de negociación que tienen los clubes profesionales compradores, además de la adecuada gestión de la competencia actual y futura en el mercado; y se expresan fortalezas alrededor del buen poder de negociación que se tiene respecto a los clubes de formación proveedores de futbolistas y la débil amenaza sobre la posible aparición de un producto sustituto del fútbol como deporte más visto en el mercado actual.

12.2 Matriz PASTEL de Factores Externos

Posteriormente se realizó un análisis de factores externos con la metodología PASTEL con el objetivo de identificar posibles amenazas y oportunidades externas a la empresa en los aspectos políticos, ambientales, sociales, tecnológicos, económicos y legales.

La tabla con la matriz PASTEL se puede ver en el anexo 4. En dicha matriz, se evidencia que en la actualidad hay un factor preponderante que es la recesión económica debido a la pandemia del COVID19, la cual afectará la sostenibilidad financiera de los clubes profesionales, los clubes de formación y las familias de los futbolistas. Además, afectará negativamente el progreso en el rendimiento físico y mental de los futbolistas, esto debido a las restricciones para entrenar en grupo y

las limitaciones económicas para cumplir protocolos rigurosos. Sumado a lo anterior, toman mayor relevancia los problemas de riesgo sociales como el alcohol, drogas, prostitución, grupos armados, deserción escolar, violencia intrafamiliar y embarazos preadolescentes; todos ellos factores en los cuales Colombia puede retroceder sus avances debido a la recesión económica.

12.3 Matriz Perfil de Capacidades Internas

Luego se construyó una matriz de perfil de capacidades internas, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en las siguientes seis capacidades claves: manejo directivo, competitividad en el mercado, infraestructura física y tecnológica, solidez financiera, talento humano y gestión del conocimiento.

Cada factor de capacidad fue primero valorado por su nivel de impacto a la competitividad de la empresa. Posteriormente dichos factores fueron clasificados entre ser una fortaleza o una debilidad, para finalmente ser evaluado entre niveles alto, medio y bajo de capacidad; siendo la “*fortaleza alta*” la capacidad mejor desarrollada dentro de la empresa y la “*debilidad baja*” la capacidad menor desarrollada dentro de la empresa.

La elaboración de las matrices fue el resultado del uso de metodologías de Design Thinking para la identificación, redacción, valoración de impacto, clasificación y evaluación de cada factor. En total fueron dos reuniones presenciales por parte de un grupo de seis colaboradores internos de la Agencia entre los que se incluyen tres personas de la parte directiva y tres personas técnicas de la parte deportiva.

El detalle de las matrices valoradas se puede encontrar al final de este informe en las tablas del anexo 5; a continuación se presenta un resumen descriptivo de los resultados de las valoraciones de cada matriz.

12.3.1 Valoración de la Capacidad Directiva de la Agencia

Según la matriz valorada (ver anexo 5), actualmente la Agencia cuenta con una buena capacidad directiva que suma un 78% de favorabilidad lo cual se ve reflejado en una imagen corporativa clara, con una comunicación fluida y asertiva entre sus colaboradores debido en parte a su estructura liviana de poca cantidad de personal laboral, lo que le permite una mayor flexibilidad organizacional y una adecuada relación entre sus miembros y una relación efectiva con entes externos. Sin embargo, se encuentran aspectos a mejorar respecto al uso sistemático de planes estratégicos priorizados que permitan materializar la estrategia de la compañía, la evaluación periódica de la gestión de los miembros que se realiza en el consejo directivo y la orientación a aplicar buenas prácticas de organización empresarial.

12.3.2 Valoración de la Capacidad Competitiva de la Agencia

Según la matriz valorada (ver anexo 5), actualmente la Agencia cuenta con una capacidad competitiva de un 65% de favorabilidad, debido a múltiples factores entre los cuales se destacan dos principalmente: primero, el reconocimiento a nivel nacional positivo debido a la experiencia de más de 20 años de Jorge Prado como futbolista profesional y manager y, en segundo lugar, los diferentes canales de comercialización que tiene establecidos la Agencia en diferentes países del mundo (Colombia, México, Brasil, Uruguay, Honduras, Salvador, Republica Dominicana, Portugal, España, Croacia, Ucrania y Albania). Sin embargo, se evidencia también como una debilidad fuerte la carencia de futbolistas suficientemente talentosos o con valor diferenciado para ofrecer y cerrar operaciones en dichos mercados ya establecidos.

12.3.3 Valoración de la Capacidad de Infraestructura y Tecnología de la Agencia

Según la matriz valorada (ver anexo 5), actualmente la Agencia cuenta con una capacidad débil de infraestructura y tecnología al ser evaluada con un desfavorable 64%, esto es consecuencia de múltiples factores como el atraso tecnológico a nivel del país y en específico en la industria del deporte

Colombiano, sumado a esto, la agencia solo lleva tres años operando como una empresa legalmente constituida lo que conlleva que no esté dentro de sus prioridades invertir en investigación, software de automatización de procesos o de relación con clientes CRM. Sin embargo, la empresa reconoce tener digitalizados y en la nube todos sus documentos necesarios para la operación, además de contar con canales de atención virtuales mediante las redes sociales Facebook, Instagram y Correo Electrónico. En cuanto a infraestructura física cuenta con los escenarios prestados por el INDER de Medellín y con auditorios aliados para realizar actividades internas o de capacitación de la empresa.

12.3.4 Valoración de la Capacidad Financiera de la Agencia

Según la matriz valorada (ver anexo 5), actualmente la Agencia cuenta con una capacidad financiera muy justa y equilibrada para su operación con un 50% de favorabilidad como fortaleza y un 50% desfavorable como debilidad, esto sucede porque cuando se requiere viajar y presentar alguno de sus futbolistas en club profesional, la empresa siempre tiene el acceso al capital sea con recursos propios, externos o mixtos y, además, se hace un buena estructuración de costos desde el inicio, complementado con la transparencia hacia los patrocinadores e inversionistas sobre la destinación de cada rubro. Sin embargo, existen aspectos para mejorar alrededor de la autonomía de recursos propios, la alta dependencia de recursos externos y la rentabilidad en cada viaje.

12.3.5 Valoración de la Capacidad del Talento Humano de la Agencia

Según la matriz valorada (ver anexo 5), actualmente la Agencia cuenta con una muy buena capacidad gestión del talento humano con un 70% de favorabilidad como fortaleza, a razón de que todos los colaboradores de la empresa tienen estudios superiores al grado de bachiller, dentro de los cuales tres directivos tienen grados de carreras universitarias; además sus colaboradores reconocen liderazgo, autonomía y autogestión en sus labores, teniendo claro el rol de cada miembro dentro del equipo y creando un buen ambiente laboral. Todo lo anterior, conlleva a tener un alto nivel de estabilidad y sentido de pertenencia con la agencia. Sin embargo, se identifican tres debilidades a

trabajar alrededor de la remuneración, evaluación periódica del desempeño y planes de formación claros para cada miembro del equipo.

12.3.6 Valoración de la Capacidad para Gestionar el Conocimiento de la Agencia

Según la matriz valorada (ver anexo 5), actualmente la Agencia cuenta con una capacidad débil sobre la gestión del conocimiento al ser evaluada con un desfavorable 67%, siendo la capacidad más débil de todas las anteriores. Esto es consecuencia de la falta de un sistema de gestión de conocimiento que intervenga procesos claves de la empresa como la selección y formación de jóvenes de talentos. Además, se reconoce que la decisión sobre cual futbolista debe representar a la agencia ante un club profesional, se hace mediante valoraciones verbales y poco fundamentadas en información estructurada como: datos, estadísticas, informes escritos de comportamiento, rendimiento histórico, valoraciones físicas, medicas, antropométricas y psicológicas; que permitan dar cuenta si el futbolista es apto o no, para ser evaluado y posteriormente comprado por un club profesional. Debido a la falta de documentación de los procesos y la verbalización de todos los informes, actualmente no se dispone de una cultura sólida de gestión del conocimiento, pero los directivos manifiestan estar comprometidos con mejorar su forma de tomar decisiones basadas en conocimiento estructurado. A pesar de estas debilidades, se logra destacar que las pocas actividades de gestión del conocimiento tácito se realizan de una forma óptima, puesto que los entrenamientos deportivos y conferencias realizadas transmiten conocimiento muy valioso para la formación del futbolista.

12.4 Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos

Posteriormente con la información recolectada en las herramientas de Porter y PASTEL, se construyó una matriz EFE de Evaluación de Factores Externos, con el fin de valorar cuantitativamente el grado de atractividad y/o crecimiento de la agencia, en función de la capacidad de respuesta que tenga la empresa a las oportunidades y amenazas del entorno, respecto a los aspectos políticos, ambientales, sociales, tecnológicos, económicos y legales.

Cada factor externo fue primero valorado por su nivel de impacto a la atraktividad y/o crecimiento de las agencias del sector del futbol, otorgándole una calificación de 0% a 100%; siendo entre más aproximado a 100% un factor muy importante para el crecimiento de cualquier agencia de fútbol y entre más cercano a 0% un factor poco relevante para el crecimiento de las agencias de futbol.

Posteriormente dichos factores fueron clasificados entre ser una amenaza o una oportunidad, para finalmente ser evaluado entre niveles 1, 2, 3 y 4 como el grado de respuesta de la agencia; siendo “*nivel 4*” el más alto grado de respuesta de la empresa lo que indica una excelente gestión de dicho factor y, siendo el “*nivel 1*” el más bajo grado de respuesta de la empresa lo que indica una gestión muy inadecuada de dicho factor.

La elaboración de la matriz EFE fue el resultado del uso de metodologías de Desing Thinking para la identificación, redacción, valoración de impacto, clasificación y evaluación de cada factor. En total fueron dos reuniones presenciales por parte de un grupo de seis colaboradores internos de la Agencia entre los que se incluyen tres personas de la parte directiva y tres personas técnicas de la parte deportiva.

El detalle de la matriz EFE valorada se puede encontrar al final de este informe en la tabla del anexo 6; donde se evidencia que el resultado final de la sumatoria de factores ponderados es igual a un 2.8, lo que significa que la empresa tiene un nivel de atraktividad y/o crecimiento significativo (teniendo en cuenta que el máximo valor es 4.0) ya que es un valor superior a la media que es 2.5, lo cual se ve reflejado en la sostenibilidad y crecimiento del fútbol como industria, la apertura de mercados durante todo el año y la exclusividad de la licencia otorgada por la federación para actuar en dichos mercados.

12.5 Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos

Posteriormente, con la información recolectada en la herramienta de Perfil de Capacidades Internas se construyó una matriz EFI de Evaluación de Factores Internos, con el fin de identificar el

grado de competitividad de la agencia, en función del desarrollo de sus fortalezas y debilidades, respecto a las seis capacidades claves: manejo directivo, competitividad en el mercado, infraestructura física y tecnológica, solidez financiera, talento humano y gestión del conocimiento.

En primer lugar, se realizó un proceso de depuración donde se decidió evaluar solo una fortaleza y una debilidad por cada una de las seis capacidades. Dicha elección de factores se realizó según su grado de impacto obtenido en la matriz de capacidades y su grado de importancia según el criterio de las personas expertas de la agencia. Por ende, se terminó evaluando un total de seis fortalezas y seis debilidades prioritarias a intervenir con el fin de mejorar la competitividad de la empresa.

Cada factor interno (fortaleza o debilidad) fue primero valorado por su nivel de impacto a la competitividad de la agencia, otorgándole una calificación de 0% a 100%; siendo entre más aproximado a 100% un factor muy importante para la competitividad y entre más cercano a 0% un factor poco relevante para la competitividad de la agencia.

Posteriormente dichos factores fueron clasificados como una fortaleza o una debilidad, para finalmente ser evaluado entre niveles 1, 2, 3 y 4; siendo “*nivel 4*” el más alto grado de fortaleza de la empresa lo que indica una excelente gestión de dicho factor y, siendo el “*nivel 1*” el más bajo grado de debilidad de la empresa lo que indica una gestión muy inadecuada de dicho factor. Es importante acotar que las fortalezas solo pueden ser calificadas con niveles 3 o 4 y las debilidades solo pueden ser calificadas con niveles 1 o 2.

La elaboración de la matriz EFI fue el resultado del uso de metodologías de Design Thinking para la identificación, redacción, valoración de impacto, clasificación y evaluación de cada factor. En total fue una sola reunión presencial por parte de un grupo de cuatro colaboradores internos de la Agencia entre los que se incluyen dos personas de la parte directiva y dos personas técnicas de la parte deportiva.

El detalle de la matriz EFI valorada se puede encontrar al final de este informe en la tabla del anexo 7; donde se evidencia que el resultado final de la sumatoria de factores ponderados es igual a un 2.1, lo que significa que la empresa tiene un nivel de competitividad bajo (teniendo en cuenta que el máximo valor es 4.0) y está cercano a la media que es 2.5, lo cual se ve reflejado en el alto nivel de demanda de futbolistas que tiene la agencia, pero también en su limitada capacidad de buscar, formar y seleccionar la suficiente cantidad y calidad de futbolistas para cubrir dicha demanda; esta demanda corresponde a los mercados de clubes profesionales nacionales e internacionales que se tienen ya establecidos, con base en el buen capital relacional de la empresa.

12.6 Matriz de Estrategia Principal sobre el Crecimiento y Competitividad

Finalmente como último elemento se utilizó la Matriz de Estrategia Principal, la cual es una herramienta que permite resumir en un gráfico los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI de evaluación de factores internos y externos, ya que la ubicación del punto amarillo en alguno de los cuatro cuadrantes que define la gráfica, describe el estado actual de la estrategia de la empresa y sugiere que acorde con dicha estrategia actual, se formulen estrategias para seguir desarrollando el crecimiento y competitividad de la empresa.

La siguiente grafica permite evidenciar que la empresa está en el cuadrante de *“reorganización y mejora continua de las actividades internas”*, por ende, dentro de este cuadrante se ubican actividades de optimización de costos, gestión del conocimiento e implementación de estrategias de diferenciación.

Figura 14

Matriz de Estrategia Principal sobre Situación Actual y Estrategias a Formular



Fuente: Elaboración Propia.

13 Resultados y Plan de Acción

A continuación, se muestran los diferentes aspectos que comprende el plan de acción, el cual parte de la delimitación del alcance y limitaciones de la consultoría, la explicación del modelo de KM con todos sus elementos, la identificación de habilitadores o inhibidores, los resultados de la validación de expertos, los ajustes al modelo producto de la validación y finalmente los análisis de los hallazgos en conjunto con las recomendaciones a tener en cuenta para implementar exitosamente el modelo de gestión de conocimiento - KM.

13.1 Delimitación del Alcance del Modelo respecto a los Procesos Internos de la Empresa

En la actualidad la Agencia Prado Managers reconoce como su actividad principal la representación de futbolistas y considera que la representación de futbolistas comprende la gestión y ejecución permanente de diversos procesos tales como la selección, formación y representación de futbolistas. La selección es un proceso orientado a escoger los futbolistas que pueden continuar a una etapa formativa dentro de la agencia o los futbolistas que ya están aptos para presentar pruebas en equipos profesionales. La formación está orientada a potencializar tanto las fortalezas como debilidades deportivas del futbolista de tal manera que pueda proyectarse a nivel profesional. Y la representación consiste en la búsqueda de un equipo profesional que inscriba al futbolista en sus equipos tanto formativos como profesionales, además de la asesoría constante en decisiones, resolución de conflictos y orientación psicológica para mantener su trayectoria futbolística estable en el tiempo.

Figura 15

Procesos Internos de la Empresa Relacionados



Fuente: Elaboración Propia.

En la identificación del problema se detectó que para el desarrollo de la estrategia y sostenibilidad financiera de la empresa, es necesario intervenir la gestión del conocimiento de sus procesos internos, dándole una mayor prioridad al proceso de selección debido a que este es el proceso inicial que sirve de insumo para el funcionamiento de los demás procesos, siendo la puerta de entrada de la materia prima que son los futbolistas y siendo el proceso fundamental para la toma de decisiones de los futbolistas que están aptos para formarse o para presentarse en equipos profesionales. En la actualidad, dicho proceso de selección se realiza de una forma empírica y subjetiva, donde cada miembro del equipo deportivo y directivo emite su concepto alrededor de cuatro dimensiones del futbolista como lo son la técnica, táctica, entorno social, estado físico y psicológico. El concepto emitido por los entrenadores y directivos se realiza de manera individual y verbal, sin ningún formato o estándar, única y exclusivamente con la opinión y argumentación del desempeño observado del futbolista en su actuar diario y su rendimiento futbolístico; por todo ello puede ser considerado un scouting subjetivo completamente (Murr, Raabe & Höner, 2018).

Si bien hasta el momento recurrir al juicio de experto de todos los profesionales del equipo deportivo y directivo de la Agencia ha logrado resultados exitosos, se estima por experiencias personales de los directivos que varias de las oportunidades en equipos del extranjero no se han finalizado con éxito debido a una falla en el proceso de selección, donde por lo general se pueden tener sesgos en la decisión al realizarse de una forma tan empírica sin complementarse con metodologías de scouting objetivo (Murr, Raabe & Höner, 2018). También se ha evidenciado que para la formación deportiva y mental no se cuenta con un análisis de brechas de conocimientos o habilidades a intervenir de forma individual o grupal en los futbolistas, para mejorar su formación y aumentar sus probabilidades de éxito en los clubes profesionales; lo que repercutiría en mayores ingresos para la empresa por concepto de comisiones en los derechos económicos, indemnización por formación y mecanismos de solidaridad (FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2020).

13.2 Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Selección de Talentos:

El modelo de gestión de conocimiento propuesto fue concebido para impactar positivamente el proceso interno de selección de talentos de la empresa, según el diagnóstico del problema. Este modelo se considera un modelo combinado, puesto que se desarrolló partiendo de los elementos estratégicos de la empresa e integrando varias de las fases de los modelos teóricos de KM consultados y algunos de los factores más relevantes de los modelos de Scouting referidos en el marco teórico, siendo todos ellos adaptados al contexto y realidad interna de la empresa bajo el juicio experto del consultor y posteriormente validado con otros expertos del sector deportivo, administrativo y académico.

13.2.1 Capas del Modelo de Gestión del Conocimiento

El modelo en su representación gráfica puede considerar 4 capas:

Figura 16

Cuatro Capas del Modelo de Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia.

En el centro del modelo se ubica la estrategia de la compañía, puesto que de ella debe partir todo esfuerzo de gestionar el conocimiento, de manera que sirva de guía y orientación a las acciones de las demás capas.

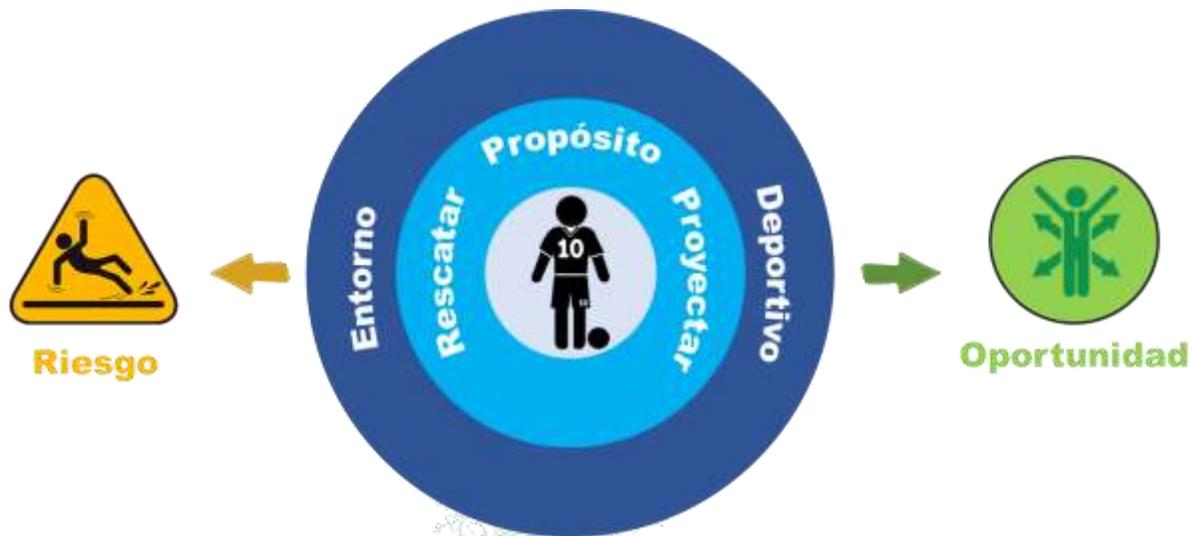
En la segunda capa se ubica el ciclo de gestión de conocimiento que agrupa las diferentes formas de gestionar el conocimiento y la forma en que se retroalimenta el modelo a través de la iteración constante del modelo.

En la tercera capa se encuentran las siete etapas del proceso de selección de talentos, que nos permite agrupar y resumir las fases por las cuales debe pasar el conocimiento para poder apoyar en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

En la cuarta capa se ubica el plan de actividades que deben desarrollarse en cada etapa por parte de las personas que ejecutan el modelo internamente en la empresa.

13.2.2 Primera Capa: La Estrategia de la Empresa

En el centro de la estrategia está el futbolista, puesto que en la declaración de la misión, visión y propósito de la empresa siempre está presente el futbolista como eje principal y, tiene sentido que toda decisión estratégica de la agencia involucre al futbolista como deportista representado. La empresa gira en torno a sus futbolistas y por ende, alrededor del mismo, se ubicaron dos palabras claves del propósito de la empresa los cuales son: “Rescatar y Proyectar” y a su vez estas palabras han sido asociadas a las palabras “Riesgo y Oportunidad” respectivamente.

Figura 17*Primera Capa: La Estrategia de la Empresa*

Fuente: Elaboración Propia.

El rescatar al futbolista lo asociamos a los riesgos que conlleva el entorno, es decir se procura rescatar al futbolista de su entorno, evitando que el futbolista deserte de su formación y de su sueño de ser futbolista profesional, a causa de problemas personales y sociales con su entorno.

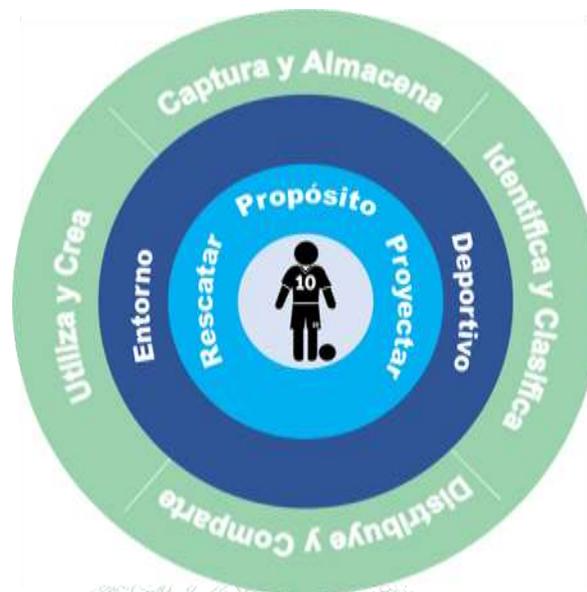
El proyectar al futbolista lo asociamos a las oportunidades en el ámbito deportivo, buscando que el futbolista sea proyectado al fútbol profesional.

13.2.3 Segunda Capa: Ciclo de Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento implica constante iteración y retroalimentación de las diferentes acciones que involucren el conocimiento, por ende, con base en los diferentes modelos KM teóricos consultados hemos adaptado los siguientes agrupadores del ciclo de KM:

Figura 18

Segunda Capa: Ciclo de Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia.

Capturar y Almacenar Conocimiento. Consiste en convertir y guardar el conocimiento en material escrito, bases de datos o cualquier otra forma de presentación que permita su uso y consulta rápida en un futuro. En esta etapa se define cual es el conocimiento que se desea guardar y sus fuentes de extracción, que pueden ser fuentes tanto internas como externas y tanto humano como informáticas. Además, se define la estrategia adecuada para adquirir dicho conocimiento. Este agrupador es una adaptación de los términos de Transformación de Wiig (1993); Captura, Almacenamiento y recuperación de Meyer y Zack (1996); Adquisición de Nicklos (2000); Adquisición de información y Validación de conocimiento de Mcelroy (1999).

Identificar y Clasificar Conocimiento. Consiste en utilizar el conocimiento explícito de tal forma que se pueda codificar, sistematizar, ordenar, filtrar, catalogar, valorar y relacionar, estableciendo los metadatos necesarios para los conceptos y relaciones. Para lograrlo es necesario definir criterios que faciliten la priorización y esquematización del conocimiento. Este agrupador es

una adaptación de los términos de Combinar de Nonaka y Takeuchi (1995); Refinamiento de Meyer y Zack (1996); Almacenamiento de Bolinger y Smith (2001); Valorar de Bukowitz & Williams (2002)

Distribuir y Compartir Conocimiento. Consiste en analizar el conocimiento explícito que ya ha sido sistematizado para tomar decisiones estratégicas aprovechando la información recolectada. Luego las decisiones tomadas se comunican apoyados en procedimientos tales como el intercambio de experiencias de forma directa entre las personas. Este agrupador es una adaptación de los términos de Socializar e Internalización de Nonaka y Takeuchi (1995); Divulgación de Wiig (1993); Evaluación de Rollett (2003).

Utilizar y Crear Conocimiento. Consiste en darle usos prácticos al conocimiento, de tal manera que se pueda operar y transferir para que más personas lo adopten como propio y puedan crear nuevo conocimiento mediante técnicas tangibles como el diálogo, reflexión, resolución de problemas, entrenamientos grupales y personalizados y cualquier otra práctica que beneficie la misión y visión de la empresa. Este agrupador es una adaptación de los términos de Externalizar y Transformación de Nonaka y Takeuchi (1995); Comunicar y Usar de CEN (2004); Aplicar de Bolinger y Smith (2001).

13.2.4 Tercera y Cuarta Capa: Siete Etapas del Proceso de Selección de Talentos y sus Actividades Detalladas.

A continuación, presentamos cada una de las siete etapas propuestas, describiéndolas con sus respectivas actividades asociadas. La ejecución constante y consciente de cada una de estas etapas y actividades, permitirán mejorar la toma de decisiones en la selección de los futbolistas por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia Prado Managers.

Figura 19

Tercera Capa: Siete Etapas del Proceso de Selección de Talentos



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6

Relaciones entre las Capas y su Asociación con las Actividades Detalladas

Capa 2: Agrupadores del Ciclo de KM	Capa 3: Siete Fases del Proceso de Selección	Capa 4: Actividades Detalladas
1. Capturar y Almacenar	1. Rediseñar con expertos evaluaciones multidimensionales para identificar talentos	Decidir que dimensiones se requieren evaluar Decidir cuales variables componen cada dimensión Diseñar evaluaciones para cada variable Decidir cuales herramientas, métodos y/o tecnologías se usaran en las evaluaciones de cada variable

	2. Aplicar evaluaciones a futbolistas nuevos y actuales	Digitalizar la información en Herramientas SW Consolidar y organizar Información por cada futbolista Visualizar la información recolectada
2. Identificar y Clasificar	3. valorar y clasificar los futbolistas de acuerdo a su nivel de riesgo y oportunidad	Calificar el nivel de riesgo de deserción con base en la información recopilada Calificar el nivel de oportunidad deportiva con base en la información recopilada Definir escalas e instrumentos de medición cada vez más objetivos
3. Distribuye y Comparte	4. Tomar decisiones respecto a la selección, continuidad y representación de futbolistas	Reunir al comité de selección Analizar los resultados de las evaluaciones de cada futbolista Analizar el nivel de Riesgo y oportunidad de cada futbolista Decidir para cada futbolista su continuidad con la Agencia
	5. Compartir las decisiones y resultados de las evaluaciones a los futbolistas y entrenadores	Informar verbalmente a los entrenadores y futbolistas la decisión de la continuidad de cada futbolista Entregar informes escritos de los resultados de las evaluaciones Retroalimentar al futbolista los aspectos positivos de la evaluación y aspectos a seguir mejorando
4. Utiliza y Crea	6. Identificar estrategias y planes de mejoramiento grupales e individuales	Priorizar temas críticos a intervenir en la formación grupal Definir planes de formación mental individuales Definir planes de formación mental grupales Definir planes de entrenamiento deportivo individual y grupal Definir planes de nutrición individuales
	7. Implementar las estrategias y planes de mejoramiento grupales e individuales	Ejecutar las estrategias y planes de formación, entrenamiento y nutrición. Recopilar retroalimentaciones y lecciones aprendidas de la ejecución de cada plan Recopilar mejoras a las evaluaciones de selección

Fuente: Elaboración Propia.

En las primeras dos etapas del proceso se plantea diseñar y aplicar evaluaciones multidimensionales por parte de personas expertas en diferentes áreas del conocimiento (Fernández &

Méndez, 2014; Serra, Prieto, Pastor, & González, 2020). El modelo propone enlazar la estrategia de la empresa a las evaluaciones, ya que propone evaluar siete dimensiones asociadas a los riesgos del entorno del futbolista y siete dimensiones asociadas a la oportunidad de proyección deportiva del futbolista. Cada una de las dimensiones está asociada a una cantidad de variables propuestas que pueden ser evaluadas por profesionales expertos en dichas áreas de conocimiento. El objetivo de evaluar estas dimensiones con sus respectivas variables es identificar y seleccionar a los futbolistas haciendo explícito su talento actual y su potencial a futuro; además de conocer los riesgos que tiene de deserción, incluyendo también las fortalezas y debilidades que deban ser trabajadas en los planes de formación y desarrollo (Williams & Reilly, 2000; Williams & Franks, 1998).

Figura 20

Catorce Dimensiones del Futbolista Determinantes para Conocer su Nivel de Riesgo y Oportunidad



Fuente: Elaboración Propia.

La declaración de estas dimensiones y variables fue el resultado de la investigación de los diferentes modelos de scouting contenidos en el marco teórico (Fernández & Méndez, 2014; Serra, Prieto, Pastor, & González, 2020; Woods, 2015; Van Rossum & Gagné, 2005; Williams & Reilly, 2000; Williams & Franks, 1998). Además, el ejercicio fue complementado con la experiencia del consultor y la captura de conocimiento de los trabajadores de la Agencia en los diferentes espacios

realizados para el diagnóstico del problema. Estas dimensiones y variables constituyen una propuesta inicial desde la cual arrancar con un proceso de selección más objetivo, sin embargo, es la iteración constante lo que permitirá agregar y/o depurar nuevas dimensiones y variables a juicio de los expertos de la empresa. A continuación, encontrarán en las siguientes tablas, tanto las dimensiones como las variables que se proponen en el modelo:

Tabla 7

Variables Asociadas a cada una de las Siete Dimensiones del Riesgo de Deserción

Siete Dimensiones del Riesgo de Deserción	Variables a Evaluar
1. Económico Familiar	Nivel de ingresos familiares Fuentes de ingresos familiares Nivel del patrimonio familiar Tipos de contratación de los empleos familiares Condiciones de propiedad de la casa actual Amplitud de la casa actual Satisfacción de necesidad básicas Nivel de adquisición de electrodomésticos básicos Acceso a internet Acceso a tecnologías (computadores, celulares, datos) Acceso a vías de transporte en residencia actual Nivel de estrato socio - económico Afiliación sistema de salud (Sisben y EPS) Afiliación sistema de seguridad social (Sisben y EPS) Beneficiarios de subsidios Víctima de desplazamiento forzado Cantidad de personas que conviven en casa Cantidad familiares dependientes en casa Existencia de hijos del futbolista
2. Entorno Social Barrio y Colegio	Ciudad de nacimiento Ciudad de residencia

	<p>Barrio de residencia</p> <p>Colegio de estudio</p> <p>Distancia del hogar al colegio</p> <p>Historia y reconocimiento del barrio/colegio</p> <p>Nivel de exposición a violencia o delincuencia en el barrio/colegio</p> <p>Nivel de exposición a drogas en el barrio/colegio</p> <p>Nivel de exposición a alcohol en el barrio/colegio</p> <p>Nivel de exposición a violencia sexual en el barrio/colegio</p> <p>Nivel de exposición a lugares de fiesta en el barrio/colegio</p>
<p>3. Entorno Familiar</p>	<p>Identificación de familiares más cercanos</p> <p>Identificación de amigos padrinos o mentores</p> <p>Nivel académico de familiares</p> <p>Tipo de vínculo entre padres</p> <p>Existencia de padrastros o madrastras</p> <p>Cantidad hermanos o hijo único</p> <p>Nivel de madurez en la comunicación entre familiares</p> <p>Antecedentes legales familiares</p> <p>Antecedentes médicos familiares</p> <p>Nivel de exposición a violencia o delincuencia en la familia</p> <p>Nivel de exposición a drogas en la familia</p> <p>Nivel de exposición a alcohol en la familia</p> <p>Nivel de exposición a violencia sexual en la familia</p> <p>Nivel de exposición a lugares de fiesta en la familia</p>
<p>4. Relación de Pareja</p>	<p>Identificación de relaciones de pareja</p> <p>Identificación de identidad y orientación sexual</p> <p>Nivel académico de la pareja</p> <p>Nivel de educación en métodos anticonceptivos</p> <p>Nivel de tiempo dedicado a la pareja</p> <p>Nivel de frecuencia sexual</p> <p>Existencia de hijos de la pareja</p> <p>Antecedentes de abortos</p> <p>Antecedentes de enfermedades de transmisión Sexual</p> <p>Nivel de estabilidad de la relación</p> <p>Tipo de vínculo entre padres de la pareja</p> <p>Antecedentes legales familiares</p>

	<p>Antecedentes médicos familiares</p> <p>Nivel de exposición a violencia o delincuencia en la familia</p> <p>Nivel de exposición a drogas en la familia</p> <p>Nivel de exposición a alcohol en la familia</p> <p>Nivel de exposición a violencia sexual en la familia</p> <p>Nivel de exposición a lugares de fiesta en la familia</p>
5. Médicas	<p>Visión</p> <p>Audición</p> <p>Voz</p> <p>Alineación dental</p> <p>Piel</p> <p>Postura corporal</p> <p>Volumen músculos tren inferior</p> <p>Diámetro huesos</p> <p>Articulaciones</p> <p>Enfermedades diagnosticadas</p> <p>Enfermedades hereditarias</p> <p>Discapacidades</p> <p>Lesiones más frecuentes</p> <p>Cirugías anteriores</p> <p>Pastillas medicadas</p> <p>Antecedentes de problemas digestión</p> <p>Antecedentes de problemas de fatiga</p> <p>Antecedentes de anemia</p> <p>Antecedentes de hipertensión</p> <p>Antecedentes de asma</p>
6. Nutricional	<p>Numero de comidas al día</p> <p>Horarios comidas</p> <p>Trastornos alimenticios</p> <p>Nivel de hidratación diaria</p> <p>Frecuencia de consumo de alimentos insanos</p> <p>Frecuencia consumo frutas y verduras</p> <p>Frecuencia de consumo de Suplementos</p> <p>Peso</p> <p>Índice masa corporal</p>

	Porcentaje de grasa Pliegues de músculos principales Hábitos de sueño Hábitos de consumo de sustancias cigarrillo, alcohol o drogas Hábitos de alimentación después de los entrenamientos
7. Disciplina	Nivel de constancia entrenamientos Nivel de puntualidad en asistencia Intensidad horaria dedicada al entrenamiento deportivo grupal con el equipo Intensidad horaria dedicada al entrenamiento deportivo individualmente sin guía Intensidad horaria dedicada al gimnasio individualmente sin guía Intensidad horaria dedicada a analizar videos de fútbol individualmente sin guía Intensidad horaria dedicada al estudio individualmente sin guía Nivel de cumplimiento de las normas de vestimenta Nivel de cumplimiento de las normas aseo personal Nivel de cumplimiento de tareas encomendadas Valoración del sentido de pertenencia por la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8

Variables Asociadas a cada una de las Siete Dimensiones de Oportunidad Deportiva

Siete Dimensiones de Oportunidad Deportiva	Variabes a Evaluar
1. Táctica	Entendimiento de sistemas tácticos de juego Posición claramente definida Movimientos tácticos básicos de su posición Nivel de acierto en la toma de decisiones Buen estado de la memoria espacial Entendimiento reglas juego
2. Técnica	Motricidad Coordinación Dominio del balón Recepción pie pase aéreo

	<p>Recepción pie pase corto</p> <p>Recepción pecho</p> <p>Recepción cabeza</p> <p>Recepción muslo</p> <p>Precisión pase corto</p> <p>Precisión pase largo</p> <p>Precisión remate</p> <p>Fuerza pase largo</p> <p>Potencia remate arco</p> <p>Precisión tiro libre</p> <p>Técnica de cabeceo</p> <p>Postura corporal en duelos</p> <p>Saque de banda</p> <p>Uso ambas piernas</p>
3. Talento Innato	<p>Edad de inicio de prácticas de futbol</p> <p>Logros deportivos tempranos</p> <p>Experiencia torneos locales, nacionales o internacionales</p> <p>Creatividad en cancha</p> <p>Habilidad para realizar jugadas de fantasía</p> <p>Practica de otros deportes</p>
4. Biotipo y Genética	<p>Existencia de familiares futbolistas profesionales</p> <p>Existencia de familiares con logros deportivos</p> <p>Año de nacimiento y nivel de maduración</p> <p>Altura y curva de crecimiento propio</p> <p>Tendencia de la altura familiar</p> <p>Contextura física</p> <p>Somatipo genético</p> <p>Tipo fibra de los músculos</p> <p>Tipo de descendencia racial</p> <p>Lactancia en la niñez</p>
5. Rendimiento Físico	<p>Resistencia aeróbica</p> <p>Resistencia anaeróbica</p> <p>Velocidad</p> <p>Aceleración</p> <p>Fuerza</p>

	<p>Flexibilidad</p> <p>Saltabilidad</p> <p>Frecuencia cardíaca</p> <p>Consumo de oxígeno</p> <p>Fortaleza zona Core</p> <p>Respiración diafragmática</p> <p>Técnica ejercicios de gimnasio</p>
6. Pisco-Sociales Personales	<p>Capacidad de expresión y fluidez oral</p> <p>Capacidad de expresión y fluidez corporal</p> <p>Capacidad de hablar público</p> <p>Capacidad de argumentación</p> <p>Capacidad para iniciar conversaciones privadas</p> <p>Capacidad de vender</p> <p>Capacidad para liderar equipos</p> <p>Capacidad para emprender negocios</p> <p>Habilidad para hablar otros idiomas</p> <p>Habilidad para cocinar</p> <p>Habilidad para bailar</p> <p>Nivel de orientación al servicio</p> <p>Nivel de educación en etiqueta y protocolos</p> <p>Nivel de educación en urbanismo y convivencia ciudadana</p> <p>Nivel de madurez respecto a la muerte de seres queridos</p> <p>Nivel de madurez frente a rupturas amorosas</p> <p>Pertenencia a grupos culturales 8 0 3</p> <p>Pertenencia a grupos políticos</p> <p>Existencia de apodos personales</p> <p>Trabajos que ha desempeñado</p> <p>Hobbies frecuentes</p> <p>Viajes que ha realizado dentro y fuera del país</p> <p>Lugares más frecuentados</p> <p>Frecuencia de visitas a un estadio de fútbol profesional</p>
7. Psicológicas Intelectuales	<p>Nivel académico</p> <p>Rendimiento académico</p> <p>Existencia de años escolares perdidos</p> <p>Intensidad de horas de estudio</p>

	<p>Nivel de motivación para realizar estudios superiores</p> <p>Reconocimientos académicos obtenidos</p> <p>Hábitos de lectura</p> <p>Capacidad para leer y escribir</p> <p>Capacidad aprendizaje y cognición</p> <p>Capacidad de observación</p> <p>Capacidad de concentración y atención</p> <p>Capacidad resolver problemas</p> <p>Capacidad imaginar historias</p> <p>Capacidad para tomar Iniciativa propia</p> <p>Capacidad para vivir solo</p> <p>Capacidad para manejar ansiedad y nervios</p> <p>Capacidad para manejar las finanzas personales</p> <p>Nivel de madurez y definición de personalidad</p> <p>Nivel de autoestima y confianza</p> <p>Autoreconocimiento de valores</p> <p>Autoreconocimiento de fortalezas</p> <p>Autoreconocimiento de debilidades</p> <p>Autoreconocimiento de motivaciones</p> <p>Autoreconocimiento de objetivos corto y largo plazo</p> <p>Nivel de tolerancia al fracaso</p> <p>Existencia de episodios depresivos o de suicidio</p> <p>Existencia de creencias religiosas</p> <p>Habilidades artísticas</p> <p>Intensidad de horas dedicadas a videojuegos o redes sociales</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Cada una de estas dimensiones y variables pueden influir positiva o negativamente el rendimiento deportivo y desarrollo personal del futbolista, ya que incluyen tanto capacidades internas que el deportista adquiere a través del tiempo como condiciones externas en las que crece y se desarrolla el deportista (Woods, 2015; Van Rossum & Gagné, 2005).

13.2.5 Periodicidad de las Evaluaciones

En la segunda etapa del proceso se hace explícito que estas evaluaciones deben ser realizadas tanto para los futbolistas nuevos como para los futbolistas antiguos que ya hacen parte de la agencia y que aún están en periodo de formación, antes de pasar a un club profesional.

Respecto a la frecuencia de aplicación de estas evaluaciones, se propone que cada profesional experto decida la periodicidad de la evaluación, ya que existen variables que se valoran una sola vez (como la descendencia racial) otras variables que son valiosas por su medición diaria (como la asistencia a entrenamientos) y otras que son repetidas en tiempos más largos puesto que no varían en periodos cortos (como la altura). Como regla general se sugiere que ninguna evaluación supere los tres meses sin repetirse.

13.2.6 Perfiles Expertos Propuestos

El modelo propone que el diseño de las evaluaciones de cada dimensión, debe ser concertado por las personas expertas que la empresa defina en cada dimensión. Cada profesional experto decide la mejor forma de evaluar cada variable, los instrumentos, tecnologías, metodologías y escalas de medición. Los métodos más usados sugeridos son las entrevistas, encuestas, tests en cancha, tests de gimnasio, tests intelectuales, físicos, médicos, psicotécnicos, registro de seguimientos, entre otros que decida cada experto. Los perfiles profesionales mínimos que sugerimos como expertos son:

- Entrenadores y preparadores físicos que pueden ser profesionales en las áreas de deportes o personas certificados como técnicos por instituciones oficiales como la Federación Internacional de Fútbol Asociado – FIFA
- Psicólogos
- Médicos
- Nutricionistas
- Trabajador Sociales

13.2.7 Valorar y Clasificar Riesgo y Oportunidad en Tripartita

En la tercera etapa del proceso se busca utilizar toda la información recolectada y el conocimiento de los expertos que la recolectaron, para valorar el nivel de riesgo y oportunidad que tiene el futbolista. De tal manera que el futbolista que se valore con un alto nivel de riesgo de deserción pueda ser rescatado, al ser apoyado por la agencia con planes de acción que le permitan superar los riesgos de las dimensiones que más estén siendo afectadas. Y de la misma manera, los futbolistas que sean valorados con una oportunidad de proyección alta, deben ser apoyados por la agencia con planes de acción que le permitan llegar a ser un futbolista profesional.

Para determinar el nivel de riesgo y oportunidad que tiene cada futbolista, se propone clasificar cada futbolista en tres escalas de medición denominadas: bajo, promedio y alto. En el riesgo bajo y oportunidad baja no existe la necesidad de ser intervenido el futbolista para evitar su deserción o para impulsar su proyección al fútbol profesional. Y en el riesgo y oportunidad promedio, es decisión de la Agencia si continua observando a los futbolistas con el fin de seguirlos evaluando en periodos de tiempo prolongados que permitan obtener nueva información que cambie el estado de su riesgo u oportunidad.

Figura 21

Niveles de Valoración del Riesgo y Oportunidad del Futbolista



Fuente: Elaboración Propia.

Para obtener una valoración ajustada a la realidad y evitar los sesgos tanto de la subjetividad de las personas como de los errores en la concepción o aplicación de las evaluaciones, se propone que la valoración y clasificación de los futbolistas sea dada por tres personas expertas para cada futbolista. Esta clasificación tanto del riesgo como de la oportunidad en un nivel alto, promedio o bajo, se daría posterior a un espacio de debate entre los tres expertos, teniendo en cuenta la información objetiva resultante de las evaluaciones y su opinión personal respecto al futbolista. Es importante resaltar que dentro de los roles expertos está el entrenador y que su opinión, experiencia y criterio seguirán teniendo relevancia a la hora de valorar los futbolistas, la diferencia radica en que la valoración tendrá como sustento la información que ha sido el resultado de las evaluaciones aplicadas en cada dimensión del ser humano. Este modelo no tiene una visión reduccionista del ser humano, ni pretende cuantificar las posibilidades del ser humano o instrumentalizar al deportista, por el contrario pretende disminuir los sesgos en la selección y brindarle información suficiente a los diferentes roles expertos y directivos de la empresa para que agudicen su juicio crítico y de tal manera puedan tomar mejores decisiones estratégicas en el momento de seleccionar futbolistas.

13.2.8 Comité de Selección y Posibles Decisiones:

En la cuarta etapa del modelo, se propone que exista un comité de selección de futbolistas, el cual debería estar conformado inicialmente por el presidente-manager, gerente administrativo y el director deportivo; ya que son tres personas de la Agencia las que tienen el conocimiento de lo que está demandando el mercado de futbolistas y a la vez tienen el criterio deportivo para seleccionar los futbolistas aptos para cubrir esa demanda, basados además en el análisis de las valoraciones y clasificaciones que hicieron los expertos en la etapa anterior para cada futbolista.

Los diferentes tipos de decisiones que puede tomar el comité respecto a la selección de un futbolista nuevo son:

Figura 22

Tipos de Decisiones con los Futbolistas Nuevos

Decisión con Futbolistas NUEVOS:



- Afiliados:** Admitidos para entrenar bajo pago
- Becados:** Admitidos para entrenar sin pago
- Apadrinados:** Admitidos para entrenar con Auxilio Económico
- Inadmitidos:** No ingresan a entrenar

Fuente: Elaboración Propia.

Los diferentes tipos de decisiones que puede tomar el comité respecto a la continuidad de un futbolista antiguo son:

Figura 23

Tipos de Decisiones con los Futbolistas Antiguos o Actuales

Decisión con Futbolistas ACTUALES:



- Sin Novedad:** Continúan en condiciones iniciales
- Representados:** Firman contrato de representación, se busca un equipo profesional
- Expulsados:** No continúan entrenando en la agencia

Fuente: Elaboración Propia.

El comité se debe reunir mínimo una vez al mes o por demanda cuando haya nuevos futbolistas evaluados, nuevas convocatorias o nuevas solicitudes de clubes profesionales de contratar nuevos futbolistas.

El comité de selección deberá observar e interpretar los resultados de las evaluaciones, valoraciones y clasificaciones de una manera integral e interconectada, estableciendo relaciones entre variables y sobretodo tomando decisiones teniendo en cuenta todas las variables, ya que seleccionar un futbolista basados en una sola variable, conduce altos riesgos de fallar en el proceso de scouting. (Fernández & Méndez, 2014; Serra, Prieto, Pastor, & González, 2020)

Posteriormente en la quinta etapa del proceso de selección, se informa verbalmente a los entrenadores y futbolistas la decisión de la continuidad de cada futbolista, se entregan informes escritos de los resultados de las evaluaciones y se retroalimenta al futbolista sobre los aspectos positivos de la evaluación y aspectos a seguir mejorando.

Los entrenadores son quienes comunican la decisión de la continuidad a cada futbolista y para todos los tipos de decisiones, excepto la decisión de representación, la cual es comunicada directamente por el manager tanto al futbolista como a su familia.

En la etapa cinco se puede dar que un futbolista tenga una alta oportunidad de ser proyectado al fútbol profesional, por lo cual el comité decida que pase a firmar un contrato de representación, momento en el cual empieza otro proceso interno de la empresa llamado: **Representación**. Este proceso procura como objetivo principal lograr que el futbolista juegue en un club profesional de futbol. El manager y el futbolista en esta etapa generan también conocimiento valioso de sus experiencias que sirven de insumo para la sexta etapa del proceso donde se diseñan planes de formación.

Figura 24

Relación entre el Proceso Interno de Selección y el Proceso Interno de Representación



Fuente: Elaboración Propia.

13.2.9 Brechas de Conocimiento y Planes de Formación

La sexta etapa del proceso de selección consiste en identificar estrategias y planes de mejoramiento, tanto grupales como individuales, basados en los resultados grupales e individuales de las evaluaciones. Esta etapa incluye el diseño de planes de entrenamiento y de transferencia de aprendizajes en todas las áreas del conocimiento que impacten positivamente en el rendimiento del futbolista; trabajando a partir de las fortalezas y falencias detectadas en las anteriores etapas del proceso (Williams & Reilly, 2000; Williams & Franks, 1998).

La séptima etapa del proceso de selección consiste en poner en práctica dichos planes de formación a través de estrategias, metodologías o herramientas de gestión del conocimiento tales como:

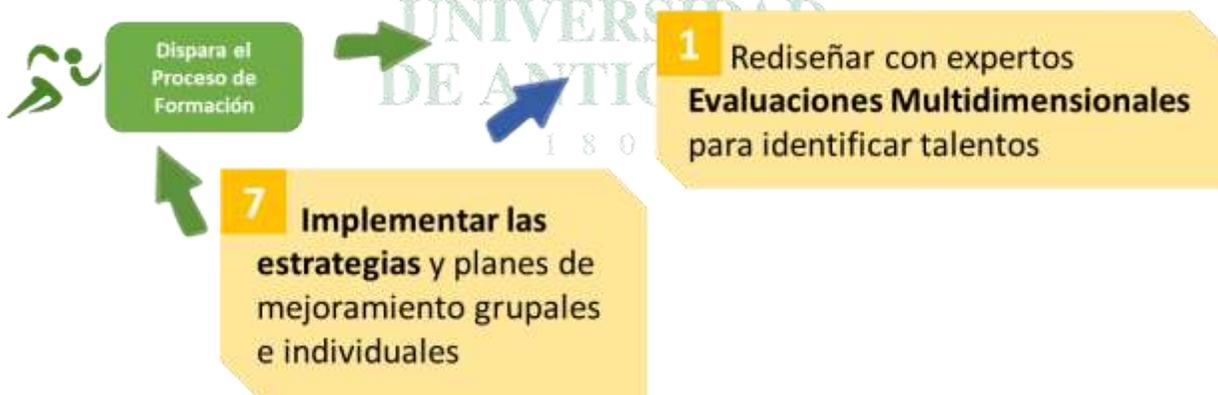
- Comunidades de práctica
- Conferencias y Charlas
- Foros y Conversatorios
- Debates

- Mentorías entre compañeros
- Buzón de sugerencias
- Lecciones aprendidas
- Cursos virtuales
- Educación formal en instituciones educativas
- Tareas de análisis de partidos
- Entre otras

Es en esta etapa, inicia otro proceso interno de la empresa llamado: **Formación**. Este proceso procura organizar todos los anteriores espacios de transferencia de conocimiento de tal forma que se logre el objetivo de cerrar las brechas de conocimiento de los futbolistas y es en este punto donde tiene mucho valor recoger las lecciones aprendidas y mejoras al diseño de las evaluaciones de selección que puedan permitir tomar mejores decisiones en las próximas iteraciones del modelo.

Figura 25

Relación entre el Proceso Interno de Selección y el Proceso Interno de Formación



Fuente: Elaboración Propia.

13.3 Habilitadores o Inhibidores para la Implementación del Modelo de KM

Por último, para que el modelo pueda funcionar correctamente se han identificado posibles habilitadores o inhibidores, los cuales deben ser gestionados para asegurar el cumplimiento del objetivo.

- Apoyo directivo
- Apertura o resistencia al cambio de los entrenadores
- Vinculación de profesionales expertos en cada test
- Compra de tecnología y sistema informáticos
- Adopción de tecnología por parte de los entrenadores
- Subjetividad emocional de las personas expertas para evaluar futbolistas con situaciones externas difíciles

Figura 26

Representación Gráfica Completa del Modelo de KM de Selección de Talentos Propuesto



Fuente: Elaboración Propia.

13.4 Resultados Gráficos de la Validación del Modelo con el Método Juicio de Expertos

En total se hicieron 21 preguntas y participaron 11 expertos en la validación del modelo. El detalle de las gráficas porcentuales que consolidan las respuestas de los 11 participantes, se pueden encontrar al final de este informe en el anexo 11.

13.5 Ajustes al Modelo de Acuerdo a la Tabla de Promedios de la Validación con Expertos

Posterior al análisis de los resultados de la validación con expertos, se procede ajustar el modelo con las desviaciones encontradas según los promedios y rangos que se describieron en la metodología de *juicio de expertos*.

En primera instancia se corrobora que no es necesario realizar una segunda iteración de la encuesta, puesto que se logró un consenso estadístico satisfactorio, ya que todos los promedios de las respuestas en la escala Likert, son superiores a 3.5, de hecho, la mayoría está en el rango de 4.0 a 5.0, lo que no implica ningún ajuste al modelo. Solo se realizaron ajustes a los promedios a las preguntas cuyas respuestas hayan sido entre 3.5 y 3.9. Los comentarios de las tres preguntas abiertas fueron analizados con base en el entendimiento del modelo de KM construido, la teoría investigada y el criterio experto del consultor.

Tabla 9

Promedio Estadístico de cada Pregunta Cerrada y su Relación con los Ajustes al Modelo

Pregunta de Validación con Expertos	Promedio Estadístico	Ajuste Modelo de KM
1. De forma General ¿Qué tan completo considera el Modelo Propuesto? en función de solucionar el problema de Selección de Talentos de la Agencia Prado Managers	4,1	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
2. De forma General ¿Qué tan coherente considera el Modelo Propuesto?	4,6	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo

3. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de las de acuerdo capas propuestas en el modelo de gestión de conocimiento? (Estrategia - Ciclo - Etapas - Actividades)	4,4	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
4. ¿Considera que el modelo propuesto es coherente con la estrategia y misión de la Agencia?	4,7	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
5. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de las de acuerdo fases del ciclo de gestión de conocimiento que propone el modelo?	4,4	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
6. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de las siete (7) etapas de selección de talentos que propone el modelo?	4,5	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
7. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de las siete (7) dimensiones que propone el modelo evaluar para obtener el nivel de riesgo de deserción de un futbolista?	4,5	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
8. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de las siete (7) dimensiones que propone el modelo evaluar para obtener el nivel de oportunidad de proyección profesional de un futbolista?	4,5	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
9. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de los roles expertos que diseñarían las evaluaciones que propone el modelo?	4,6	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
10. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de la escala de medición del riesgo de deserción del futbolista en tres niveles? (Alto Promedio Bajo)	4,3	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
11. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de la escala de medición de la oportunidad de proyección del futbolista en tres niveles? (Alto Promedio Bajo)	4,1	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
12. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de que la calificación final del riesgo y oportunidad de cada futbolista, sea dado por un consenso de tres de los roles expertos?	4,5	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
13. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de crear un comité de selección de futbolistas?	4,0	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo

1 de acuerdo. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de los de acuerdo tipos de decisiones que se pueden tomar cuando un futbolista es nuevo?	4,5	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
15. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de los 3 tipos de decisiones que se pueden tomar cuando un futbolista es antiguo?	4,1	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
16. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de que el entrenador sea quien comunique las decisiones del comité de selección? excepto para la representación	3,8	Requiere ajuste sin iteración.
17. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de las herramientas y métodos propuestos para implementar los planes de entrenamientos grupales e individuales?	4,5	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo
18. ¿Está de acuerdo con la pertinencia de los habilitadores o inhibidores del modelo propuesto?	4,5	Existe consenso satisfactorio. No requiere ajustes el modelo

Fuente: Elaboración Propia.

13.5.1 Ajuste 1 al Modelo de KM

En la etapa cinco del proceso de selección sobre compartir las decisiones tomadas por el comité de selección, será un delegado del comité de selección quien les comunicará a los futbolistas las decisiones tomadas por el comité, de esta manera se buscará proteger a los entrenadores de los comentarios negativos de los futbolistas que se sientan decepcionados por decisiones como la inadmisión o expulsión. La decisión de representación seguirá siendo el manager quien comunique la decisión al futbolista y la familia.

Tabla 10

Respuestas de las Preguntas Abiertas por cada Experto y su Relación con los Ajustes al Modelo

Participante	Preguntas abiertas de Validación con Expertos	Comentarios de Análisis y Ajustes considerados Pertinentes para el Modelo
	19. En términos generales ¿Qué aspectos le gustaron / sorprendieron del modelo? Por favor cuéntenos su opinión abiertamente	
Experto 1	Las propuesta multidisciplinar, el control de la dimensión humana y el ingreso de la tecnología	Validador positivo.
Experto 2	Novedoso para la industria deportiva que está incipiente en el medio, sobre todo en otras disciplinas diferentes el futbol.	Validador positivo.
Experto 3	Un modelo muy claro tocando todos los aspectos y diferentes profesionales para la detección de talentos y su formación integral. Sorprende el gran valor y la profundidad que se le da a este tema tan apasionante.	Validador positivo.
Experto 4	En términos generales se realiza un estudio totalmente detallado y minucioso de la captación y proceso de los nuevos talentos; además que se cuenta con la opinión de expertos en cada cargo profundizando en cada uno de sus conocimientos para llegar a un resultado contundente para el deportista.	Validador positivo.
Experto 5	El estudio de todos los factores para la Selección de un talento, el tener en cuenta, entorno, habilidad individual.	Validador positivo.
Experto 6	Es un modelo innovador de gestión que se adapta a las exigencias de la empresa que de manera solicita logre asimilar y adaptar para una implementación	Validador positivo.
Experto 7	Con todo cariño, no creo mucho en los modelos cuantitativos de la subjetividad	El modelo actual contempla darle valor tanto a la opinión subjetiva como a las valoraciones objetivas, que no

		necesariamente implica la cuantificación de las variables y dimensiones.
Experto 8	La versatilidad y cobertura en las dimensiones que a evaluar se someterá el jugador.	Validador positivo.
Experto 9	Es un modelo detallado de toma de decisiones que conduce a un buen nivel de acierto, entendiendo que en una sociedad como la nuestra, con condiciones económicas, sociales y culturales tan diversas, la rigidez en la aplicación de estas herramientas podría dejar por fuera muchos talentos innatos.	Validador positivo.
Experto 10	Demasiado importante en la captación de los deportistas futbolistas el perfil en cuanto a la política de la empresa y la adaptación a la misma.	Validador positivo.
Experto 11	Siempre debe haber personas sumamente preparadas, para trabajar la parte mental de los futbolistas.	Validador positivo.
	20. ¿Qué aspectos recomienda deben de ser eliminados de la propuesta?	
Experto 1	La responsabilidad del entrenador, el sistema debe arrojar un diagnóstico y evaluación por sí solo, el DT está en el proceso.	El modelo actual no considera pertinente sistematizar de extremo a extremo las decisiones, puesto que se considera importante la subjetividad del entrenador y directivos a la hora de valorar el nivel de riesgo y oportunidad, solo que se disminuye el sesgo al tomar decisiones basados en información recopilada de los resultados de las evaluaciones de dimensiones y variables.
Experto 2	Ninguno, pero si se pueden hacer algunas mejoras	Validador neutro.
Experto 3	No encuentro alguno para ser eliminado.	Validador positivo.
Experto 4	No considero que ningún aspecto debe de ser eliminado del modelo porque los que se encuentran	Validador positivo.

	estipulados ayudarían a llegar a tener un conocimiento más detallado del deportista a evaluar	
Experto 5	Ninguno	Validador positivo.
Experto 6	Ninguno	Validador positivo.
Experto 7	Las valoraciones de suposición causa efecto previsión	Las valoraciones que toman los entrenadores deben estar sustentadas en la información recopilada de las evaluaciones multidimensionales, además de ser debatidas y sometidas a consenso con un grupo de tres expertos.
Experto 8	Tener en cuenta que al final de la toma de decisiones este el personal idóneo del área netamente deportiva.	En el comité de selección está incluido el rol de director deportivo en representación de los entrenadores y cuenta con el conocimiento y experiencia necesaria para analizar los resultados de las evaluaciones y valoraciones previamente realizados.
Experto 9	Ninguno	Validador positivo.
Experto 10	Ninguno	Validador positivo.
Experto 11	Ninguna.	Validador positivo.
	21. ¿Qué aspectos recomienda deben de ser incorporados en la propuesta?	
Experto 1	Los clubes, los jugadores vienen de allá y no los veo en la propuesta	Se toma la sugerencia y se ajusta el modelo incluyendo las diferentes formas en las que puede llegar un futbolista nuevo a ser evaluado por la agencia, las cuales comprenden: Alianzas con clubes de formación, por referencias de futbolistas o padres de familia, por redes sociales, por

		alianzas con scouts en diferentes regiones del país y por visitas a los entrenamientos.
Experto 2	Ninguna	Validador positivo.
Experto 3	La dedicación, perseverancia y trabajo con los deportistas. Personal capacitado e idóneo para esa labor.	En el modelo se propone la inclusión de diferentes roles profesionales que diseñarían y aplicarían las evaluaciones multidimensionales.
Experto 4	Considero que deben de ser incorporados la interacción del deportista en las redes sociales ya que permite saber si es una persona mediática o no, y si el deportista tiene gustos a tener un conocimiento más allá del fútbol como a aprender de otros temas para que sea una persona ejemplar fuera y dentro de las canchas y conocer que piensa hacer el deportista después de que se retire de la vida deportiva.	En la séptima dimensión psicológica intelectual relacionada con la oportunidad deportiva existe una variable relacionada con el manejo de uso de redes sociales, el planteamiento de objetivos a largo plazo y el nivel de motivación para realizar estudios superiores; será el experto en esta dimensión quien decida como evaluarla.
Experto 5	Incorporar algunas Pruebas Físicas	En la quinta dimensión de rendimiento físico, relacionada con la oportunidad deportiva existen doce variables que exigirán la realización de diferentes pruebas físicas diseñadas por el rol experto en esta dimensión.
Experto 6	Aislar a los jugadores en un entorno controlado mientras se realiza el proceso de selección	Cada profesional experto decide la mejor forma de evaluar cada dimensión y variable, respecto a los instrumentos, tecnologías, metodologías y escalas de medición. En algunos casos las evaluaciones implicarán tener un ambiente controlado como en otros casos implicará visitar al futbolista en su propio ambiente natural no controlado, por ejemplo el ambiente familiar o de barrio.

Experto 7	No me siento éticamente facultado por creer en otras perspectivas	Validador neutro.
Experto 8	Tener muy presente el diseño del plan de entrenamiento a desarrollar, toda vez que la franja de edad es bastante amplia, cambiando por ende el plan, diseño y dirección.	Los entrenadores en su experticia manejaran diferentes planes de entrenamiento grupales e individuales ajustados según su conocimiento teniendo presente diferentes variables como la edad y procesos de maduración de cada futbolista.
Experto 9	No vi temas relacionados con el manejo del éxito o el fracaso que en este tipo de deportistas considero es vital, por su vulnerabilidad. Igualmente considero que es responsable tener en cuenta el desarrollar un poco más los momentos de intervención cuando las personas no sean aceptadas o sean retiradas o expulsadas.	El manejo del éxito y fracaso son temas que sirven de insumo para crear los planes de formación y que deberían verse reflejados en la identificación de brechas de conocimiento y lecciones aprendidas de los futbolistas ya representados. Se ajusta el modelo para incluir orientaciones vocacionales cuando los futbolistas sean inadmitidos o expulsados de la agencia, partiendo de la voluntad del futbolista por participar en este tipo de orientaciones.
Experto 10	El diseño y construcción de mediciones de efectividad en las acciones físicas y técnicas de los futbolistas.	En la segunda y quinta dimensión de evaluación de técnica y rendimiento físico, existen diferentes variables que exigirán la realización de diferentes mediciones diseñadas por el rol experto en esta dimensión.
Experto 11	La parte económica es fundamental, bien sea que llegue de sponsorización, apoyo privado y/o personal. Estudio del Inglés. (Idioma Universal)	El alcance del modelo se definió para intervenir solo el proceso de toma decisiones en la selección de talentos, la intervención de procesos financieros que permitan el patrocinio o apadrinamiento de futbolistas se sale del alcance.

		<p>En la dimensión Psicosocial Personal relacionada con la oportunidad deportiva existe una variable que incluye el manejo de idiomas por parte del futbolista. Si en la evaluación de esta variable sale una déficit en el manejo de idiomas se crea una nueva brecha que debe ser tomada en cuenta en los planes de formación grupal e individual en la etapa 6 del proceso de selección.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

13.5.2 Ajuste 2 al Modelo de KM

Se ajusta el modelo en su segunda etapa del proceso, donde se incluye las diferentes formas en las que puede llegar un futbolista nuevo a ser evaluado por la agencia, las cuales comprenden:

- Alianzas con clubes de formación
- Alianzas con técnicos y scouts en diferentes regiones del país
- Referencias de futbolistas
- Referencias de padres de familia
- Referencias de patrocinadores
- Redes sociales
- Visitas a los entrenamientos.

El detalle contractual de las alianzas se sale del alcance de la consultoría y son potestad de los asuntos jurídicos internos y confidenciales de la empresa.

13.5.3 Ajuste 3 al modelo de KM

Se ajusta la quinta etapa del proceso para incluir la actividad de brindar talleres de acompañamiento psicológico y orientaciones vocacionales a los futbolistas que sean inadmitidos o expulsados de la agencia, partiendo de la voluntad del futbolista por participar en este tipo de apoyos.

13.6 Recomendaciones y Cronograma de Implementación

De acuerdo a la valoración positiva de modelo de KM por parte de los expertos consultados, se procede a recomendar una serie de hitos importantes para facilitar la adopción del modelo de KM por parte de entrenadores y directivos de la empresa. Dichos hitos están agrupados de tal forma que se entienda qué hacer antes, durante y después de la implementación.

Tabla 11

Recomendaciones y Cronograma de Implementación del Modelo

#	Hitos Antes	Estimado de Duración	Recomendaciones
1	Divulgación y entendimiento del modelo por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia.	2 Semanas	<p>Manifiestar desde el presidente y los diferentes directivos el apoyo y credibilidad por el modelo de gestión de conocimiento como elemento estratégico para mejorar la competitividad de la Agencia.</p> <p>Explicar el modelo de forma presencial en sesiones cortas y por partes. Usar infografías. Programar todas las sesiones que los diferentes roles considere necesarias para aclarar dudas.</p>
2	Asignación de los roles responsables del diseño de las evaluaciones por cada dimensión de riesgo y oportunidad.	1 Día	Definirlo con base en el conocimiento y experiencia de cada persona y su grado de afinidad con la dimensión seleccionada.

3	Definir alcance de la primera versión de evaluaciones respecto a la cantidad de variables a evaluar dentro de cada dimensión	1 Semana	El modelo en total comprende la declaración de más de 200 variables, por ende es importante delimitar el alcance y priorizar por las variables que los expertos consideren pertinente iniciar.
4	Vincular nuevos roles expertos faltantes de cada dimensión.	2 Semanas	Buscar alianzas con redes de profesionales o en su defecto acordar convenios de prácticas con profesionales de diferentes universidades para disminuir los costos de contratar una planta profesional para la primera versión de las evaluaciones.
5	Definir las herramientas tecnológicas que se usaran para recopilar la información de las evaluaciones.	1 Semana	Por temas de adopción tecnológica procurar involucrar el uso de los teléfonos inteligentes para los entrenadores, puesto que ya muestran un manejo avanzado de los mismos. Para el resto de roles expertos se sugiere el uso de herramientas ofimáticas en portátiles.
6	Definir que espacios físicos y herramientas requieren las evaluaciones de cada variable	1 Día	Los roles expertos para esta primera versión, se considera pueden implementar evaluaciones con los espacios y herramientas que actualmente dispone la agencia. En caso de ser indispensable otro tipo de herramientas más avanzadas, no ejecutar la evaluación de dicha variable, delimitar el alcance y esperar una próxima versión.
#	Hitos Durante	Estimado de Duración	Recomendaciones
7	Aplicar la primera versión de evaluaciones a los futbolistas antiguos	2 Semanas	Iniciar un piloto de evaluaciones a máximo 10 futbolistas con el propósito de iterar y medir la eficacia de las evaluaciones definidas por los expertos
8	Aplicar la primera versión de evaluaciones a los futbolistas que lleguen nuevos	3 Días	Evitar saltar el proceso de evaluaciones para los futbolistas nuevos, ya que puede generar retrasos en las evaluaciones posteriores.
9	Generar espacios de debate una vez a la semana entre los tres roles expertos, donde se valore y clasifique los futbolistas según su nivel de riesgo y oportunidad.	1 día	Capacitar a los diferentes roles expertos en la capacidad argumentativa, escucha y trabajo en equipo para facilitar los consensos y acuerdos.

10	Reunir al primer comité de selección para tomar decisiones respecto a los 10 futbolistas antiguos y los nuevos que hayan llegado en las anteriores semanas	1 día	Definir una fecha programada periódicamente para evitar retrasos en la toma de decisiones.
11	El delegado del comité de selección comunique las decisiones tomadas con los 10 futbolistas antiguos y los nuevos que ya hayan sido valorados y clasificados.	1 Día	Capacitar al delegado del comité de selección en comunicación asertiva, para evitar que los futbolistas inadmitidos o expulsados, se afecten psicológicamente tras el rechazo recibido. Además, estas notificaciones se recomiendan hacer de forma individual más no grupal. Crear los reportes escritos que resuman en una ficha grafica por futbolista, los resultados de las evaluaciones.
12	Diseñar los planes de entrenamiento y formación con base en las fortalezas y debilidades encontradas de manera grupal en las evaluaciones.	3 Días	Priorizar cada mes por los tres temas más urgentes a intervenir a juicio de los entrenadores y roles expertos. Buscar charlas y capacitaciones con personas externas de la empresa en los temas que sean de intervención grupal
#	Hitos Después	Estimado de Duración	Recomendaciones
13	Crear espacios semanales de 15 minutos de retroalimentación individual y de creación de planes de entrenamiento y formación individual	2 Días	Priorizar a los futbolistas más críticos por estar en un nivel alto de riesgo o de oportunidad, de tal forma que se puedan crear planes personalizados.
14	Iterar el primer piloto	3 Meses	Se recomienda iterar la aplicación de la primera versión del modelo, mínimo 3 veces en los primeros 4 meses para recopilar suficientes ajustes y mejoras antes de considerar incluir más variables y dimensiones.
15	Probar la eficacia del modelo, cuando se seleccione el primer futbolista representado que pueda presentar pruebas en clubes profesionales.	6 Meses	En este caso el modelo será eficaz cuando el futbolista que sea seleccionado para ser representado, logre ser inscrito en un club profesional.

16	Recopilar lecciones aprendidas de la iteración del primer piloto.	Durante cada semana de los 6 primeros meses	Capacitar a las personas en el uso de la herramienta de KM de lecciones aprendidas, para recopilar los errores y aprendizajes que permitan mejorar el modelo de KM actual y probar una segunda versión mejorada.
----	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

13.7 Análisis de los Hallazgos

De acuerdo a la investigación conceptual realizada, la gestión del conocimiento a nivel empresarial es un término relativamente moderno que lleva menos de sesenta años de madurez y de la misma manera el Fútbol Profesional Colombiano empezó hace menos de cuarenta años a subir sus estándares de calidad en la década de los 80, debido al aumento constante de futbolistas contratados en el extranjero, por lo cual Colombia lleva relativamente poco tiempo de valorar el fútbol como un mercado global. El poco tiempo que lleva de madurez el fútbol Colombiano como industria, se ve reflejado en los clubes profesionales, clubes formativos, asociaciones, ligas y agencias de fútbol cuando poco invierten en mejorar sus procesos internos, cuando poco invierten en investigación, cuando poco invierten en contratar personal profesional de diferentes áreas de conocimiento, cuando la mayoría de entrenadores son exfutbolistas sin formación académica e incluso más grave aun cuando los dueños de estas organizaciones son personas con escasa formación académica, lo cual impide desarrollar una estrategia y visión a largo plazo de negocio.

La Agencia Prado Managers está presidida por Jorge Prado un exfutbolista que combina su experiencia de más de veinte años en el fútbol con su formación académica como profesional en recursos humanos, lo cual le permitió cuestionarse la manera en como estaba desarrollándose su empresa y solicitar una consultoría que le permitiera evaluar mejores y nuevas formas de hacer las cosas. Esto es importante resaltarlo porque la necesidad parte desde un directivo con la suficiente visión de negocios para aceptar con sensatez que existen mejores formas de desarrollar la empresa y

que en un mundo global se pueden replicar y adaptar las mejores prácticas de otros países con mayor antigüedad en la investigación, desarrollo e innovación de la industria del fútbol.

El proceso de consultoría que se llevó a cabo permitió ayudar a la empresa a identificar que tiene una estrategia muy fuerte de crecimiento, que ha dado buenos resultados y le ha permitido crear relaciones con diferentes futbolistas, clubes, managers, entrenadores, inversionistas y directivos de diferentes lugares del mundo, sin embargo se evidencia también falencias en la competitividad de la empresa, puesto que no ha sido eficaz en el aprovechamiento de dichas relaciones, ya que en diversas ocasiones no ha contado con la suficiente cantidad de futbolistas para suplir la demanda o en ocasiones sus futbolistas han sido rechazados por no superar las pruebas de los clubes profesionales. Esta falencia se evidenció que se da por una débil gestión del conocimiento en los procesos internos y específicamente en el proceso de selección de talentos, el cual es la base e insumo para ejecutar los demás procesos de la empresa, por ende el alcance se delimitó a la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento que permitiera tomar mejores decisiones en la selección de futbolistas; específicamente en el tema de selección de talentos se evidencia en el marco conceptual y búsqueda bibliográfica que son España, Inglaterra, Holanda y Alemania los países con mayor investigación y desarrollo.

Actualmente la Agencia realiza el proceso de selección de una manera muy empírica, con base netamente en la opinión subjetiva de cada entrenador, lo cual no está mal considerando el juicio de experto que tienen los entrenadores de la agencia por su conocimiento y experiencia, además porque aun así se han obtenido resultados positivos para la empresa, sin embargo en los marcos teóricos consultados dicha opinión subjetiva debería ser complementada con valoraciones objetivas del futbolista, evaluando diferentes variables del ser humano.

Los autores de diversas investigaciones al respecto, proponen diferentes variables a ser consideradas como determinantes en la proyección deportiva de un futbolista, incluso algunos

investigadores proponen que hay variables que son mucho más determinantes que otras, por ejemplo desde el punto de vista físico las más tradicionales son la edad, el peso y la altura. Sin embargo la mayoría de autores reconoce que tomar decisiones en la selección de un futbolista con base en una variable, conduciría a un resultado sesgado y erróneo, por lo cual se propone realizar evaluaciones multidimensionales o multifactoriales, que implique la valoración y relación entre muchas diferentes tipos de variables, que involucren incluso no solo lo deportivo, sino el entorno psicológico y social del ser humano. A medida transcurren las investigaciones van resultado nuevas dimensiones y variables como la genética, lo cual cobra mucha relevancia cuando evidenciamos una mayor predisposición física a realizar deporte para cierto tipo descendencias raciales como los afrodescendientes.

Por ende, fue importante para la propuesta del modelo de KM la inclusión de evaluaciones multidimensionales que le permitan contrastar a los entrenadores y directivos su percepción de un futbolista, para con ello disminuir el sesgo en la detección de talentos y aumentar la eficacia en la selección de los futbolistas que presentaran pruebas en clubes profesionales. Se destaca que el modelo diseñado es la combinación de diferentes modelos investigados, la inclusión de más de 200 variables asociadas las 14 dimensiones y la adaptación del modelo a la estrategia de la empresa puesto que se diferenció entre las dimensiones relacionadas con el propósito de rescatar futbolistas y las dimensiones relacionadas con el propósito de proyectar futbolistas. La decisión de cómo se debe evaluar cada variable en cuanto a herramientas, tecnologías o métodos, es potestad de los perfiles expertos propuestos, ya que dilucidar como evaluar las 200 variables requiere conocimiento técnico y experiencia suficiente para evitar instrumentalizar al futbolista o errar queriendo cuantificar lo incuantificable como las variables relacionadas a dimensiones psicológicas del ser. Por esta última razón es importante que las valoraciones del nivel de riesgo de deserción o nivel de oportunidad de proyección profesional que tenga un deportista, se asigne a juicio de los expertos haciendo valida su

opinión subjetiva pero con la diferencia que dicho juicio u opinión fue emitido y complementado teniendo presente la información de las evaluaciones multidimensionales previas.

Adicionalmente en la medida en que se madure el modelo de selección de talentos, se aumentará la base de conocimiento de las personas de la organización, permitiéndoles evaluar con mayor juicio crítico las posibles compras o adquisiciones de tecnologías de punta, que le permitan automatizar las evaluaciones de las dimensiones de los futbolistas o mejorar sus otros procesos internos de formación y representación.

Tomar decisiones basados en la gestión del conocimiento, le permitirá a la empresa sentar las bases para que en cada iteración del modelo surjan nuevas mejoras en los procesos que deriven en innovaciones incrementales o disruptivas a mediano plazo, ya que las organizaciones que aprenden de sus errores tienen más probabilidad de ser más competitivos y ser sostenibles a largo plazo.

13.8 Limitaciones y Alcances de una próxima Consultoría

Se propone que sea objeto de estudio de una próxima consultoría la medición de la efectividad y eficacia del modelo, mediante el análisis comparativo de los resultados financieros de la empresa y la medición de la cantidad de futbolistas que fueron seleccionados y que cumplieron el objetivo de jugar en clubes profesionales. Debido a la limitación del tiempo de la actual consultoría no se pudo incluir esta etapa dentro del alcance y es importante validar en la práctica que la investigación del consultor y la validación de los expertos fueron acertadas. También como dificultad se presentó la elección de los expertos deportivos que tuvieran el tiempo para realizar la validación Delphi, puesto que buscamos perfiles deportivos bastante reconocidos en el medio, lo cual por sus diferentes ocupaciones demoró la entrega de su validación.

Es importante además investigar a profundidad las metodologías y herramientas ideales para evaluar y relacionar entre sí cada una de las variables asociadas a las catorce dimensiones, puesto que el consolidado de todas las variables identificadas en la literatura suman más de 200 variables

importantes para intervenir el riesgo y la oportunidad del futbolista. Otro aspecto importante para complementar el modelo es validar qué componentes electrónicos y computacionales existen hoy en día, que puedan usarse para medir algunas de las variables de las dimensiones o incluso agregar nuevas variables a las dimensiones.

En la medida en que la organización vaya adoptando el modelo propuesto e implementando mejores prácticas de gestión del conocimiento en este primer proceso de selección, posteriormente se tendrá la suficiente madurez para aumentar el alcance del modelo de KM hacia los otros procesos internos mencionados como lo son el proceso de formación y de representación de futbolistas, ya que estos son procesos con menor prioridad de intervención puesto que la empresa demuestra a través de sus resultados actuales, tener la suficiente confianza en el conocimiento y experiencia de su personal.

En los comentarios de la encuesta toma relevancia la observación que hizo uno de los expertos, respecto a la articulación de las estrategias de mitigación del riesgo de deserción con la búsqueda de patrocinadores o inversionistas que apoyen los programas de apadrinamiento de futbolistas con alto nivel de riesgo de deserción por problemas económicos o familiares.

Por último, es importante destacar que se debe hacer una adecuada gestión de las alianzas con las diferentes partes interesadas que son proveedores de futbolistas para la agencia, tales como clubes de formación, entrenadores de municipios, padres de familia y otros managers, de tal manera que se puedan construir relaciones de largo plazo que garanticen el flujo constante de futbolistas a seleccionar.

14 Conclusiones

De acuerdo a los resultados que arrojaron las herramientas de análisis estratégico aplicadas a la Agencia Prado Managers, actualmente esta empresa tiene una estrategia empresarial marcada hacia el crecimiento del mercado, la cual es apalancada por el establecimiento de una extensa cantidad de relaciones con clientes en diferentes países, sin embargo debe mejorar su competitividad para cubrir la demanda de mercado que dichas relaciones le han generado, más específicamente debe mejorar la cantidad y calidad de futbolistas seleccionados para cubrir la demanda creciente de futbolistas. Dichos futbolistas deben contar con el suficiente talento para ser contratados en clubes profesionales y con ello afianzar los lazos de confianza con los clubes profesionales que le demandan futbolistas. Es por ello, que cobra una alta relevancia intervenir el proceso de selección de futbolistas a través de la implementación de un modelo de gestión de conocimiento, puesto que dicha selección de futbolistas actualmente se gestiona de manera empírica, tácita, subjetiva y sin el aprovechamiento del conocimiento explícito plasmado en modelos de scouting fruto de investigaciones científicas.

La búsqueda sistemática de fuentes científicas permitió detectar que los modelos de scouting con mayor éxito u aprobación en el ámbito deportivo combinan tanto métodos subjetivos como objetivos en la identificación, evaluación y selección de talentos; es decir que el éxito en la predicción del talento de un futbolista involucra la valoración de múltiples dimensiones del ser humano que van más allá de aspectos físicos y deportivos, implicando factores de igual importancia como la genética, el entorno psicosocial, las habilidades intelectuales, las condiciones socioeconómicas, entre otras dimensiones.

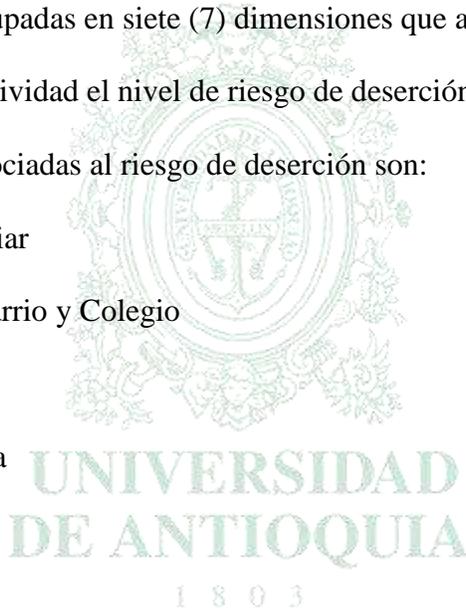
La integración de todos los aspectos investigados en los referentes teóricos, se plasmó en un modelo de gestión de conocimiento que logra alinear la estrategia de la empresa con el ciclo de gestión del conocimiento y con las siete etapas propuestas del proceso de selección de talentos. Para lograr

dicha alineación se partió del propósito estratégico de la empresa de rescatar y proyectar jóvenes futbolistas.

El análisis estratégico de la empresa confirma que es necesario *rescatar* los futbolistas, puesto que en el contexto colombiano como país que aún está en vía de desarrollo, es muy probable que los jóvenes con talento para el fútbol abandonen el deporte debido a las complejas dinámicas socio-económicas de sus familias y de la sociedad colombiana en general. Es por ello que el modelo plasma los factores externos socio-económicos como un riesgo para el futbolista y para la empresa, por la posible deserción del joven talento y por ende la pérdida de ingresos futuros. Por lo cual, se detectaron en la literatura 107 variables agrupadas en siete (7) dimensiones que al ser evaluadas por expertos, permiten valorar con mayor asertividad el nivel de riesgo de deserción del futbolista.

Las siete dimensiones asociadas al riesgo de deserción son:

1. Económico Familiar
2. Entorno Social Barrio y Colegio
3. Entorno Familiar
4. Relación de Pareja
5. Médicas
6. Nutricional
7. Disciplina



Por otra parte, también como resultado del análisis estratégico de la empresa se confirma que es necesario *proyectar* los futbolistas, puesto que la exigencia de los clubes profesionales cada vez es mayor y si bien actualmente la empresa manifiesta en sus fortalezas las buenas relaciones a nivel nacional y extranjero, muchas de las oportunidades de presentar los futbolistas a estos clubes profesionales están siendo desaprovechadas por la falta de proyección de los futbolistas de la Agencia que ya tienen identificado un talento innato. Es por ello que el modelo plasmó los factores deportivos

como una oportunidad para el futbolista y para la empresa, por la posible contratación del futbolista en clubes profesionales y por ende, la generación de ingresos futuros. Por lo cual, se detectaron en la literatura 95 variables agrupadas en siete (7) dimensiones que al ser evaluadas por expertos, permiten valorar con mayor asertividad el nivel de oportunidad de proyección al fútbol profesional del joven deportista.

Las siete dimensiones asociadas a la oportunidad de proyección son:

1. Táctica
2. Técnica
3. Talento Innato
4. Biotipo y Genética
5. Rendimiento Físico
6. Pisco-Sociales Personales
7. Psicológicas Intelectuales

El modelo concibe seguir otorgándole mucha importancia al juicio de experto de los entrenadores y directivos en el momento de seleccionar futbolistas, solo que la valoración a través del modelo de KM ya estará alineada con la estrategia de la empresa y sobretodo permitirá tomar decisiones basadas en el nivel de riesgo y oportunidad que fueron calificados por los expertos para cada futbolista mediante el análisis de datos e información recopilada de la evaluación de cada una de las 14 dimensiones del futbolista. Además el modelo de KM permitirá la mejora continua del proceso de scouting, derivando probablemente en futuras innovaciones, debido a la alineación de las etapas del proceso de selección con el ciclo de gestión de captura, almacenamiento, identificación, clasificación, distribución, compartir, utilización y creación de conocimiento.

Finalmente el modelo de KM logró ser validado con éxito, debido a la aprobación de la pertinencia y coherencia por parte de 11 expertos en materia tanto deportiva como administrativa, los

cuales fueron escogidos por sus reconocidos y destacados logros. Se destaca que el promedio estadístico fue superior a 4.0 para 17 de las 18 preguntas cerradas. Además, las tres preguntas abiertas a los expertos permitieron recopilar sugerencias valiosas, que derivaron en la implementación de tres ajustes al modelo y la visualización de la ampliación del alcance de próximas investigaciones. Dentro de los ajustes más relevantes al proceso está la inclusión de un acompañamiento vocacional para los futbolistas que sean rechazados o expulsados de la agencia en los procesos de selección puesto que este tipo de decisiones puede implicar fuertes impactos para la psicología del ser humano.



15 Referencias

- Alvarez, D. (2018). *La FIFA quiere que un algoritmo fije el precio de los futbolistas*. Colombia : El País. Obtenido de https://elpais.com/deportes/2018/09/21/actualidad/1537541325_316666.html
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje* (Vol. 326). España: Economía industrial.
- Ansoff, I. (1990). *La dirección estratégica en la empresa en la práctica empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Adison -Wesley Iberoamericana.
- Araujo, T. J. (1992). Técnicas e instrumentos de recogida de datos. *Investigación Educativa, Universidade Federal de Goiás*, 201-241.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.)*. London/Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Aza Jácome, A. (13 de Octubre de 2018). La industria del fútbol. *La República* , pág. 1. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/alfonso-aza-jacome-2763812/la-industria-del-futbol-2781585>
- Baker, M., Barker, M., Thorne, J., & Dutnell, M. (1997). Leveraging Human Capital. *Journal of Knowledge Management*, 63-74.
- Banco Mundial . (2013). *Capacidades financieras en Colombia: resultados de la encuesta nacional sobre comportamientos, actitudes y conocimientos financieros*. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/Capacidades%20Financieras%20en%20Colombia.pdf>

- Banco Mundial. (2020). *Informe Perspectivas económicas mundiales*. Washington D. C.: Comunicado de Prensa. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- BBC Mundo. (17 de Octubre de 2014). *El legendario deportista que se convirtió en el primer futbolista profesional negro*. Obtenido de BBC.com: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141017_deportes_futbol_arthur_wharton_negro_primer_pionero_jmp
- BBC Mundo. (11 de Abril de 2016). *El ambicioso plan con el que China quiere convertirse en una superpotencia del fútbol en 2050*. Obtenido de BBC News - British Broadcasting Corporation: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160411_plan_china_superpotencia_futbol_2050_dgm
- Belmonte Serrano, M. Á. (2010). Requisitos éticos en los proyectos de investigación. Otra oveja negra. *Seminarios de la Fundación Española de Reumatología*, 11(1), 7-13. doi:DOI: 10.1016/j.semreu.2009.09.005
- Bertram, D. (2008). *Likert Scales are the meaning of life*. Suiza: Topic report. Obtenido de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.
- Bidaurrazaga Letona, I., Lekue, J. A., Amado, M., Santos Concejero, J., & Gil, S. M. (2015). Identifying talented young soccer players: conditional, anthropometrical and physiological characteristics as predictors of performance. *RICYDE. Revista internacional de ciencias del deporte*, 39, 79-95. doi:10.5232/ricyde
- Blandon Paternina, M. (2006). *Relación existente entre la violencia y la pobreza en Cartagena de Indias período 2000-2006*. Dpto. Humanidades y Ciencias Sociales . Barranquilla: Universidad del Norte. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/668/45461753.pdf?sequence=1>

Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset.

Journal of Knowledge Management, 5(1), 8-18.

doi:<https://doi.org/10.1108/13673270110384365>

Bueno, E. (2000). *Gestión del conocimiento y capital intelectual*. España: Gobierno Vasco.

Bukowitz, W. R., Williams, R. L., & Soares, C. A. (2002). *Manual de gestão do conhecimento:*

ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Cabero Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. C. (2013). La aplicación del juicio de experto como

técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). *Revista de Tecnología de*

Información y Comunicación en Educación, 7(2), 11-22. Obtenido de

<http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>

Cabrera Mateos, J., Mendoza Luzardo, M. C., & Gutiérrez Riquelme, F. (2004). Posicionamiento de

padres y madres ante el consumo de alcohol en población de 12 a 17 años en el ámbito urbano

de seis Comunidades Autónomas. *Semergen: revista española de medicina de familia*(5), 210-

217. doi:1138-3593

Camacho Salcedo, N. (2019). *Consecuencias psicológicas y sociales de la pobreza en Colombia y sus*

vínculos con la participación ciudadana. Facultad de Ciencias Humanas. Bogotá: Universidad

Cooperativa de Colombia. Obtenido de

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7968/1/2019_pobreza_efectos_colombia.p](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7968/1/2019_pobreza_efectos_colombia.pdf)

df

Castaño Pérez, G. A., Arango Tobon, E., Morales Mesa, S., Rodríguez Bustamante, A., & Montoya

Montoya, C. (2012). Consumo de drogas y prácticas sexuales de los adolescentes de la ciudad

de Medellín (Colombia). *Adicciones*, 24(4), 347-363. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/2891/289124639009.pdf>

- CEN - Comité Europeo de Normalización. (2004). *European guide to good practice in knowledge management. framework*. Bruselas: CEN.
- Centro Nacional de Consultoría. (2014). *El poder del Fútbol*. Gobierno Nacional de Colombia. Bogota, Colombia: Ministerio de Interior. Obtenido de <https://www.mininterior.gov.co/el-poder-del-futbol-la-gran-encuesta>
- CIES - Centro Internacional de Estudios del Deporte. (Mayo de 2020). *Football players' production index: measuring nations' contributions*. Obtenido de CIES.com: <https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr55en.pdf>
- CIES - Centro Internacional de Estudios Deportivos. (Mayo de 2019). *World football expatriates: global study 2019*. Obtenido de CIES.com: <https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr45en.pdf>
- Colegio Médico de Honduras. (2012). Principles of research ethics and their implications. *Revista Médica Hondureña*, 80(2), 85-111. Obtenido de <http://www.bvs.hn/RMH/pdf/2012/pdf/Vol80-2-2012-9.pdf>
- Congreso de la República Colombia. (06 de Agosto de 2002). *Acto Legislativo 2 de 2002* . Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5562>
- Córdoba, R. (2005). Alcohol y reducción de daño: la intervención desde la atención primaria. *Trastornos Adictivos*, 4, 83.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. New Jersey, Estados Unidos: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (06 de Noviembre de 2019). *Resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Bogotá, Colombia: DANE.com. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/grupos-eticos/presentacion-grupos-eticos-poblacion-NARP-2019.pdf>

- Davoudi, S. M., & Kaur, R. (2012). The Mutual Linkage between Human Resource Management and Knowledge Management. *Arth prabhand: a journal of economics and management*, 1, 13-29.
- De La Cruz, S. (16 de Julio de 2019). *El plan de Japón para someter el fútbol mundial*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/9996379/07/19/El-plan-de-Japon-para-someter-el-futbol-mundial-que-empieza-en-los-ultimos-fichajes-de-Barcelona-y-Real-Madrid-.html>
- Du Plessis, M. (2006). *The Impact of Organisational Culture On Knowledge Management*. Inglaterra: Chandos Publishing, Oxford.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *xpert Systems with Applications*, 32, 38-46. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/223610740_Relationship_between_knowledge_sharing_and_performance_A_survey_in_Xi'an_China
- Duffy, J. (2000). Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know. *Information Management Journal*, 34, 10-16.
- El Economista. (2018). *Así quiere la FIFA acabar con la especulación en el fútbol*. España: eleconomista.es. Obtenido de <https://ecodiario.eleconomista.es/futbol/noticias/9061593/04/18/Adios-al-mercado-de-invierno-tope-salarial-menos-cesiones-asi-quiere-la-FIFA-acabar-con-la-especulacion-en-el-futbol-.html>
- El Tiempo. (24 de Julio de 2020). *Las razones que sacaron a Jorge Enrique Vélez de la Dimayor*. Obtenido de ElTiempo.com: <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/razones-por-las-que-saldria-jorge-enrique-velez-de-la-dimayor-518734>
- Entine, J. (2001). *Taboo : Why Black Athletes Dominate Sports and Why We're Afraid to Talk About It*. Estados Unidos: PublicAffairs.

ESPN . (09 de Junio de 2010). *La NBA, premiada por la diversidad*. Obtenido de ESPN - Entertainment and Sports Programming Network:

<https://www.espn.com.co/noticias/nota?s=bas&id=1037632&type=story>

Fajardo, L. (16 de Junio de 2014). *Estados Unidos se deja seducir por el gran negocio del fútbol*.

Obtenido de BBC News - British Broadcasting Corporation:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/06/140610_brasil2014_negocio_mundial_estados_unidos_1f

FCF - Federación Colombiana de Fútbol. (2020). *Listado de Intermediarios Registrados en Colombia*.

Bogotá: FCF.com. Obtenido de <https://fcf.com.co/index.php/2017/09/08/listado-de-intermediarios-registrados/>

Fernández-Río, J., & Méndez-Giménez, A. (2014). Talent detection and development in soccer: A review. *Journal of Sport and Health Research*, 6 (1), 7-18.

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2006). *FIFA Big Count 2006*. Suiza:

FIFA.com. Obtenido de <https://resources.fifa.com/image/upload/big-count-stats-package-520046.pdf?cloudid=mzid0qmguixkcmruvema>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2014). *Reglamento Sobre las Relaciones con Intermediarios*. Suiza: FIFA.com. Obtenido de

<https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-regulations-on-working-with-intermediaries.pdf?cloudid=uewtlkerpch5sdbmwclm>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2015). *DSER Dispositivos de Seguimiento*

Electrónico del Rendimiento. Obtenido de FIFA.com: <https://football-technology.fifa.com/es/media-tiles/epts1/>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (21 de 12 de 2018). *Global broadcast and audience summary - FIFA World Cup Russia*. Rusia: FIFA.com. Obtenido de

<https://resources.fifa.com/image/upload/2018-fifa-world-cup-russia-global-broadcast-and-audience-executive-summary.pdf?cloudid=njqsntrvdvqv8ho1dag5>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2020). *Federación y Confederaciones Afiliadas*. Obtenido de FIFA.com: <https://es.fifa.com/associations/#all>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2020). *FIFA World Ranking History*. Obtenido de FIFA.com: <https://es.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/rank/id12679/>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2020). *Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores*. Suiza: FIFA.com. Obtenido de <https://resources.fifa.com/image/upload/reglamento-sobre-el-estatuto-y-la-transferencia-de-jugadores-marzo-2020.pdf?cloudid=cjjwcmrhciitappiu88p>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (14 de Agosto de 2020). *Worldwide registration periods calendar*. Obtenido de FIFA.com: <https://resources.fifa.com/image/upload/worldwide-registration-periods-calendar-x9030.pdf?cloudid=xxzmv6rcjskf8bn3sfxa>

Flores, R. (2009). *Observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Gero, J. S. (2010). Innovation policy and design thinking. *Krasnow Institute for Advanced Study, Fairfax, USA*, 1-17. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.721.5453&rep=rep1&type=pdf>

Gómez Ruano, M. Á. (2017). The importance of performance analysis as an emergent research topic in sport sciences. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 13(47), 1-4.
doi:10.5232/ricyde

- González Bell, J. (2020). *Pérdidas del fútbol serían de \$80.000 millones por crisis de Covid-19 en el país*. Bogotá: La República . Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/perdidas-del-futbol-serian-de-80000-millones-por-crisis-de-covid-19-en-el-pais-2985588>
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hibbard, J. (1997). Knowing what we know. *Information Week*, 46-64.
- ICBF. (2015). *ENSIN: Encuesta Nacional de Situación Nutricional*. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Bogotá: Gobierno Nacional. Obtenido de <https://www.icbf.gov.co/bienestar/nutricion/encuesta-nacional-situacion-nutricional#ensin3>
- IFFHS. (19 de Enero de 2020). *Las Ligas Nacionales Más Fuertes del Mundo 2019*. Obtenido de IFFHS - International Federation of Football History and Statistics: <https://www.iffhs.de/posts/58>
- INDER . (07 de Marzo de 2020). *COMUNICADO: INDER suspende oferta y actividad en escenarios deportivos al aire libre*. Obtenido de INDER - Instituto de Deportes y Recreación de Medellín: <https://www.inder.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/964>
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: OIT - Organización Internacional del Trabajo.
- Lapiña, I., Maurāne, G., & Starineca, O. (2013). Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-586.
- LEY 181, Creación del Sistema Nacional del Deporte (Ministerio del Deporte, Congreso de la República de Colombia 18 de Enero de 1995). Obtenido de https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2019/Juridica/Normograma/Leyes/Ley-181-de-1995.pdf

- Luebbe, A., & Weske, M. (2010). *Bringing Design Thinking to Business Process Modeling*. London: Springer. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.721.5453&rep=rep1&type=pdf>
- March Cerdá, J. C., Prieto Rodríguez, M. Á., Danet, A., Ruiz Azarola, A., García Toyos, N., & Ruiz Román, P. (2010). Posicionamiento de padres y madres ante el consumo de alcohol en población de 12 a 17 años en el ámbito urbano de seis Comunidades Autónomas. *Gaceta Sanitaria*, 24(1), 53-58. doi:0213-9111
- Martins, V., Rampasso, I., Anholon, R., Quelhas, O., & Leal, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489-500. Obtenido de <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/11/Fardapaper-Knowledge-management-in-the-context-of-sustainability-Literature-review-and-opportunities-for-future-research.pdf>
- Mcelroy, M. W. (1999). The Second Generation of KM. *Knowledge Management*, 86-88.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The Design and Implementation of Information Products. *Sloan Management Review*, 37, 43-59.
- Ministerio de Salud de Colombia. (17 de Junio de 2020). *Resolución 991 del 2020*. Obtenido de MinSalud.com: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-991-de-2020.pdf>
- Ministerio del Deporte . (21 de Julio de 2020). *Solicitud de Investigación a Integrantes de la Federación* . Obtenido de MinDeportes: https://deportesimagenes.canalrcn.com/ImgDeportesNew/comunicado_min_deporte_ramon_jesurun.jpeg

- MIT - Massachusetts Institute of Technology. (2017). *Así es NimbRo, el robot que mejor juega al fútbol en el mundo*. Massachusetts: MIT Technology Review. Obtenido de <https://www.technologyreview.es/s/10555/asi-es-nimb-ro-el-robot-que-mejor-juega-al-futbol-en-el-mundo>
- Murr, D., Raabe, J., & Höner, O. (2018). The prognostic value of physiological and physical characteristics in youth soccer: A systematic review. *European Journal of Sport Science*, 18:1, 62-74. doi:10.1080/17461391.2017.1386719
- Nazim, M., & Mukherjee, B. (2016). *Knowledge Management in Libraries*. India: Chandos Publishing.
- Nedelec, Y., Sanz, J., Baharian, G., ..., Tung, J., Yotova, V., & Barreiro, L. B. (20 de Octubre de 2016). Genetic Ancestry and Natural Selection Drive Population Differences in Immune Responses to Pathogens. *Cell*(167), 657–669. Obtenido de <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S0092-8674%2816%2931307-1>
- Newzoo. (2020). *Global Games Market Report 2020*. San Francisco: Newzoo. Obtenido de https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/2020_Free_Global_Games_Market_Report.pdf?utm_campaign=GGMR%202020&utm_medium=email&_hsmi=90212695&_hsenc=p2ANqtz-9wy93EnWzyyA1T_JKGoLWO-squ9pj0gPiYpyXiiq5w4G1dtx56im8OV1RHmhojUiYZuuC0L50bW0Os2_-ZUpNizFV9LA&utm_co
- Nickols, F. (2000). The knowledge in knowledge management. *Distance Consulting LLC*, 12-21.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Núremberg, T. I. (1946). *Código de Bioética de Nuremberg*. Nuremberg: N/A. Obtenido de <http://www.pcb.ub.es/bioeticaidret/archivos/norm/CodigoNuremberg.pdf>.

- Orlich, & Jessie, M. (2010). *Planificación Estratégica. Nota Técnica Número 1*. México: Universidad para la Cooperación Internacional - UCI.
- Pankhurst, A., & Collins, D. (2013). Talent Identification and Development: The Need for Coherence Between Research, System, and Process. *Quest*, 65:1, 83-97.
doi:10.1080/00336297.2012.727374
- Peña Tenjo, N., & Saavedra, S. (2019). *Radiografía de la pobreza en Colombia*. Facultad de Economía . Bogotá : Universidad del Rosario . Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20481/dt237.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Pérez Leguizamón, A. (2006). Identificación y desarrollo de talentos deportivos: análisis comparativo de los sistemas en algunos países líderes. *Revista Digital - EF Deportes*, 10, 4.
- Periódico El Comercio. (2018). *La Ecuafútbol sancionó a 75 futbolistas juveniles por documentación adultera*. Ecuador: El Comercio. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/deportes/ecuafutbol-sancion-futbolistas-juveniles-documentos.html>
- Periódico El Espectador. (2020). *Nace la Asociación Colombiana de Clubes de Fútbol Aficionado*. Bogotá: El Espectador. Obtenido de <https://www.elespectador.com/deportes/futbol-colombiano/creacion-de-la-asociacion-colombiana-de-clubes-de-futbol-aficionado/>
- Periódico El País. (30 de Septiembre de 2017). *El fútbol americano reta al presidente*. Obtenido de ElPaís.com: https://elpais.com/internacional/2017/09/29/estados_unidos/1506718410_287281.html
- Pinzón Rondón, Á. M., Ruiz Sternberg, Á. M., Aguilera Otalvaro, P. A., & Abril Basto, P. D. (Noviembre de 2018). Factores asociados al inicio de vida sexual y al embarazo adolescente en

Colombia. Estudio de corte transversal . (U. d. Rosario, Ed.) *Revista de obstetricia y ginecología*, 83(5), 487-499. doi:0717-7526

Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2011). *Design Thinking Research - Taking Breakthrough Innovation Home*. Berlin: Springer.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press. Obtenido de [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)

Quach, H., Rotival, M., Pothlichet, J., Kelso, J., ..., Albert, M. L., & Quintana, L. (20 de Octubre de 2016). Genetic Adaptation and Neandertal Admixture Shaped the Immune System of Human Populations. *Cell*(167), 643–656. Obtenido de <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S0092-8674%2816%2931306-X>

Revista Semana. (01 de Enero de 2018). El fútbol es el negocio del siglo. *Revista Semana*, pág. 1. Obtenido de <https://www.semana.com/el-futbol-es-el-negocio-del-siglo/551550/>

Revista Semana. (15 de Septiembre de 2018). *Francia campeón: Cómo una selección de inmigrantes jóvenes alcanzó la gloria*. Obtenido de Semana.com: <https://www.semana.com/mundial-rusia-2018/noticias/francia-campeon-del-mundial-de-rusia-como-una-seleccion-de-inmigrantes-jovenes-alcanzo-la-gloria-575356>

Rhinow, H., & Meinel, C. (2014). *Design Thinking: Expectations from a Management Perspective*. *Design Thinking Research: Building Innovation Eco-Systems*. London: Springer. Obtenido de <http://www.springer.com/us/book/9783319013022>

Rollett, H. (2003). *Knowledge Management: Processes and Technologies*. Estados Unidos: Springer US.

Rowley, J. (2003). Knowledge management - The new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future. *Library Management*, 24, 433-440.

- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89. Obtenido de http://cs.unibo.it/~gaspari/www/teaching/Ruggles-1998-State_of_the_Notion.pdf
- Ruggles, R., & Holtshouse, D. (1999). *The Knowledge Advantage: Leveraging Knowledge into Marketplace Success*. (C. P. Ltd, Ed.) Oxford, United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency. Obtenido de http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf
- Serra Olivares, J., Clemente, F. M., & González VÍllora, S. (2016). Tactical expertise assessment in youth football using representative tasks. *SpringerPlus*, 5(1), 1301.
- Serra, J., Prieto, A., Pastor, J. C., & González, S. (2020). Propuesta de evaluación multidisciplinar del talento de jóvenes futbolistas. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*(38), 782-789.
- Soto, L. M. (2019). *Elementos necesarios para la gestión del conocimiento en la administración de recursos humanos*. Medellín: Universidad de Antioquia. Obtenido de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/11403>
- Sousa, C. A., & Hendriks, P. H. (2006). The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations. *Organizational Research Methods*, 9(3), 315-338. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.829.5538&rep=rep1&type=pdf>
- Takeuchi, H., & Shibata, T. (2006). *Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Volume 2. Advanced Knowledge-Creating Companies* (Vol. 2). Washington, DC: World Bank. Obtenido de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7082/372610v20JP0Kn1y01OFFICIAL0USE0ONY1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Televisa Univision Deportes. (31 de Mayo de 2020). *El increíble poderío de la raza negra en los deportes*. Obtenido de TUDN - Televisa Univision Deportes Network:

<https://www.tudn.com/atlas-masacro-a-los-universitarios-del-volcan-fotos>

Tomkins, P., Riley, G., & Fulcher, G. (2010). *Pay As You Play: The True Price of Success in the Premier League Era Paperback* -. Inglaterra: GPRF Publishing.

UEFA - Union of European Football Associations. (2015). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Suiza: UEFA.com. Obtenido de

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791_DOWNLOAD.pdf

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (2019). *Unidad para las Víctimas tiene registrados 7.633 menores afectados por reclutamiento forzado*. Bogotá: Gobierno Nacional.

Obtenido de <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/enfoques-diferenciales/unidad-para-las-victimas-tiene-registrados-7633-menores-afectados-por>

Van Rossum, J. H., & Gagné, F. (2005). Talent development in sports. En F. A. (Eds.), *The handbook of secondary gifted education* (págs. 281-316). Amsterdam: Waco: Prufrock Press.

Vice Media Group LLC . (04 de Agosto de 2015). *Football Inflation and the Transfer Window*.

Obtenido de VICE.com: https://www.vice.com/en_us/article/gv7a3m/is-raheem-sterling-overpriced-football-inflation-and-the-transfer-window

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations. Thinking about Thinking. How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.

Wiig, K. M. (1994). *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligentacting Organizations*. Arlington, Texas: Schema Press. Obtenido de

researchgate.net/profile/Karl_Martin_Wiig/publication/31672278_Knowledge_Management_The_Central_Management_Focus_for_Intelligent-Acting_Organizations_KM_Wiig/links/568c05ba08ae71d5cd04a819/Knowledge-Management-The-Central-Management-Focus-for-Intelligent-

- Williams, A., & Franks, A. (1998). Talent identification in soccer. *Sports, Exercise and Injury*, 4, 159-165.
- Williams, A., & Reilly, T. (Abril de 2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18, 657-667. doi:10.1080/02640410050120041
- Woods, C. T. (2015). *The development of an objective multi-dimensional approach to talent identification in junior Australian football*. Australia: Cowan University. Obtenido de <https://ro.ecu.edu.au/theses/1672>
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *CEMA Working Papers*, 296, 1-37.
- Yahya, S., & Goh, W.-K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468.
- Yin, R. K. (1994). Investigación sobre estudio de casos: Diseño y Métodos. *Applied social research methods series*, 5, 1-35.

16 Anexos

16.1 Anexo 1: Ejes de Comprensión Teórica aplicados en el Modelo Propuesto

Tabla 12

Ejes de Comprensión Teórica aplicados en el Modelo de KM Propuesto

Categoría	Autores	Aprehensión para el modelo de gestión de conocimiento
Industria del Fútbol	El Poder del Fútbol producido en el 2014 por el Centro de Consultoría Colombiano del Gobierno Nacional	El concepto de fútbol va asociado al deporte ejercido con los pies y un balón esférico (diferenciando del Fútbol Americano) y estandarizado y regulado por la Federación Internacional de Fútbol Asociado – FIFA, organización fundada en 1904.
	FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2020).	Los derechos económicos: Es el precio que implica la transferencia de un futbolista de un club a otro club profesional. Dicho valor económico es fijado en negociación por los clubes y dependiendo del País le corresponde un porcentaje al futbolista de dicha transacción económica.
	FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2020).	La indemnización por formación: Es el valor económico que se paga una única vez, por parte del club profesional hacia todos los clubes formativos que participaron en la trayectoria futbolística del jugador. Busca compensar la labor que desempeñaron todos los clubes formativos en los que estuvo inscrito el futbolista hasta los 23 años de edad. Esta indemnización se paga una sola vez, es fijado por la federación de fútbol de cada país, y se hace efectivo en la firma del primer contrato profesional del futbolista.

	<p>FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2020).</p>	<p>Mecanismo de solidaridad: Es el valor económico que se les retribuye a los clubes de formación o profesionales por parte de los clubes profesionales, cada vez que el futbolista sea transferido de un club profesional a otro. Este valor económico lo paga el club contratante y se fija el precio como un porcentaje de la venta de los derechos económicos, que será distribuido entre todos los clubes formativos en función del tiempo que tuvieron inscrito al futbolista y la edad en la que estuvo formándose en cada club.</p>
Modelos Scouting	<p>Murr, Raabe & Höner (2018)</p>	<p>Scouting Subjetivo: Se refiere a la evaluación, selección y predicción del talento potencial de un futbolista, con base en la experiencia del entrenador y a partir de la observación visual del desempeño del futbolista. No tiene un método explícito y está sustentado únicamente en la opinión, credibilidad y confianza que posee el entrenador.</p> <p>Scouting Objetivo: Se refiere a la evaluación, selección y predicción del talento potencial de un futbolista, con base en métodos científicos, a partir de la evaluación de diferentes factores y variables que se hayan comprobado influyen el desempeño del futbolista. Tiene un método explícito y sistemático, diseñado por un equipo de profesionales de diferentes áreas del conocimiento, incluidos los entrenadores.</p>
	<p>Williams & Reilly (2000) Williams & Franks (1998)</p>	<p>Identificar: Reconocer cuales futbolistas tienen el talento potencial de convertirse en futbolistas profesionales, mediante evaluaciones subjetivas y objetivas. Esta labor se realiza de manera periódica en el tiempo, involucrando profesionales de diferentes áreas del conocimiento.</p>

	<p>Seleccionar: Escoger los futbolistas con un nivel de desempeño sobresaliente para desarrollar una tarea específica, ya sea jugar un partido, torneo o presentar pruebas en equipos profesionales.</p> <p>Desarrollo: Es el diseño de un programa sistemático de entrenamiento y formación, en todas las áreas del conocimiento que impacten positivamente en el rendimiento del futbolista; trabajando a partir de las fortalezas y falencias detectadas en los anteriores etapas del proceso.</p>
<p>Fernández & Méndez (2014)</p> <p>Serra, Prieto, Pastor, & González (2020)</p>	<p>Evaluaciones Multidimensionales: Diseño de test de valoración de futbolistas, con el objetivo de hacer explícito su talento actual y de predecir su potencial a futuro. El diseño de los test involucra mediciones de diversas variables en diferentes áreas del conocimiento como por ejemplo la fisiología, psicología, sociología, entre otros. La interpretación de los resultados de aplicación de dichos test se observa de manera integral e interconectada, se establecen relaciones entre variables y se toman decisiones teniendo en cuenta todas las variables, puesto que la selección de un futbolista basado en una sola variable, implica altos riesgos de fallar en el proceso de scouting.</p>
<p>Woods (2015)</p> <p>Van Rossum & Gagné (2005)</p>	<p>Habilidades Naturales: Capacidades que las personas demuestran tener en edades tempranas de la vida, por diferentes motivos como la estimulación temprana o incluso por genética.</p> <p>Características Intrapersonales: Capacidades internas que el deportista adquiere a través del tiempo y que pueden influir positiva o negativamente en el rendimiento</p>

	<p>deportivo y desarrollo personal. Involucra variables de diferentes factores de las ciencias humanas como las emociones, motivación, satisfacción, carácter, personalidad, entre otras.</p> <p>Características del Entorno: Condiciones externas en las que crece y se desarrolla el deportista; dichas condiciones pueden influir positiva o negativamente en el rendimiento deportivo y desarrollo personal. Involucra variables de diferentes áreas externas al individuo como la economía, política, social, familiar, clima, cultura, educación, entre otras.</p>
Gestión del Conocimiento	<p>Nonaka y Takeuchi (1995),</p> <p>La KM es necesaria e indispensable para cumplir los objetivos y la estrategia de las empresas. Por lo cual es importante que el modelo de KM de una empresa este alineado primero con su estrategia actual.</p>
	<p>Du Pleiss (2006)</p> <p>La KM debe generarse partiendo de la estrategia de la organización y busca mejorar la entrega de productos y servicios. Por lo cual es importante implementar modelos de KM en las empresas que buscan ser más competitivos en su mercado actual.</p>
	<p>Porter (1985) y Ansoff (1990)</p> <p>La KM es una estrategia para lograr la competitividad organizacional en mercados globales y cambiantes. Por lo cual es importante implementar modelos de KM en empresas cuyos mercados son internacionales.</p>
	<p>Yahya y Goh (2002)</p> <p>La KM es un proceso que permite tomar decisiones efectivas, con base en el entendimiento del mercado. Por lo cual es importante implementar modelos de KM en empresas que deseen mejorar sus procesos de toma decisiones estratégicas.</p>

Du, Ai, & Ren (2007)	La KM es el uso de actividades, acciones, técnicas y herramientas disponibles para la toma de decisiones.
Dalkin (2005)	La KM evita repetir esfuerzos inventivos de cosas que ya existen tanto externa como internamente, facilitando el compartir las buenas prácticas entre personas y áreas. Lo que permite adoptar modelos exitosos de otras empresas.
Nonaka y Takeuchi (1995)	El conocimiento tácito está basado en la experiencia de cada persona y es difícil de comunicar, formalizar, y distribuir en toda la organización porque radica en cada persona; mientras que el conocimiento explícito ya ha sido estructurado y formalizado de alguna forma común para todas las personas, por ejemplo la escritura, y por ende tiende a ser un conocimiento más fácil de comunicar y distribuir de forma sistematizada y periódica.
Nonaka y Takeuchi (1995)	<p>Convertir el conocimiento tácito a explícito, requiere de cuatro pasos</p> <p>Socializar: Cuando se comparte el conocimiento tácito mediante diferentes técnicas que involucran interacciones e intercambio de experiencias de forma directa entre las personas.</p> <p>Externalizar: Cuando otras personas adoptan el conocimiento como propio, mediante técnicas como el diálogo y la reflexión.</p> <p>Combinar: Cuando se crea nuevos conocimientos explícitos a partir de la combinación de otros conocimientos explícitos, convirtiéndose en información que se puede codificar, aplicar, sistematizar y distribuir.</p> <p>Internalización: Cuando las personas crean nuevos conocimientos tácitos, a partir del análisis de conocimiento explícito que ya ha sido sistematizado.</p>

Wiig (1993)	<p>Transformación: El conocimiento se organiza y convierte en material escrito, bases de datos y cualquier otra forma de presentación y almacenamiento que lo haga disponible para ser usado.</p> <p>Divulgación: El conocimiento se distribuye mediante la educación, capacitaciones, talleres, conferencias, redes de expertos, etc, apoyados en tecnología y procedimientos.</p>
Nonaka y Takeuchi (1995)	<p>Transformación: Convertir el conocimiento estructurado en algo tangible, ya sea en un prototipo de producto, sistema o modelo.</p>
Meyer y Zack (1996)	<p>Refinamiento: El conocimiento es extraído de diversas fuentes (bases de datos, sistemas, correos, entre otros) y se identifica, clasifica y relaciona, estableciendo los metadatos necesarios para los conceptos y relaciones.</p> <p>Almacenamiento y recuperación: Los datos obtenidos se almacenan e indexan para obtener consultas rápidas, a partir de conceptos, palabras clave, etc.</p> <p>Captura: El conocimiento es capturado y retenido para ser usado y ejercitado nuevamente.</p>
Nicklos (2000)	<p>Adquisición: Se identifica el conocimiento requerido para la empresa. Se declara cuál se tiene disponible, cuál no, y sus fuentes de extracción. Se selecciona la estrategia apropiada de adquisición.</p>
Mcelroy (1999)	<p>Adquisición de información: Recolección de datos relacionados que permitan obtener un contexto sobre determinado tema estratégico para la organización y la posterior toma de decisiones. Dicha información puede ser recolectada de fuentes internas y externas, tanto humanas como informáticas.</p>

	<p>Validación de conocimiento: Verificar el conocimiento estructurado con un grupo de expertos interno o externo a la organización que le de validez conceptual al conocimiento capturado y retroalimente las falencias en la captura de dicho conocimiento estructurado en información.</p>
Bolinger y Smith (2001)	<p>Almacenamiento: Se clasifica y filtra el conocimiento valioso adquirido. Para esto es necesario establecer criterios que permitan priorizar y esquematizar el conocimiento.</p> <p>Aplicar: El conocimiento se establece como activo de la organización y se pone en operación.</p>
Rollett (2003)	<p>Evaluación: Implementación de estrategias de toma de decisiones mediante esquemas basados en el aprovechamiento de la información recolectada.</p>
Bukowitz & Williams (2002)	<p>Valorar: Interpretar el conocimiento recolectado en forma de datos e información, para darle un valor y clasificación que permita tomar decisiones estratégicas.</p>
CEN (2004)	<p>Compartir: Comunicación de las decisiones estratégicas tomadas y realización de espacios de apropiación del conocimiento entre personas, a través de diferentes estrategias como entrenamientos grupales y personalizados.</p> <p>Usar: El conocimiento tendrá un valor cuando su utilización direcciona a la organización a mejoras en sus procesos, toma de decisiones, innovación, resolución de problemas y cualquier otra circunstancia que beneficie la misión y visión de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

16.2 Anexo 2: Todas las Posibles Ecuaciones de Búsqueda Usadas

Tabla 13

Todas las Posibles Ecuaciones de Búsqueda Usadas

Base de datos	Idioma	Ecuación de Búsqueda	Cantidad de resultados	Pertinencia
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*" OR evaluation* OR test* OR selection* OR detection* OR capture* OR identification* OR recruit*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	57	Baja
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND ("cazar talento*" OR cazatalento* OR scout* OR evaluacion* OR prueba* OR seleccion* OR detec* OR capta* OR identifica* OR recluta*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	2	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*" OR evaluation* OR test* OR selection* OR detection* OR capture* OR identification* OR recruit*))	1016	Baja
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND ("cazar talento*" OR cazatalento* OR scout* OR evaluacion* OR prueba* OR seleccion* OR detec* OR capta* OR identifica* OR recluta*))	43	Media
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*" OR evaluation* OR test* OR selection*))	713	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND ("cazar talento*" OR cazatalento* OR scout* OR evaluacion* OR prueba* OR seleccion* OR detec* OR recluta*))	38	Alta

Scopus	Inglés	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*"))	17	Alta
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND ("cazar talento*" OR cazatalento* OR scout*))	0	Baja
Scopus	Inglés	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (evaluation*))	219	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (evaluacion*))	22	Alta
Scopus	Inglés	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (test*))	429	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (prueba*))	11	Media
Scopus	Inglés	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (selection*))	64	Alta
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (seleccion*))	18	Media
Scopus	Inglés	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (detection*))	155	Baja
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (detec*))	2	Baja
Scopus	Inglés	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (capture*))	12	Baja
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (capta*))	2	Baja
Scopus	Inglés	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (identification*))	110	Alta
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (identifica*))	6	Media
Scopus	Inglés	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (recruit*))	44	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (recluta*))	0	Baja

Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*" OR evaluation* OR test* OR selection*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	52	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND ("cazar talento*" OR cazatalento* OR scout* OR evaluacion* OR prueba* OR seleccion* OR detec* OR recluta*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	2	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*") AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	0	Baja
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND ("cazar talento*" OR cazatalento* OR scout*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	0	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (evaluation*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	12	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (evaluacion*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	2	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (test*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	15	Baja
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (prueba*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	0	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (selection*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	7	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (seleccion*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	0	Baja

Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (detection*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	12	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (detec*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	0	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (capture*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	2	Baja
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (capta*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	0	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (identification*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	16	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (identifica*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	0	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR soccer* OR "soccer player" OR "football player") AND (recruit*) AND (model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*))	3	Media
Scopus	Español	TITLE ((futbol* OR jugador*) AND (recluta*) AND (modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*))	0	Baja
Scopus	Ingles	TITLE ((football* OR "football player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*" OR evaluation* OR test* OR selection*))	326	Media
Scopus	Ingles	TITLE ((soccer* OR "soccer player") AND ("head hunting" OR scout* OR "talent scout*" OR evaluation* OR test* OR selection*))	396	Media
Scopus	Ingles	TITLE ((model* OR indicator* OR format* OR guide* OR framework*) AND ("knowledge management"))	1033	Alta
Scopus	Español	TITLE ((modelo* OR indicador* OR formato* OR guia*) AND ("gestion de* conocimiento"))	38	Alta

Fuente: Elaboración Propia.

16.3 Anexo 3: Breve Reseña de Expertos Consultados

Uno de los aspectos que se consideró más relevantes para la correcta aplicación del método y para obtener un resultado confiable fue la selección de participantes expertos, por lo cual a continuación se relaciona una breve descripción de la trayectoria de cada uno de los expertos escogidos y su relación con el tema objeto de investigación:

16.3.1 Perfil Administrativo Académico

José Fernando Londoño. Comunicador Social de la Universidad Pontificia Bolivariana y Psicólogo de la Universidad de Antioquia. Magister en Educación y Desarrollo humano de la Universidad de Manizales; adelanta estudios de doctorado en Ciencias Sociales en la Universidad de Antioquia, adelantando su tesis sobre el fútbol y el género. Fue gerente del Instituto para el Deporte y la Recreación de Sabaneta INDESA, posteriormente recibió la gerencia de la Liga de Atletismo de Antioquia. Actualmente es Vicepresidente de la LAF - Liga Antioqueña de Fútbol, coordinador de la Unidad de Bienestar de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia, además de ser docente de la Universidad de Antioquia y la Universidad Pontificia Bolivariana.

Jorge Valencia. Administrador de Empresas, especialista en Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT, docente en el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, cuenta con más de 25 años de experiencia en la dirección de diferentes procesos de recreación, salud y bienestar social en la empresa CONFAMA, donde actualmente se desempeña como director Responsable del Territorio Zona Norte del Valle de Aburra.

Jorge Prado. Exfutbolista profesional de equipos Colombianos como Once Caldas, Millonarios y equipos extranjeros como Plaza Amador de Panamá y Larnaca de Chipre. Además, es profesional en Administración de Recursos Humanos de la Universidad CEIPA, desde hace más de diez años manager intermediario autorizado por la FCF - Federación Colombiana de Fútbol y actualmente presidente de la Agencia Prado Managers.

Johan Molina. Licenciado en Educación Física de la Universidad de Antioquia, especialista en Gerencia Deportiva de la Universidad Autónoma Latinoamericana y realizó un Diplomado en Manager Deportivo. Ha participado como formador en el Inder de Medellín, docente de la Universidad de Antioquia y coordinador de deportes de la Facultad de Ingeniería de la misma universidad. También fundó el Club Deportivo Barrio Brasilia participando como formador, coordinador, director deportivo y presidente. Recientemente nombrado Director Deportivo de la LAF - Liga Antioqueña de Fútbol, apoyando en la consecución del campeonato nacional con la selección Infantil de Fútbol.

Cristina López. Ingeniera Industrial, especialista en Gerencia Social, Magister en Gestión tecnológica y Doctora en Filosofía de la Universidad Nacional de Colombia. Se ha desempeñado como docente en ingeniería, Coordinadora de Planeación y Proyectos del Parque Explora y actualmente Coordinadora de la Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia.

16.3.2 Perfil Netamente Deportivo

Jaime Pabon. Exfutbolista profesional de equipos Colombianos como Medellín y Nacional, club con el cual obtuvo títulos destacados como sub campeón de la copa libertadores y la participación en un mundial de clubes. Posterior a su retiro dirigió como asistente técnico de clubes profesionales como Medellín, además de ser recientemente entrenador de delanteros en Nacional. También es reconocido internacionalmente por participar en la formación personalizada de futbolistas reconocidos como Mohamed Salah, Rafael Santos Borré, Juan Guillermo Cuadrado, Jackson Martínez, Santiago Trellez, entre otros.

Gustavo Chaverra. Docente y entrenador deportivo con más de 20 años de experiencia en la preparación física de clubes profesionales nacionales y extranjeros como Medellín, Nacional, Envigado, Unión Magdalena, Rionegro Águilas, Leones Itagüí, Real Cartagena, Quindío,

Bucaramanga, Unión Comercio en Perú y Bolívar de la Paz en Bolivia, además de ser preparador físico de la selección departamental de Antioquia y la selección nacional de Haití.

Walberto Ochoa. Tecnólogo en Dirección Técnica de Fútbol del SENA, Presidente y entrenador del club de formación Kosmos F.C., cuenta con más de 30 años de experiencia en la formación de futbolistas y desde hace tres años asumió como Director Técnico de la Agencia Prado Managers.

Ramón Montaña. Ingeniero de Sistemas de la Universidad INCCA, Director Técnico con Licencia C otorgada por la Federación Colombiana de Fútbol en alianza con la Universidad de Antioquia. Cuenta con 14 años de experiencia dirigiendo clubes en los torneos nacionales de DIFUTBOL como el club Filial de Banfield de Argentina con sede Bogotá. También ha participado en las selecciones juveniles de Bogotá, teniendo cuatro incorporaciones como Asistente Técnico, una como Entrenador Encargado y otra como Técnico de la Selección Juvenil, obteniendo Medalla de Plata en los Juegos Nacionales 2012.

Robinson Valois. Técnico en preparación Física de Fútbol del SENA, cuenta con más de 10 años de experiencia en la formación de futbolistas y entrenamientos personalizados en niños, jóvenes y adultos. Desde hace cuatro años asumió como Preparador Físico de la Agencia Prado Managers.

Álvaro Escobar. Exfutbolista profesional de clubes como Deportivo Independiente Medellín, Independiente Santa Fe y Deportivo Cali. Exfutbolista de Selección Nacional de Colombia, se ha desempeñado como Director de Procesos de Liga de Fútbol del Meta y como Director Técnico de clubes profesionales como Deportivo Pereira, Patriotas y Lanceros, de Boyacá, en la segunda división del fútbol colombiano. Además, ha participado en la formación de jugadores en las divisiones menores de los equipos América de Cali y Deportivo Independiente Medellín.

16.4 Anexo 4: Matriz Pastel de Factores Externos

Tabla 14

Matriz PASTEL de Factores Externos de la Agencia

Factor	Amenazas
Político	<p>Priorización de recursos públicos a otras industrias diferentes al deporte, debido a la recesión económica causada por la pandemia COVID19.</p> <p>Cada cuatro años cambian los funcionarios públicos y por ende, se debe comenzar de nuevo el establecimiento de las relaciones necesarias para el préstamo de canchas y escenarios deportivos de la ciudad para entrenar y competir.</p> <p>Países desarrollados como Estados Unidos, China y Japón, están promoviendo e invirtiendo dinero en el fútbol como política de estado.</p> <p>Las alcaldías municipales de Colombia disponen de un presupuesto para la secretaria de deportes, con el cual se organizan torneos y festivales deportivos, que permiten la búsqueda de talentos.</p>
Ambiental	<p>Nuevas regulaciones, restricciones y protocolos actuales para el ejercicio de deportes grupales, debido a la pandemia del COVID19.</p> <p>Imposibilidad de prestar los escenarios deportivos como las canchas donde se entrenan los deportistas de la Agencia, debido a que en determinadas épocas del año la contaminación del aire en la ciudad de Medellín, llega a unos niveles muy altos y perjudiciales para la salud humana.</p> <p>Existen mercados abiertos durante la mayor parte del año en el mundo, debido a las diferentes estaciones climáticas y zonas horarias, generando que los periodos de transferencia de futbolistas sean diferentes en cada país.</p>

Social

Colombia posee ciertas regiones como el departamento del Choco donde existe una mayor predisposición genética a que los niños nazcan con una contextura física idónea para practicar deportes como el futbol.

Los clubes de formación aficionados de las regiones más alejadas de las ciudades, por lo general no tienen un manager que les ayude a promover sus futbolistas más talentosos.

Colombia es el cuarto país latinoamericano que más exporta futbolistas a ligas del extranjero con 382 futbolistas exportados para el 2018 y cada año aumenta constantemente la cifra de futbolistas jugando en el extranjero.

Aumento del precio en el valor del futbolista Colombiano, debido a que la Selección Colombia de Fútbol ha logrado participar en los últimos dos mundiales de fútbol, obteniendo el (5) quinto y (6) sexto lugar respectivamente; además la selección Colombia ha logrado en los últimos diez años estar posicionado varias veces en el ranking de estadísticas IFFHS como una de las diez 10 mejores selecciones a nivel mundial.

Las precarias condiciones económicas del entorno a las que se ven expuestos los futbolistas nacidos en regiones vulnerables de Colombia o en estratos socioeconómicos bajos.

Las diferentes afectaciones psicológicas que producen las familias disfuncionales, con violencia intrafamiliar o poca prioridad en la educación básica.

Las distracciones y vicios del ambiente de ciudad o entorno social, en especial el alcohol, prostitución y drogas psicoactivas.

El riesgo de ser influenciado o reclutado para pertenecer a grupos armados ilegales.

Diferentes afectaciones psicológicas, derivadas de la falta de educación sexual, adiciones al sexo, relaciones de pareja inestables o embarazos no deseados.

Inadecuada alimentación para deportistas de alto rendimiento.

	<p>Carencia de una educación sobre el manejo de las finanzas personales del futbolista o del status social que da la fama y el reconocimiento.</p> <p>El exceso de apego entre los padres, hijos y los amigos de infancia, que obstaculizan o impiden el traslado del joven futbolista a la ciudad o viajes al exterior.</p>
Tecnológico	<p>Aplicaciones pagadas como WyScout e InstaScout que ayudan a la búsqueda de futbolistas talentosos en ligas de primera y segunda división con base en información estadística y videos.</p> <p>Las nuevas plataformas web de análisis de partidos profesionales, que permiten analizar cada equipo y sus futbolistas con un amplio análisis de datos estadísticos.</p> <p>Las nuevas tecnologías que usan sensores vestibles (wearables) que permiten medir gran cantidad de variables que delimitan el progreso en el rendimiento de los futbolistas en los entrenamientos.</p> <p>Creciente demanda de los juegos virtuales de fútbol como un posible sustituto a largo plazo del juego presencial.</p> <p>La posibilidad de crear Robots con inteligencia artificial mucho más avanzados en motricidad y toma de decisiones, como una forma de reemplazar a futuro el futbolista humano.</p> <p>La disrupción de nuevas empresas tecnológicas que permitan la creación de asociaciones y ligas totalmente independientes y descentralizadas; como un posible ente competidor que sustituya a la FIFA, actual entidad reguladora del fútbol mundial.</p>
Económico	<p>Cada año aumenta constantemente el valor máximo por el cual se compra un futbolista a nivel mundial.</p> <p>Existe un amplio mercado de 382 ligas asociadas a la FIFA donde puede exportarse un futbolista Colombiano.</p> <p>Crecimiento constante de empresas y managers competidores, por lo general exfutbolistas retirados, en el 2020 en la Federación Colombiana existen 65 intermediarios autorizados.</p>

	<p>La capacidad económica de los clubes profesionales está siendo afectada por la pandemia del COVID19, lo cual afectaría negativamente la compra y venta de futbolistas.</p> <p>La recesión económica que se dará después del COVID19 también afectará la posibilidad económica de los padres de familia, inversionistas y patrocinadores que apoyan a los futbolistas en sus gastos de sostenimiento de entrenamientos.</p> <p>Los equipos profesionales cuando compran futbolistas, por lo general tienen mayor poder de negociación para fijar un precio al futbolista, sin una medida estándar de referencia o regulación legal. Dicho poder de negociación aumenta entre más historia, hinchada, trofeos y trayectoria tenga el club.</p>
Legal	<p>La venta, compra y salarios de futbolistas no cuenta con una regulación en cuanto a valores máximos o mínimos.</p> <p>Los gobiernos o la FIFA en un futuro pueden establecer regulaciones en cuanto a topes mínimos y máximos para valorar el precio de un futbolista o su salario.</p> <p>Según la regulación de la FIFA solo los intermediarios autorizados que cuenten con licencia o carnet de la federación, pueden firmar contratos de representación y adelantar negociaciones en nombre del futbolista.</p> <p>En las regiones más apartadas del país, existen jóvenes futbolistas sin documentos de identidad o con papeles adulterados por sus padres en la fecha de nacimiento.</p> <p>Algunos clubes de países como Estados Unidos incorporan dentro de sus políticas, el hecho de no admitir la figura de manager intermediario en la compra y venta de futbolistas.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

16.5 Anexo 5: Matriz de Perfil de Capacidades Internas

Tabla 15

Valoración de la Capacidad Directiva de la Agencia

1. Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de una Imagen corporativa	1						1		
Esquemas de comunicación y coordinación gerencial	1						1		
Retroalimentación periódica de la gestión y desempeño		1					1		
Uso de planes estratégicos priorizados				1			1		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		1						1	
Flexibilidad de la estructura organizacional	1							1	
Responsabilidad social empresarial	1							1	
Relación con entes externos e internos		1						1	
Orientación a ser una organización con estándares empresariales					1				1
Suma	4	3	0	1	1	0	4	4	1
Porcentaje	44%	33%	0%	11%	11%	0%	44%	44%	11%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16*Valoración de la Capacidad Competitiva de la Agencia*

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
2. Capacidad Competitiva en el mercado									
Reconocimiento de la Marca y confiabilidad a nivel nacional	1						1		
Calidad del Talento y Exclusividad de los Futbolistas con nuestra agencia. Calidad del Producto.			1				1		
Poder de negociación de los clubes compradores				1			1		
Lealtad, permanencia y satisfacción del cliente (Futbolistas, Técnicos y Clubes). Estrategias de Fidelización Clientes. Curva o mapa de experiencias del cliente.			1				1		
Cuenta con diferentes canales y segmentos de mercados para comercializar los futbolistas	1						1		
Gestión de barreras en entradas como la capacidad de inversión, relacionamiento y conocimiento especializado para comercializar los futbolistas como producto.		1					1		
Tiene un plan de mercadeo de futbolistas			1					1	
Tiene un amplio portafolio de futbolistas diferenciados y con valor agregado según cada segmento de mercado	1					1		1	
Cantidad de personas que apoyan la Fuerza de Venta Internacional		1						1	
Cantidad de personas que apoyan la Fuerza de venta Nacional		1						1	
Aprovechamiento de Ventajas Sacadas del potencial de crecimiento del mercado. Incursión en China y EEUU.			1					1	

Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos. Gestiona adecuadamente los clubes de formación que son proveedores de futbolistas menores y se cuenta con disponibilidad de insumos para la formación.				1				1	
Relacionamiento con organismos privados y públicos, necesarios para la comercialización del futbolista como la Federación, DIAN, Bancos, Registradurías, Ligas Regionales		1						1	
Gestión del ciclo de vida útil del futbolista y su retiro del fútbol (Ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición)					1			1	
Participación del mercado del fútbol nacional					1				1
Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes			1						1
Agresividad para enfrentar la competencia actual y futura de otras agencias que también ofrecen futbolistas en las mismas posiciones					1				1
Suma	2	4	5	2	4	0	6	8	3
Porcentaje	12%	24%	29%	12%	18%	6%	35%	47%	18%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17*Valoración de la Capacidad de Infraestructura y Tecnología de la Agencia*

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
3. Capacidad Infraestructura Física y Tecnológica									
Infraestructura necesaria para la Producción y entrega del producto.				1			1		
Uso de Redes sociales digitales para impulsar la marca	1						1		
Canchas de Entrenamiento de Futbol		1					1		
Flexibilidad en la producción y entrega de servicios y productos	1							1	
Digitalización de la información de la empresa y almacenamiento local o en nube	1							1	
Nivel de tecnología utilizado aplicado a los procesos, productos y servicios.						1		1	
Sede u Oficina de trabajo compartida				1					1
Uso de SW especializados para la automatización de procesos de la empresa						1			1
Cuenta con un sistema de Gestión de Relación con Clientes CRM						1			1
Fuerza de patentes y procesos de propiedad intelectual						1			1
Inversión en I+D+I para el desarrollo de nuevos y mejores futbolistas, procesos o servicios						1			1
Suma	3	1	0	2	0	5	3	3	5
Porcentaje	27%	9%	0%	18%	0%	45%	27%	27%	45%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 18*Valoración de la Capacidad Financiera de la Agencia*

4. Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Rentabilidad: Retorno de la inversión					1		1		
Liquidez: disponibilidad de fondos internos					1		1		
Autonomía Financiera				1			1		
Acceso al capital cuando lo requiere - Buenas prácticas de acceso a recursos financieros	1						1		
Estabilidad de costos y gastos			1				1		
Diversificación de Fuentes de Ingresos			1				1		
Transparencia, registro y trazabilidad en el manejo de dineros		1						1	
Se encuentra sumados cada uno de los gastos que conlleva la formación y promoción de cada futbolista que se ofrece al mercado. Costo de producción.			1					1	
Bajos costos de distribución y comercialización de futbolistas				1				1	
Economía de escala: Ritmo óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste				1				1	
Capacidad para satisfacer la demanda con la liquidez actual					1			1	
Habilidad para competir con precios		1							1
Suma	1	2	3	3	3	0	6	5	1
Porcentaje	8%	17%	25%	25%	25%	0%	50%	42%	8%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19*Valoración de la Capacidad del Talento Humano de la Agencia*

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
5. Capacidad de Talento Humano									
Experiencia en tiempo y conocimiento especializado	1						1		
Liderazgo y Empoderamiento de los colaboradores		1					1		
Capacidad de autogestión y autonomía del personal		1					1		
Sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores	1							1	
Reconocimiento de los planes de formación y desarrollo del personal				1				1	
Nivel de remuneración y beneficios					1			1	
Estabilidad y Rotación del personal	1							1	
Habilidades para atraer y retener gente altamente creativa		1						1	
Nivel académico del personal		1							1
Evaluación periódica del desempeño y gestión				1					1
Suma	3	4	0	2	1	0	3	5	2
Porcentaje	30%	40%	0%	20%	10%	0%	30%	50%	20%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20*Valoración de la Capacidad para Gestionar el Conocimiento de la Agencia*

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
6. Capacidad de gestión del conocimiento									
Compromiso de la dirección en la gestión del conocimiento		1					1		
Uso sistema de gestión del conocimiento para los procesos de selección, formación y expulsión de futbolistas talentosos					1		1		
Uso de Sistemas de gestión para la toma de decisiones					1		1		
Cultura de la gestión del conocimiento en proceso de desarrollo				1			1		
Se realizan actividades para la transferencia de conocimiento	1						1		
Identificación de los conocimientos claves				1			1		
Se cuenta con una base de datos que identifica adecuadamente las personas expertos, que dan valor a los procesos de la organización				1				1	
Tiene documentado el conocimiento				1				1	
Tiene redes colaborativas para ampliar las adquisición del conocimiento		1						1	
Suma	1	2	0	4	2	0	6	3	0
Porcentaje	11%	22%	0%	44%	22%	0%	67%	33%	0%

Fuente: Elaboración Propia.

16.6 Anexo 6: Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos

Tabla 21

Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos

Factores Externos Claves	Valor Impacto en el Sector (0% - 100%)	Evaluación Grado Respuesta de la Empresa (1 - 4)	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Político:			
<p>Países desarrollados como Estados Unidos, China y Japón, están promoviendo e invirtiendo dinero en el futbol, ya sea en forma de política de estado o como inversión privada. Por ejemplo, la cadena televisiva estadounidense ESPN pagó US\$100 millones de dólares por los derechos en inglés de los mundiales de 2010 y 2014 porque tiene una audiencia potencial de 110 millones de personas en dicho país, además en el partido inaugural del mundial 2014 sus niveles de audiencia aumentaron en 52% frente a los que se presentaron en el torneo de 2010, siendo el mejor nivel de audiencia de la historia del país. (Fajardo, 2014).</p> <p>China por su parte tiene una política fuerte de inversión gubernamental liderada por su presidente Xi Jinping, para tener en el 2050 alrededor de 20.000 centros de entrenamiento y 70.000 canchas, proponiéndose como meta del gobierno tener para el 2030 una cancha por cada 10.000 habitantes y ganarse en 15 años el mundial de futbol. (BBC Mundo, 2016)</p> <p>Japón también tiene como meta ambiciosa a largo plazo ganarse un Mundial en el año 2050, para ello desde la década de los 90 ha</p>	5%	3	0,15

estado invirtiendo fuertemente en la compra de fichajes mediáticos como Andrés Iniesta, Fernando Torres o David Villa, que ayudan a poner el foco sobre su mercado, el cual en el 2016 se valorizó tanto que ya logró comercializar sus derechos televisivos. (De La Cruz, 2019)			
Debido a los artículos 52 y 53 de la Ley 181 publicada por el Ministerio de Deportes, todos los años se tendrá un Plan Nacional del Deporte que contendrá los presupuestos de inversión pública que serán distribuidos para los proyectos deportivos de las alcaldías y gobernaciones (LEY 181, 1995), con dicho presupuesto se podrán organizar torneos y festivales deportivos, y estos eventos permiten la búsqueda de talentos.	1%	2	0,02
Ambiental:			
Debido a las diferentes estaciones climáticas y zonas horarias del mundo, cada país abre y cierra su mercado de compra y venta de futbolistas en diferentes fechas. La FIFA emite a través de su página web el informe con los períodos o ventanas de transferencia de futbolistas de cada país (2020, págs. 1-21) y se puede visualizar en dicho documento que existen mercados abiertos durante todos los meses del año en el mundo.	5%	4	0,20
Social:			
Colombia es un país que se caracteriza por tener gran variedad de regiones con numerosas personas de descendencia africana o afrodescendientes. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en la última Encuesta de Calidad de Vida del 2018, en Colombia el 9,34% de su población se reconoce como afrodescendiente (2019, pág. 29), aunque esta cifra corresponde solo a las personas que se auto reconocen, por ende la cifra podría ser mucho mayor.	5%	4	0,20

También la encuesta reveló que la concentración mayor de esta población está en los departamentos del Valle del Cauca, Choco, Bolívar, Antioquia, Cauca y Nariño (2019, pág. 35).

Esto es un factor importante debido a que según dos estudios realizados conjuntamente por investigadores del Instituto Pasteur de París y de la Universidad de Montreal, afirman que las personas afrodescendientes tienen, por lo general, respuestas inmunes más potentes que aquellas de ancestros europeos (Quach, y otros, 2016) (Nedelec, y otros, 2016).

Además, el periodista Jon Entine presenta en su libro *“Taboo: Why Black Athletes Dominate Sports and Why We're Afraid to Talk About It”* diversos estudios que explican la superioridad atlética de los negros en el deporte (Entine, 2001).

Superioridad que se reafirma al revisar estadísticas de su participación en diferentes deportes:

El 77% de los basquetbolistas de la liga NBA son negros (ESPN , 2010).

El 70% de los jugadores de fútbol americano de la liga NFL son negros (Periódico El País, 2017).

Durante el mundial de fútbol del 2010, más del 50% de los futbolistas de la selección de Inglaterra eran negros (BBC Mundo, 2014).

El 60% de los futbolistas de la selección de Francia campeona del mundial de fútbol 2018, tienen origen africano (Revista Semana, 2018).

Los atletas más veloces, con los 25 mejores tiempos en la historia de los 100 metros planos son negros (Televisa Univision Deportes, 2020).

Los atletas de raza negra ganaron 59 medallas de oro de las 90 disponibles, sumando todos los campeonatos mundiales de atletismo de 1987, 1991, 1993 y 1995 y los Juegos Olímpicos de

<p>Seúl 1988 y Barcelona 1992 (Televisa Univision Deportes, 2020).</p> <p>Los atletas representantes de Estados Unidos de raza negra, ganaron 13 de las 14 medallas de oro disputadas en atletismo durante los Juegos Olímpicos de Atlanta en 1996 (Televisa Univision Deportes, 2020).</p>			
<p>Los clubes de formación aficionados de las regiones más alejadas de las ciudades, por lo general no tienen un manager que les ayude a promover sus futbolistas más talentosos.</p>	5%	4	0,20
<p>Según el CIES - Centro Internacional de Estudios Deportivos Colombia es el tercer país latinoamericano que más exporta futbolistas a ligas del extranjero con 382 futbolistas exportados para el 2019 y la cifra de futbolistas jugando en el extranjero tiende a aumentar cada año constantemente. (pág. 2)</p> <p>Además el CIES en otro estudio más reciente del 2020 muestra que Colombia es el cuarto país del mundo que más produce futbolistas, debido a que durante el año 2019, Colombia tuvo 1536 futbolistas, participando en las 132 ligas profesionales analizadas, incluida la liga Colombiana. (pág. 2)</p>	2%	4	0,08
<p>La Selección Colombia de Fútbol ha logrado participar en las dos más recientes Copas Mundiales de Fútbol, obteniendo el (5) quinto y (6) sexto lugar respectivamente.</p> <p>Además, la selección Colombia ha logrado en los últimos siete años estar posicionado varias veces en el ranking de estadísticas FIFA como una de las diez 10 mejores selecciones a nivel mundial. (FIFA World Ranking History , 2020)</p>	2%	2	0,04

<p>También la IFFHS - Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol reconoció en un reciente informe que para el 2019 la Liga de Fútbol Colombiana fue la quinta liga más competitiva del mundo según sus estadísticas. (IFFHS, 2020)</p> <p>Todo lo anterior contribuye a una constante valorización del precio en el mercado para el futbolista Colombiano.</p>			
Tecnológico:			
<p>Existen aplicaciones online pagadas como que ayudan a la búsqueda de futbolistas talentosos en ligas de primera y segunda división con base en información estadística sobre su rendimiento futbolístico.</p> <p>Ejemplos de estas aplicaciones son:</p> <p>WyScout</p> <p>InstaScout</p>	5%	2	0,10
<p>Existen softwares o plataformas web pagadas para el análisis táctico de partidos profesionales, que permiten analizar cada equipo y su rendimiento táctico, a través de un amplio análisis de vídeos.</p> <p>Ejemplos de estas plataformas web son:</p> <p>ERIC Sports Video Analysis Software</p> <p>Nac Sport Video Analysis Software</p> <p>Longomatch Video Analysis Software</p> <p>Klipdraw Video Edition Software</p>	2%	2	0,04
<p>Actualmente hay tecnologías que usan sensores vestibles (wearables) que permiten medir gran cantidad de variables que delimitan el progreso en el rendimiento de los futbolistas en los entrenamientos y partidos oficiales y se permite su uso desde el 2015. Según la FIFA estos “son dispositivos o sistemas de</p>	1%	1	0,01

<p>seguimiento de jugadores, que comprenden tecnologías con cámaras y tecno accesorios, se emplean para controlar y mejorar el rendimiento individual y colectivo de los futbolistas” (2015, pág. 1).</p>			
Económico:			
<p>Cada año aumenta constantemente el valor máximo por el cual se compra un futbolista a nivel mundial.</p> <p>Según la compañía canadiense de transmisión y medios digitales VICE reconoce que “Football inflation runs much faster than standard inflation, not least because each new TV deal pumps tons more money into the game” (Vice Media Group LLC , 2015).</p> <p>Y así lo demuestra la Figura 3 de este informe y tomada del libro de <i>Pay As You Play: The True Price of Success in the Premier League Era Paperback</i> donde sus autores analizan la variación anual del valor de las transferencias de futbolistas de Inglaterra en comparación con la variación de la inflación del país, durante el periodo 1993 hasta el 2015; donde el resultado refleja claramente qué el precio de los futbolistas crece regularmente muy por encima de la inflación.</p>	2%	3	0,06
<p>Según la FIFA, ésta tiene afiliadas 211 federaciones de países (2020, pág. 1); lo cual representa un amplio mercado donde se pueden exportar futbolistas Colombianos.</p>	3%	4	0,12
Legal:			
<p>La venta, compra y salarios de futbolistas no cuenta con una regulación en cuanto a valores máximos o mínimos, lo cual lo hace un mercado de crecimiento y rentabilidad atractivo. La única reglamentación hecha para controlar la posible especulación en la compra y venta de jugadores, es el llamado</p>	2%	2	0,04

Reglamento del Juego Limpio Financiero impuesto por la UEFA y que ya se referenció anteriormente en la matriz de Porter.			
Según el Reglamento de Intermediarios de la FIFA (2014) solo los intermediarios autorizados que estén registrados con su debida licencia o carnet de la federación, pueden participar en transacciones, firmar contratos de representación legales o adelantar negociaciones en nombre del futbolista (pág. 6).	2%	4	0,08
AMENAZAS			
Político:			
<p>Se evidencia un bajo nivel de sinergia y relacionamiento entre el Ministerio del Deporte, Federación FCF, DIMAYOR y directivos de clubes lo que ha retrasado el regreso del fútbol después de la pandemia. El bajo nivel de relacionamiento entre las partes, se debe principalmente a la desconfianza que generan directivos de la Federación que están siendo investigados por hechos de corrupción, a tal punto que el Ministerio del Deporte expidió un comunicado el 21 de Julio del 2020 solicitando la investigación de los integrantes de la Federación Colombiana, en especial de su presidente Ramón Jesurun (pág. 1).</p> <p>Además se suman las discrepancias generadas entre directivos de clubes, el involucramiento de sectores políticos al futbol, debido a la elección en el 2018 del exsenador Jorge Enrique Vélez como presidente de la Dimayor; el pasado 24 de Julio en votación de la asamblea de presidentes de clubes, se decidió no continuar con Jorge Enrique Vélez como presidente debido a varias polémicas sobre su gestión, según afirma el periódico el Tiempo (pág. 1). Todo lo anterior se refleja en una falta de liderazgo, gestión y</p>	2%	1	0,02

<p>unión que ha impedido el retorno del fútbol Colombiano con los protocolos de salud, que ya permitieron el retorno en otros países en medio de la pandemia del COVID19.</p>			
<p>De acuerdo al Acto Legislativo 02 del 2002, en Colombia cada cuatro años cambian los gobernantes locales y departamentales (Congreso de la República Colombia, pág. 1); por ende, cada nuevo periodo se debe comenzar de nuevo el establecimiento de las relaciones con los nuevos funcionarios públicos, ya que estas relaciones son necesarias para el préstamo de canchas y escenarios deportivos públicos de la ciudad para entrenar y competir.</p>	2%	4	0,08
Ambiental:			
<p>Constantemente se decretarán nuevas regulaciones como la Resolución 991 del 2020, donde se disponen restricciones y protocolos para el ejercicio de deportes grupales en Colombia, debido a la pandemia del COVID19 (Ministerio de Salud de Colombia, pág. 1).</p>	5%	2	0,10
<p>En algunas épocas del año, se presenta la imposibilidad de prestar los escenarios deportivos como las canchas donde se entrenan los deportistas de la Agencia, debido a que la contaminación del aire en la ciudad de Medellín llega a unos niveles muy altos y perjudiciales para la salud humana, como se evidencia en el comunicado del INDER de Medellín el 07 de Marzo del 2020, donde se suspendieron las actividades en escenarios deportivos al aire libre (INDER , pág. 1).</p>	1%	2	0,02
Social:			
<p>Las precarias condiciones económicas del entorno a las que se ven expuestos los futbolistas nacidos en regiones vulnerables de</p>	5%	3	0,15

<p>Colombia o en estratos socioeconómicos bajos. Según un estudio de la Universidad del Rosario en Colombia “todavía hay tres millones de colombianos que no tienen ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas (...) lo más preocupante es la desigualdad entre regiones, y zonas rurales comparadas a las urbanas” (Peña Tenjo & Saavedra, 2019, pág. 2).</p>			
<p>Las diferentes afectaciones psicológicas que producen las familias disfuncionales, con violencia intrafamiliar o poca prioridad en la educación básica.</p> <p>Desde un punto de vista territorial existe una relación directa entre pobreza y violencia, es decir, las comunas con más altos niveles de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) resultan ser los de mayor índice de homicidios.</p> <p>Menciona la autoridad investigativa que estas zonas con mayor deterioro social, son las que tienen mayores incidencias de casos de violencia sexual y violencia intrafamiliar. (Blandon Paternina, 2006) citado por (Camacho Salcedo, 2019, pág. 41)</p>	5%	2	0,10
<p>Las distracciones y vicios del ambiente de ciudad o entorno social, en especial el alcohol, prostitución y drogas psicoactivas.</p> <p>El comportamiento imitativo, la influencia ejercida por el grupo de pares y la necesidad de desinhibición, unidos a la desinformación, la baja percepción del riesgo, el fácil acceso y la falta de alternativas, convierten el consumo de alcohol en la principal actividad de diversión de los jóvenes. (Cabrera Mateos, Mendoza Luzardo, & Gutiérrez Riquelme, 2004) citado por (March Cerdá, y otros, 2010)</p> <p>Además de representar un peligro directo para la salud, el alcohol conlleva deficiencias cognitivas (fracaso escolar, bajo rendimiento laboral) y se asocia a conductas agresivas, delictivas</p>	5%	2	0,10

y sexuales de riesgo. (Córdoba, 2005) citado por (March Cerdá, y otros, 2010)			
El riesgo de ser influenciado o reclutado para pertenecer a grupos armados ilegales. Según el Registro Único de Víctimas, en el 2019 se tenían en Colombia registrados 7.633 menores afectados por reclutamiento forzado. (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, 2019)	4%	2	0,08
Diferentes afectaciones psicológicas, derivadas de la falta de educación sexual, adiciones al sexo, relaciones de pareja inestables o embarazos no deseados. En diferentes estudios se muestra que “el promedio de edad de inicio en la actividad sexual en estos trabajos son los 14 años, lo cual coincide con lo hallado por nosotros.” (Castaño Pérez, Arango Tobon, Morales Mesa, Rodríguez Bustamante, & Montoya Montoya, 2012, pág. 9) Es claro que el embarazo en adolescentes en Colombia se está presentando en adolescentes en situación de vulnerabilidad por falta de educación, pobreza, hacinamiento, desplazamiento forzado, exposición a violencia física en su hogar de origen, exposición a violencia sexual y/o falta de conocimiento tanto del ciclo menstrual como de los métodos anticonceptivos. (Pinzón Rondón, Ruiz Sternberg, Aguilera Otalvaro, & Abril Basto, 2018, pág. 6).	4%	2	0,08
Inadecuada alimentación de los jóvenes futbolistas y más aún cuando son deportistas de alto rendimiento. Según cifras del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, “la desnutrición crónica afecta a uno de cada diez de los adolescentes del país, concentrándose en indígenas (36,5%), los más pobres de	3%	4	0,12

la población (14,9%) y aquellos que viven en zonas rurales (15,7%)” (ICBF, 2015).			
<p>Carencia de una educación sobre el manejo de las finanzas personales del futbolista y también del status social, la fama y/o el reconocimiento de la población.</p> <p>Según la Encuesta Nacional sobre Conocimientos Financieros, en Colombia el 64 % de la población planifica para menos de un mes o no tiene planes financieros, el 58 % tiene dificultades para cubrir sus gastos y solo el 41 % de la población de menos de 60 años ha tomado medidas para afrontar todos los gastos de la vejez (Banco Mundial , 2013)</p>	4%	4	0,16
<p>Desde la experiencia, se ha evidenciado que el exceso de apego entre los padres, hijos y los amigos de infancia, obstaculizan o impiden el traslado del joven futbolista a la ciudad o viajes al exterior.</p>	1%	1	0,01
Tecnológico:			
<p>La creciente demanda de los juegos virtuales de fútbol como un posible sustituto o competidor a largo plazo del juego presencial.</p> <p>Según un informe publicado por la compañía Newzoo, la cifra de gamers en todo el mundo se aproxima a 2.6 billones de jugadores, que generaron 152 billones de dólares, durante el año 2019, lo que representa un aumento del 9,6% respecto al año anterior. (Newzoo, 2020)</p>	1%	1	0,01
<p>La posibilidad de crear Robots con inteligencia artificial mucho más avanzados en motricidad y toma de decisiones, como una forma de reemplazar a futuro el futbolista humano.</p>	1%	1	0,01

<p>Actualmente existe una copa mundial de fútbol de robots, que gano en el 2017 el robot alemán NimbRo, por lo cual la Universidad MIT, escribió una articulo donde describe lo siguiente:</p> <p>La RoboCup se inauguró en 1997 como forma de probar varias tecnologías emergentes relacionadas con la robótica, la visión artificial, la planificación de tareas, etcétera. NimbRo funciona bien. En cinco partidos, el robot anotó 46 goles. Y solo le colaron uno en la fase final. NimbRo también ganó 21 puntos en los desafíos técnicos, y obtuvo una clara victoria. Es un trabajo interesante que muestra hasta dónde han llegado los robots en la realización de tareas físicas relativamente complejas. No obstante, todavía tienen mucho margen de mejora. (MIT - Massachusetts Institute of Technology, 2017)</p>			
<p>La disrupción de nuevas empresas tecnológicas o de modelos de negocios que permitan la creación de asociaciones y ligas totalmente independientes y descentralizadas; como un posible ente competidor que sustituya a la FIFA, actual entidad reguladora y organizadora del fútbol mundial.</p> <p>En Colombia por ejemplo se creó en el 2020, la ACCFA - Asociación Colombiana de Clubes de Fútbol Aficionado, la cual busca organizar y proponer un sistema de juego para el fútbol aficionado. (Periódico El Espectador, 2020)</p>	1%	1	0,01
Económico:			
<p>Crecimiento constante de empresas y managers competidores, por lo general exfutbolistas retirados.</p> <p>Según el Informe de la Federación Colombiana de Fútbol - FCF para el primer semestre del 2020 estaban registradas 65 personas</p>	1%	2	0,02

<p>u empresas, que cuentan con licencia autorizada para ser intermediarios en Colombia (págs. 1-8).</p>			
<p>La capacidad económica de los clubes profesionales está siendo afectada por la pandemia del COVID19, lo cual afectaría negativamente la compra y venta de futbolistas.</p> <p>Según informa el periódico La República, el presidente de la Dimayor (entidad que organiza el torneo de fútbol profesional Colombiano) anunció que de mantenerse la cuarentena por tres meses, las pérdidas de los clubes ascenderían a \$80.000 millones, por lo cual, solicitó al Gobierno Nacional cobijarlos dentro de las líneas de crédito y medidas que ha tomado por la emergencia de la pandemia (González Bell, 2020)</p>	5%	3	0,15
<p>La recesión económica que se dará después del COVID19 también afectará la posibilidad económica de los padres de familia, inversionistas y patrocinadores que apoyan a los futbolistas en sus gastos de sostenimiento de entrenamientos.</p> <p>De acuerdo con la edición de junio de 2020 del informe Perspectivas económicas mundiales del Banco, sería la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentarían una disminución del producto per cápita (Banco Mundial, 2020).</p>	3%	4	0,12
<p>Los equipos profesionales cuando compran futbolistas, por lo general tienen mayor poder de negociación para fijar un precio al futbolista, sin una medida estándar de referencia y dicho poder de negociación aumenta entre más historia, fanática, trofeos y trayectoria tenga el club. La única reglamentación hecha para controlar este poder de negociación está impuesta por la UEFA (Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol) y se llama el</p>	2%	2	0,04

<p>Reglamento del Juego Limpio Financiero, el cual ayudaría a evitar la especulación económica con futbolistas. En este documento de la UEFA se expresa que el objetivo de la reglamentación es que los clubes operen sobre su base de ingresos, promoviendo que sean más racionales y responsables con los gastos, deudas e impuestos y con ello generar más transparencia y credibilidad (2015, pág. 2).</p>			
<p>Legal:</p>			
<p>Los gobiernos de cada país a través de sus regulaciones laborales o la misma FIFA en un futuro pueden establecer regulaciones en cuanto a topes mínimos y máximos para valorar el precio de un futbolista o su salario.</p> <p>La FIFA piensa en otras posibilidades como complementos, formando todas ellas, en conjunto, un ambicioso plan que colabore a la mayor pureza y competitividad del deporte rey. Entre ellas se encuentra eliminar el mercado de invierno (para reducir las opciones de especulación de los clubes), acortar los periodos de fichajes, extender la vigencia del Fair Play, regular las comisiones en los fichajes (para evitar que se utilicen como una manera de medrar económicamente por parte de agentes), prohibir los traspasos una vez comiencen las ligas (una continuación del adiós al mercado invernal y en línea con la prohibición de la Premier en ese sentido) y establecer un tope salarial (Alvarez, 2018).</p> <p>La FIFA quiere que un algoritmo fije el precio de los futbolistas. Los clubes podrían pagar más de lo tasado, pero la cantidad en la que se excedieran tendría una penalización que iría a un fondo para el fútbol formativo (El Economista, 2018)</p>	<p>1%</p>	<p>4</p>	<p>0,04</p>

<p>En las regiones más apartadas de los países latinos, existen jóvenes futbolistas sin documentos de identidad o con papeles adulterados por sus padres en la fecha de nacimiento con el propósito de destacarse futbolísticamente en las categorías juveniles, debido a sus biotipos más aventajados.</p> <p>Ya se han tenido hechos similares documentados en periódicos de otros países como en Ecuador donde según “la Federación Ecuatoriana de Fútbol, su Comisión de Investigación, con el apoyo de la Dirección Nacional del Registro Civil, ha encontrado 75 casos de jugadores juveniles con documentación adulterada de los 2.500 casos investigados” (Periódico El Comercio, 2018).</p>	1%	2	0,02
<p>Es conocido en el entorno de managers, que algunos clubes de países como Estados Unidos incorporan dentro de su cultura interna, el hecho de no admitir la figura de manager intermediario en la compra y venta de futbolistas, puesto que consideran que encarece y obstaculiza la compra y posterior venta del futbolista.</p>	1%	3	0,03
Sumatoria	100%	93,00	2,81

Fuente: Elaboración Propia.

16.7 Anexo 7: Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos

Tabla 22

Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Claves	Valor Impacto en el Sector (0% - 100%)	Evaluación Grado Desarrollo de la Empresa (1 - 4)	Valor Ponderado	Justificación
FORTALEZAS				
1. Capacidad Directiva				
Retroalimentación periódica de la gestión y desempeño.	5%	3	0,15	<p>Se realizan consejos directivos cada fin de mes donde se revisan los resultados administrativos y deportivos, se presentan las dificultades del mes y se resuelven problemas entre todo el equipo de trabajo. Además se brinda retroalimentación verbal e individual del desempeño de cada miembro por parte de los directivos.</p> <p>Por otra parte, después de cada entrenamiento y partido se retroalimenta a los profesores y futbolistas en sus aspectos positivos y por mejorar; inclusive se celebran y reconocen logros de forma colectiva.</p>

2. Capacidad Competitiva en el mercado

<p>Cuenta con diferentes canales y segmentos de mercados para comercializar los futbolistas.</p>	<p>10%</p>	<p>4</p>	<p>0,4</p>	<p>Existe un buen relacionamiento y grado de cercanía con figuras emblemáticas del fútbol colombiano que actualmente ejercen diferentes roles en el fútbol como técnicos, managers, periodistas, directivos y accionistas de clubes.</p> <p>Excelente cantidad y calidad de relaciones con los principales clubes profesionales Colombianos, a través de convenios verbales y escritos con técnicos, directivos y accionistas de clubes.</p> <p>Establecimiento de relaciones en los diferentes viajes a Europa con directivos de clubes profesionales históricos como el Real Madrid de España y PSG de Francia.</p> <p>En los últimos seis años se han realizado constantes viajes de futbolistas a presentar evaluaciones en clubes profesionales de países del extranjero como: Brasil, Uruguay, México, Ucrania, España, Croacia, Portugal, Malta, Albania, Honduras y Salvador.</p>
--	------------	----------	------------	---

3. Capacidad Infraestructura Física y Tecnológica				
Uso de Redes sociales digitales para impulsar la marca.	5%	3	0,15	Reconocimiento de la marca a nivel nacional en el gremio futbolístico, sumando más de 20mil seguidores en todas la redes entre Facebook, Instagram, WhatsApp y YouTube.
4. Capacidad Financiera				
Acceso al capital cuando lo requiere - Buenas prácticas de acceso a recursos financieros.	10%	3	0,3	<p>Se cuenta con el apoyo de patrocinadores particulares para sostener los gastos de estadía, transporte, nutrición y educación a un máximo de veinte futbolistas menores de edad con talento potencial.</p> <p>Se tienen las suficientes relaciones con inversionistas y patrocinadores para cubrir los gastos de los viajes de los futbolistas que requieran presentar evaluaciones dentro y fuera del país.</p>
5. Capacidad Talento Humano				
Experiencia en tiempo y conocimiento especializado.	5%	3	0,15	Jorge Prado, manager y presidente de la Agencia es graduado como profesional en recursos humanos, tiene experiencia superior a los 10 años como manager licenciado por la Federación Colombiana de Fútbol y, además cuenta con otros 10 años de experiencia como futbolista profesional en clubes Colombianos y

				<p>del Extranjero.</p> <p>El resto del equipo de trabajo cuenta con estudios superiores al bachiller académico y dos directivos cuentan con títulos universitarios.</p> <p>El equipo de trabajo considera que los valores corporativos están interiorizados y que predomina un buen clima laboral.</p>
6. Capacidad Gestión de Conocimiento				
Se realizan actividades para la transferencia de conocimiento.	10%	3	0,3	<p>Se realizan talleres formativos con los futbolistas quincenales donde se toman aspectos importantes en la formación del ser humano a través de invitados como exfutbolistas y profesionales de diferentes áreas del deporte.</p> <p>Se documentan y recopilan las lecciones aprendidas de operaciones fallidas en la comercialización de futbolistas.</p>
DEBILIDADES				
1. Capacidad Directiva				
Uso de planes estratégicos priorizados.	10%	2	0,2	Se requiere asesoría externa para la orientación en planes tácticos a mediano y largo plazo, que permitan cumplir las declaraciones estratégicas.

				Los planes actuales no están escritos, ni bosquejados.
2. Capacidad Competitiva en el mercado				
Tiene futbolistas diferenciados y con valor agregado según cada segmento de mercado	15%	1	0,15	<p>La cantidad de futbolistas jóvenes talentosos para mostrar es inferior a la demanda de futbolistas solicitados por clubes profesionales, se tiene más demanda que oferta.</p> <p>Es necesario fortalecer la búsqueda presencial de Talentos en las subregiones donde existe más probabilidad de que nazcan niños atletas por su biotipo físico.</p>
3. Capacidad Infraestructura Física y Tecnológica				
Infraestructura necesaria para la Producción y entrega del producto.	5%	1	0,05	<p>Se requiere una casa hogar propia, para alojar a los futbolistas de otras regiones.</p> <p>Necesidad de disponer de canchas propias de grama de natural para realizar entrenamientos a nivel profesional.</p>

4. Capacidad Financiera				
Diversificación de Fuentes de Ingresos.	5%	1	0,05	<p>Diversificar las fuentes de ingreso con el usufructo de la marca a través de redes sociales, por publicidad o realización de eventos pagados.</p> <p>Se desea crear un club de formación afiliado a la Liga Antioqueña de Futbol, para también recibir ingresos por los derechos de formación y firmar derechos deportivos.</p> <p>Se requiere aumentar la representación de técnicos profesionales de futbol, como otra forma de percibir ingresos.</p>
5. Capacidad Talento Humano				
Reconocimiento de los planes de formación y desarrollo del personal.	5%	1	0,05	<p>Capacitar permanentemente al equipo de trabajo deportivo para mantenerlo actualizado en técnicas y metodologías de entrenamiento deportivo y mental.</p>

6. Capacidad Gestión de Conocimiento				
Uso sistema de gestión del conocimiento para los procesos de selección, formación y expulsión de futbolistas talentosos	15%	1	0,15	<p>Carencia de un proceso de evaluación sistémico para apoyar la toma de decisiones en la selección de futbolistas.</p> <p>Carencia de un plan sistemático de entrenamiento, seguimiento, evaluación y control del componente deportivo, físico, alimentario, disciplinario y mental del futbolista.</p> <p>Carencia de un proceso de expulsión de futbolistas, para minimizar la decisión emocional de los profesores de continuar entrenando a futbolistas indisciplinados y sin potencial.</p>
Sumatoria	100%	26	2,10	

Fuente: Elaboración Propia.

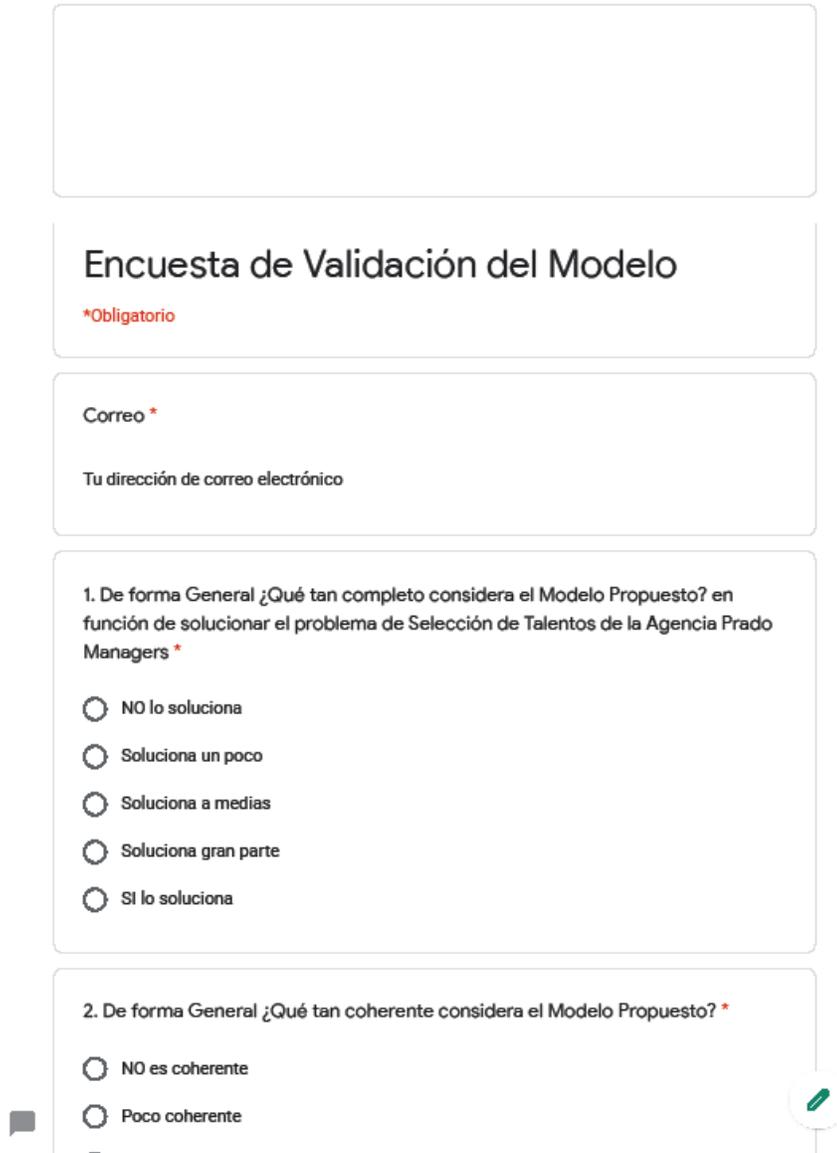
16.8 Anexo 8: Vídeo Explicando el Modelo de KM para la Validación con Expertos



URL: https://drive.google.com/file/d/17WsUacsdXhCYRZvxh1y5b9_el-yHq5sR/view?usp=sharing



16.9 Anexo 9: Encuesta Diseñada para la Validación con Expertos del Modelo de KM



The image shows a Google Forms survey interface. At the top, there is a large empty rectangular box. Below it, the title 'Encuesta de Validación del Modelo' is displayed in a bold, black font. Underneath the title, the word '*Obligatorio' is written in a smaller, red font. The next section is a text input field labeled 'Correo *' with the placeholder text 'Tu dirección de correo electrónico'. Below this is a radio button question: '1. De forma General ¿Qué tan completo considera el Modelo Propuesto? en función de solucionar el problema de Selección de Talentos de la Agencia Prado Managers *'. The options are: 'NO lo soluciona', 'Soluciona un poco', 'Soluciona a medias', 'Soluciona gran parte', and 'SI lo soluciona'. The final visible question is: '2. De forma General ¿Qué tan coherente considera el Modelo Propuesto? *'. The options shown are 'NO es coherente' and 'Poco coherente'. A small green pencil icon is visible in the bottom right corner of the form area.

URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScnOWidxBzl6L5hg6dJ1ysCNF4uNE2Ia1-dQQfMPWJ3AK6vKw/viewform>

16.10 Anexo 10: Consentimiento Informado Usado para la Validación con Expertos del Modelo de KM



Consentimiento informado para los/as participantes del grupo de expertos en método Delphi.

Respetado(a) señor(a):

Por medio de la presente usted ha sido invitado a participar, como experto en el área de selección de futbolistas talentosos, para apoyar la implementación del método Delphi para el proyecto de investigación: "Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para mejorar la toma de decisiones en la selección de futbolistas por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia Prado Managers S.A.S.", liderado por el estudiante de maestría Juan Sebastian Lopez Arenas en asocio con la empresa Agencia Prado Managers S.A.S.

El objetivo de este estudio es diseñar un modelo de gestión de conocimiento que le permita a la Agencia resolver su problema actual de mejorar la toma de decisiones en la selección de talentos.

El método Delphi consiste en reunir un grupo de expertos sobre un tema delimitado, para resolver una encuesta de manera individual, con preguntas tipo escala de valoración. La respuesta a este cuestionario ocurre dos momentos diferentes; en un primer momento, los expertos reciben el cuestionario para dar respuesta según su experiencia y conocimiento del tema; luego, los resultados de todas las respuestas son compartidos con el grupo de expertos para reconocimiento de los conceptos emitidos por sus pares, y finalmente, se envía por segunda vez el mismo cuestionario para observar cambios según los resultados obtenidos en la primera ronda de respuestas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario, que tiene como propósito ayudar validar el modelo de gestión de conocimiento propuesto para seleccionar talentos.

Responder el cuestionario le tomará aproximadamente entre 10 y 15 minutos de su tiempo; toda la información aquí suministrada es estrictamente confidencial, es decir, será una información solo conocida por parte del investigador y con fines netamente académicos, puede tener la tranquilidad que ni sus nombres, ni credenciales, saldrán publicados en los resultados del estudio.

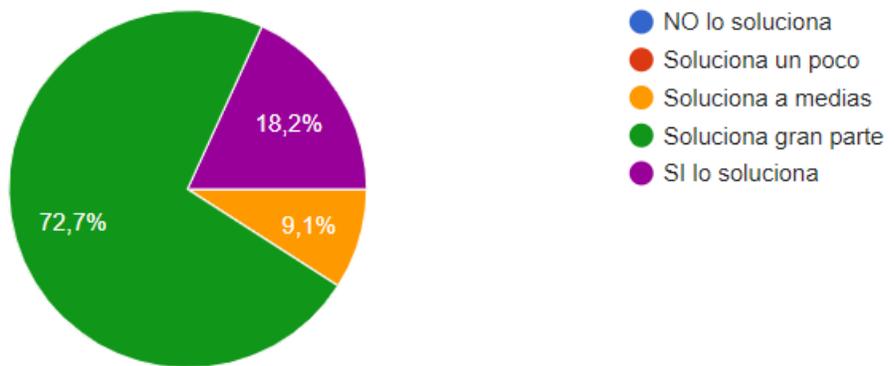
16.11 Anexo 11: Resultados Gráficos de la Validación del Modelo con el Método Juicio de Expertos

Figura 27

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #1

De forma General ¿Qué tan completo considera el Modelo Propuesto? en función de solucionar el problema de Selección de Talentos de la Agencia Prado Managers

11 respuestas



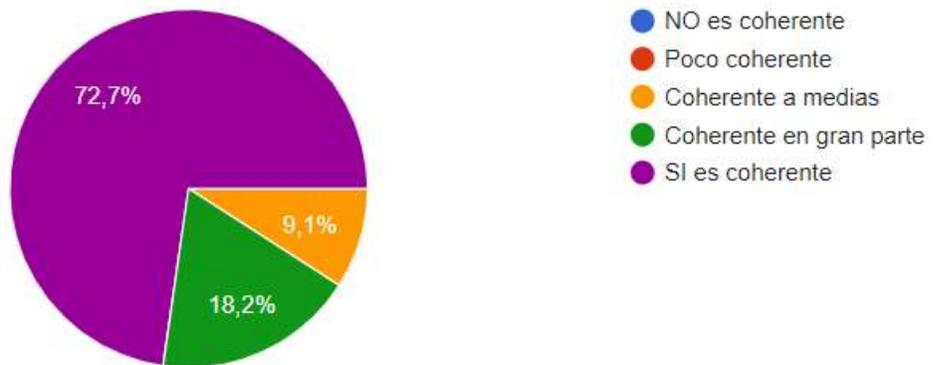
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 28

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #2

De forma General ¿Qué tan coherente considera el Modelo Propuesto?

11 respuestas



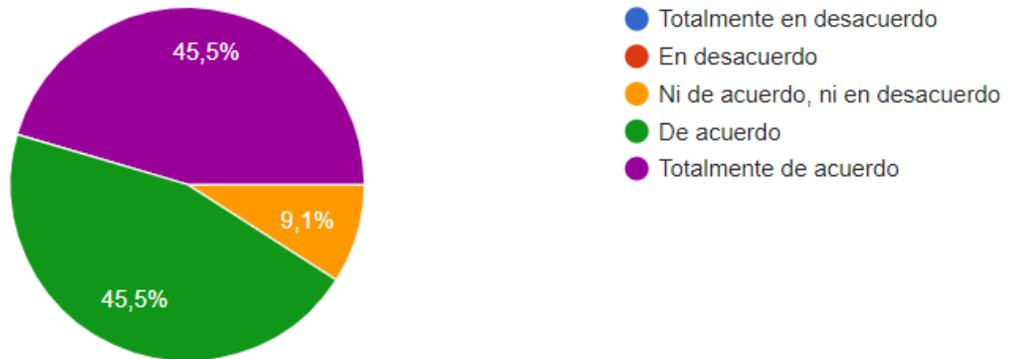
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 29

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #3

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de las 4 capas propuestas en el modelo de gestión de conocimiento? (Estrategia - Ciclo - Etapas - Actividades)

11 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

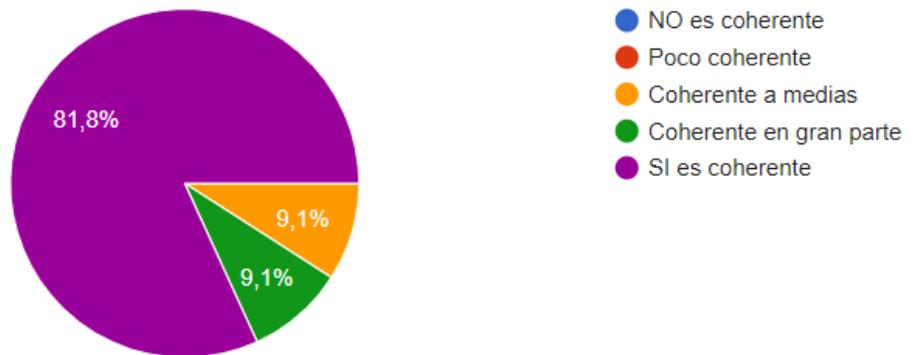


Figura 30

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #4

¿Considera que el modelo propuesto es coherente con la estrategia y misión de la Agencia?

11 respuestas



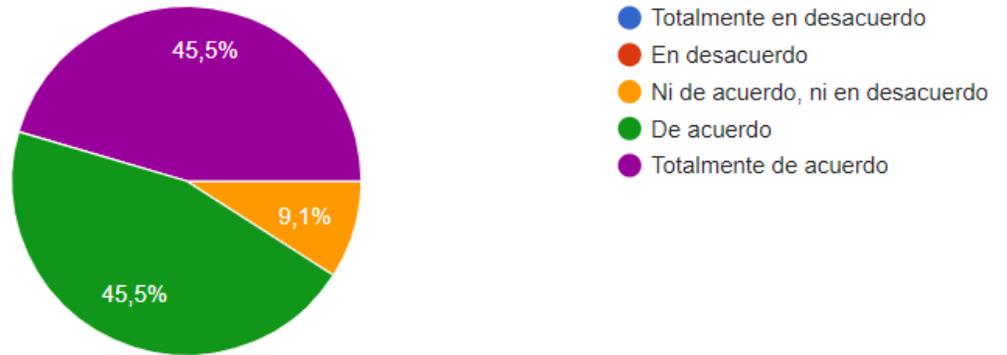
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 31

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #5

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de las 4 fases del ciclo de gestión de conocimiento que propone el modelo? (Ciclo en verde clarito)

11 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

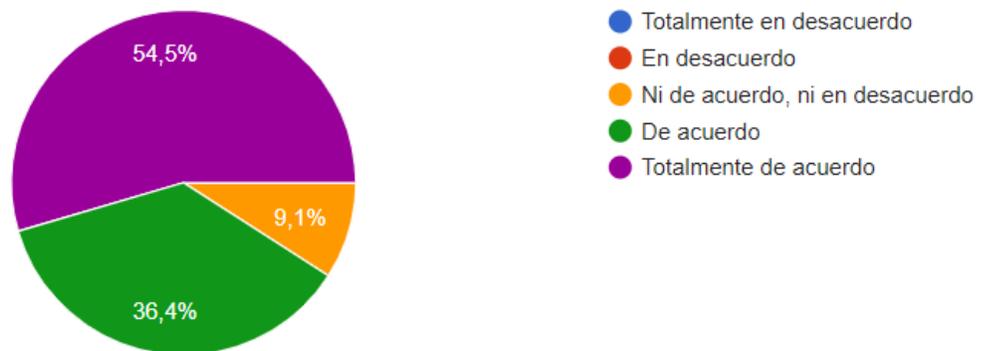


Figura 32

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #6

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de las 7 etapas de selección de talentos que propone el modelo?

11 respuestas



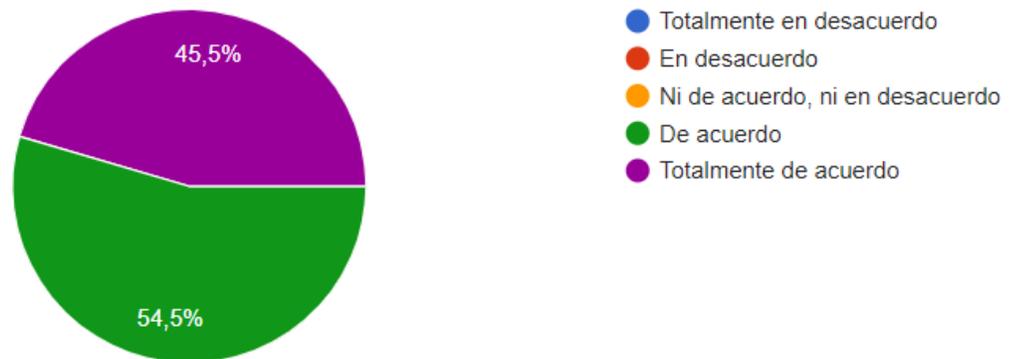
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 33

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #7

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de las 7 dimensiones que propone el modelo evaluar para obtener el nivel de riesgo de deserción de un futbolista?

11 respuestas



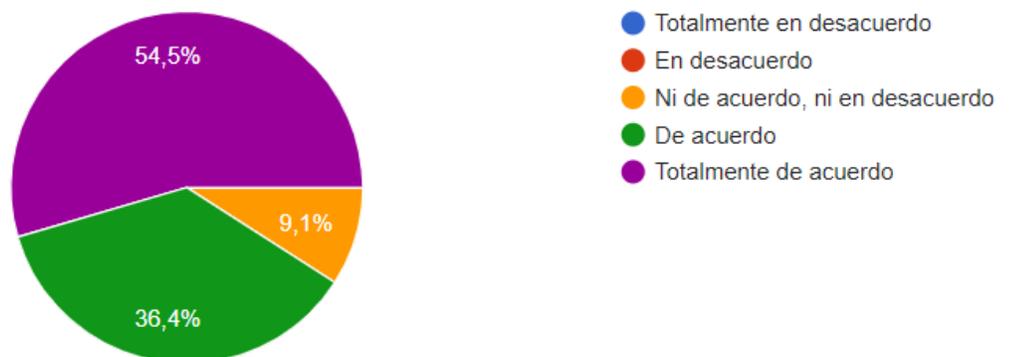
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 34

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #8

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de las 7 dimensiones que propone el modelo evaluar para obtener el nivel de oportunidad de proyección profesional de un futbolista?

11 respuestas



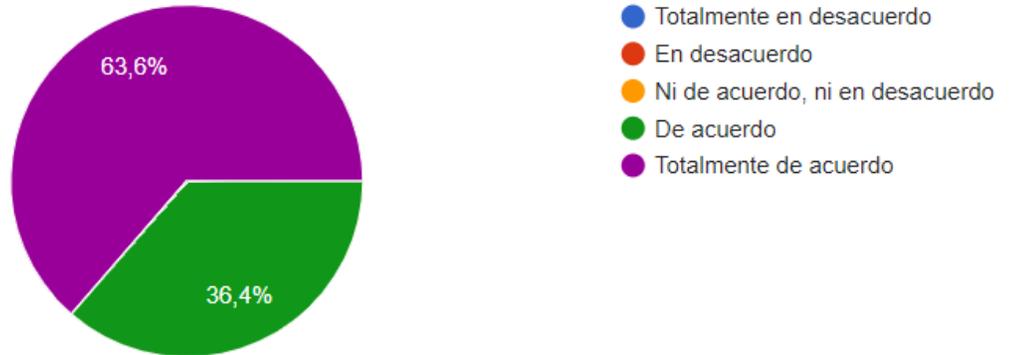
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 35

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #9

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de los roles expertos que diseñarían las evaluaciones que propone el modelo ?

11 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

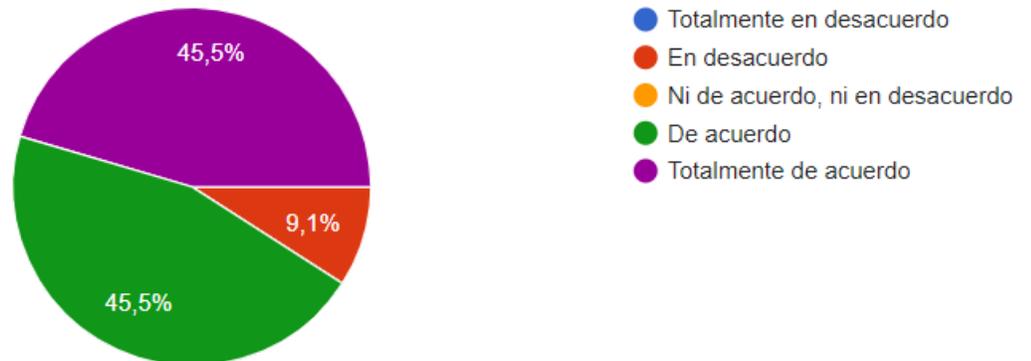


Figura 36

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #10

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de la escala de medición del riesgo de deserción del futbolista en tres niveles? (Alto Promedio Bajo)

11 respuestas

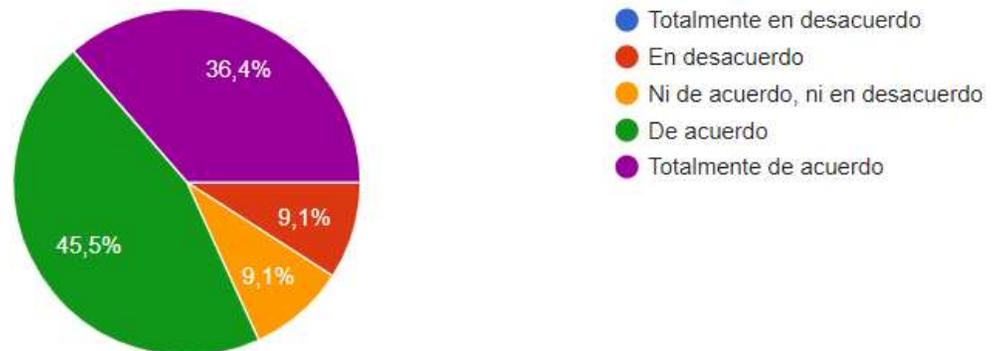


Fuente: Elaboración Propia.

Figura 37*Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #11*

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de la escala de medición del oportunidad de proyección del futbolista en tres niveles? (Alto Promedio Bajo)

11 respuestas

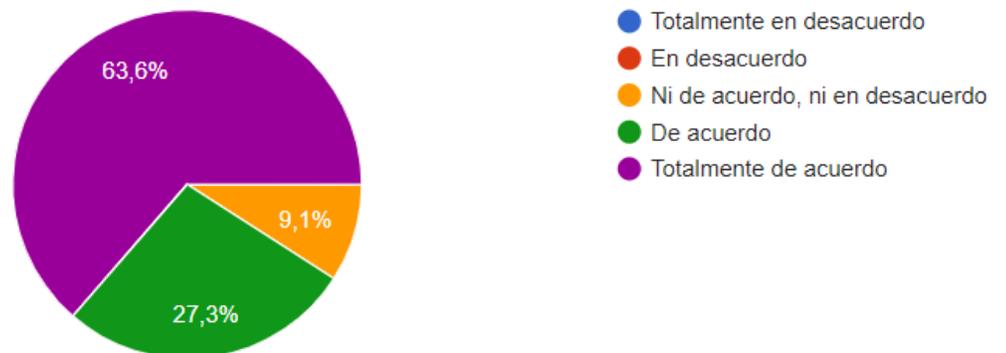


Fuente: Elaboración Propia.

Figura 38*Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #12*

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de que la calificación final del riesgo y oportunidad de cada futbolista, sea dado por un consenso de tres de los roles expertos?

11 respuestas

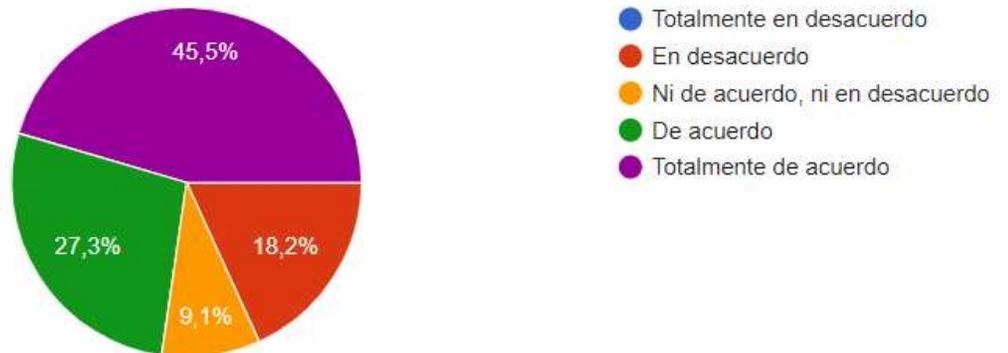


Fuente: Elaboración Propia.

Figura 39*Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #13*

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de crear un comité de selección de futbolistas?

11 respuestas

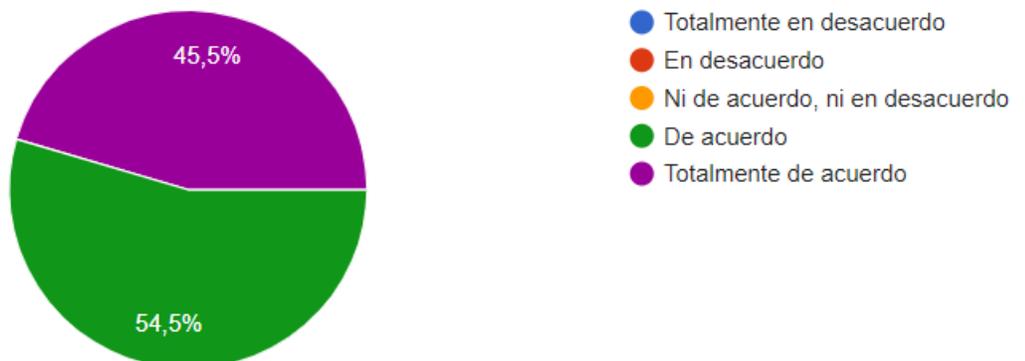


Fuente: Elaboración Propia.

Figura 40*Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #14*

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de los 4 tipos de decisiones que se pueden tomar cuando un futbolista es nuevo?

11 respuestas



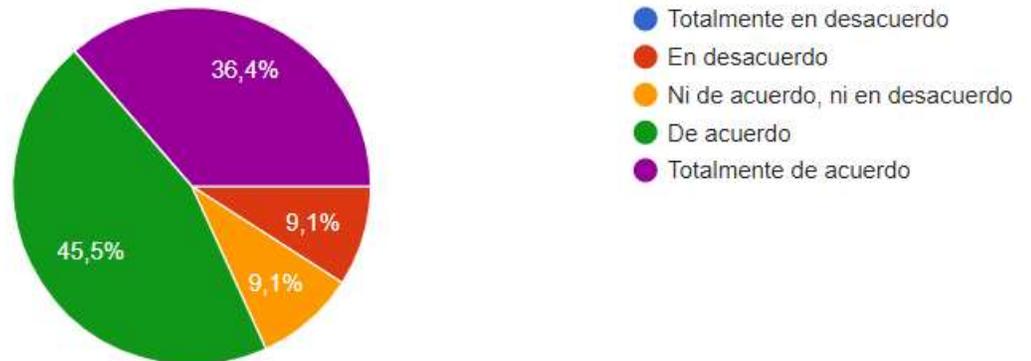
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 41

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #15

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de los 3 tipos de decisiones que se pueden tomar cuando un futbolista es antiguo?

11 respuestas



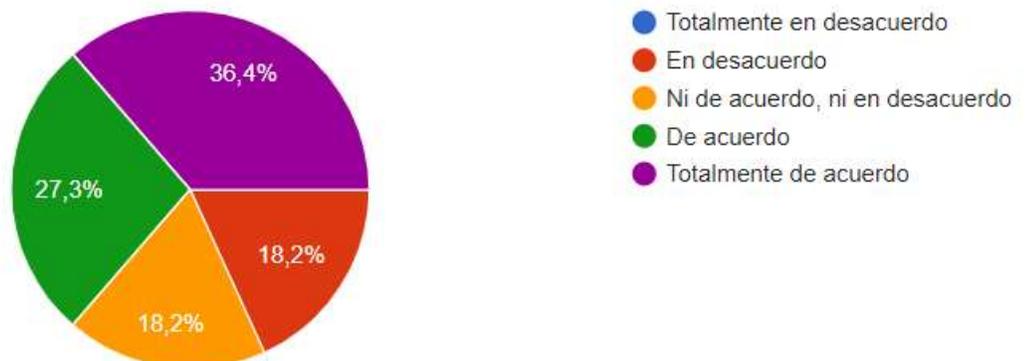
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 42

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #16

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de que el entrenador sea quien comunique las decisiones del comité de selección? excepto para la representación

11 respuestas



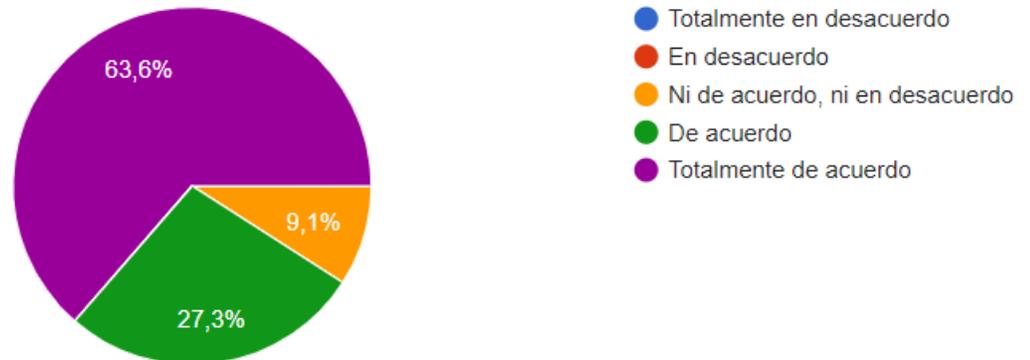
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 43

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #17

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de las herramientas y métodos propuestos para implementar los planes de entrenamientos grupales e individuales?

11 respuestas



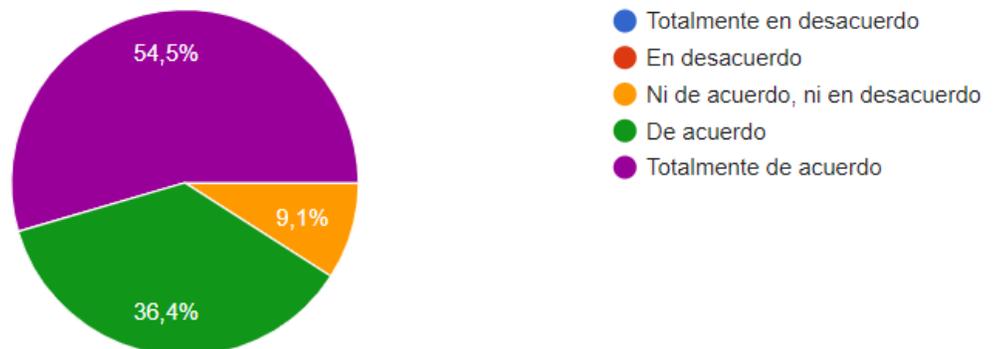
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 44

Resultados de la Encuesta a los Expertos en la Pregunta #18

¿Esta de acuerdo con la pertinencia de los habilitadores o inhibidores del modelo propuesto?

11 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

16.12 Anexo 12: Carta de Aval y Finalización de la Consultoría con la Empresa



Medellín, 10 de junio de 2021

PARA:

Comité de Posgrados
Universidad de Antioquia

DE:

Jorge Adrian Prado Palacios
Manager y Presidente de la Agencia Prado Managers

CARTA AVAL Y TERMINACIÓN EXITOSA DE LA CONSULTORÍA SOLICITADA

Cordial saludo,

Nosotros la **Agencia Prado Managers**, entidad presidida legalmente por **JORGE ADRIAN PRADO PALACIOS**, identificado con cedula CC: 75.086.421, nos dirigimos a ustedes **COMITÉ DE POSGRADOS DE LA UDEA** con la intención de manifestarles la terminación exitosa de la consultoría solicitada y enmarcada en el trabajo de grado llamado: *Toma de decisiones en la selección de futbolistas, por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia Prado Managers S.A.S, a partir de un modelo de gestión del conocimiento.*

Esta consultoría fue desarrollada por el consultor y estudiante de maestría **Juan Sebastian Lopez Arenas, identificado con CC: 1.035.228.807**. De igual forma se notifica que tanto los informes como los resultados de la consultoría ya fueron presentados y divulgados con éxito al interior de la empresa, con previa antelación a la fecha del encabezado de esta carta.

Asimismo solicito amablemente la evaluación de este trabajo de grado por parte de los jurados que la universidad estime pertinentes y que se respeten las consideraciones sobre confidencialidad del contenido.

Atentamente,

Jorge Adrián Prado Palacios
Presidente CC: 75.086.421

16.13 Anexo 13: Carta Aval del Asesor de Trabajo de Grado



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Unidad de Posgrados y Educación Permanente

Medellín, 23 de junio de 2020

Señores
UNIDAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN PERMANENTE
Facultad de Ciencias Económicas

Asunto: Aval de entrega de trabajo de grado

Respetados señores

En mi calidad de director del trabajo de consultoría: **Toma de decisiones en la selección de futbolistas, por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia Prado Managers S.A.S, a partir de un modelo de gestión del conocimiento para optar al título de Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación** de la Universidad de Antioquia, doy aval al estudiante **Juan Sebastián López Arenas**, para que lo entreguen ante la Unidad de Posgrados y Educación Permanente.

Solicito se proceda al nombramiento de los respectivos jurados.

Cordialmente,

~~ROBINSSON CARDONA CANO~~
Director trabajo de grado
CC. 70909682
Correo. robinsson.cardona@udea.edu.co