

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



BUSINESS CONSULTING PARA EL COMITÉ OLÍMPICO COLOMBIANO

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

JAVIER ORLANDO SUÁREZ ALONSO Cédula 80201093

ASESOR

JULIÁN DARIO DÍAZ AVENDAÑO C.E. 005905496

ORCID código del asesor :0000-0001-7194-0137

JURADO

José Carlos Véliz Palomino, Presidente

Carlos Armando Bazán Tejada, Jurado

Julián Dario Díaz Avendaño, Asesor

Surco, septiembre 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

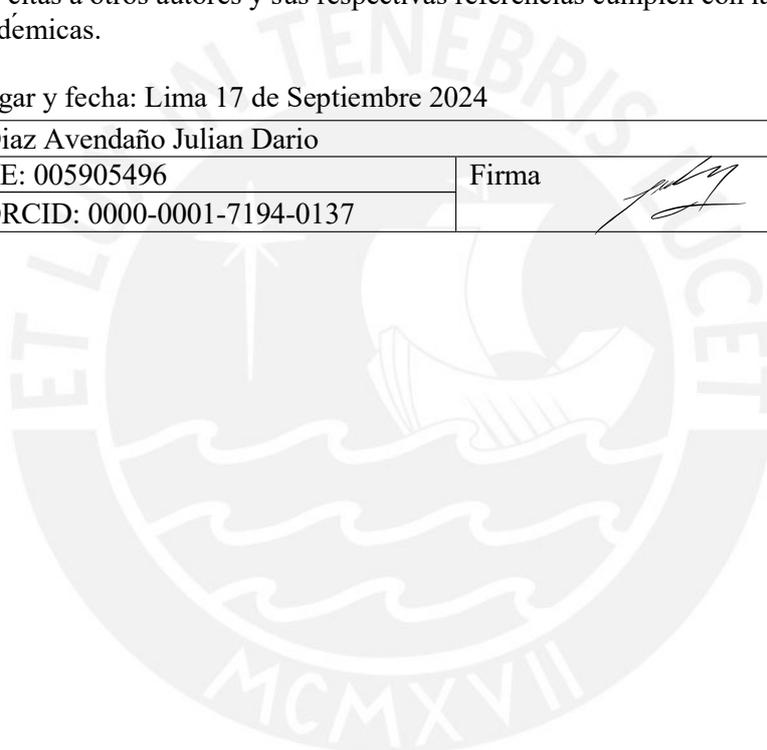
Yo, Julian Dario Diaz Avendaño, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting para el Comité Olimpico Colombiano,

del autor Javier Orlando Suarez Alonso, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/09/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 17 de Septiembre 2024

Diaz Avendaño Julian Dario	
CE: 005905496	Firma 
ORCID: 0000-0001-7194-0137	



Agradecimientos

De manera atenta expreso mi agradecimiento, en primer lugar al equipo del Comité olímpico colombiano y a su presidente por la apertura a atender nuevas ideas y proyectos en pro del beneficio del deporte colombiano, y en segundo lugar al profesor Julián Díaz Avendaño quién de manera atenta y profesional me acompañó en el proceso como asesor transmitiendo su experiencia y conocimiento, y en tercer lugar a mi familia multi especie, siempre dispuestos con todo el corazón a apoyarme.

Dedicatoria

A mi familia multiespecie, a Sandra, mi esposa que tanto admiro, a mi madre profesora, luchadora quién me inculcó el inmenso valor de siempre querer aprender, y a los deportistas colombianos, para quienes espero que este trabajo aporte a su bienestar y a seguir llenándonos de orgullo al portar nuestros colores.

Resumen Ejecutivo

El Comité Olímpico Colombiano (COC) enfrenta un escenario complejo y lleno de desafíos en contexto de incertidumbre nacional e internacional.

La visión a largo plazo del COC se concentra en consolidar su posición como referente nacional e internacional. Para lograr esto, la fórmula tradicional que ha permitido operar desde 1936 a esta organización es insuficiente para afrontar estos nuevos retos, trabajando con el nivel estratégico de la organización, aplicamos herramientas de análisis de contexto como Pestel y Foda, para determinar el contexto y los problemas que surgen de este, buscando causalidades mediante análisis de causa – Raíz, y otras herramientas para priorizar los problemas que permitieron llegar a evaluar tres problemas principales ligados a la alta dependencia de la organización en una sola fuente de financiación, en un contexto de alta incertidumbre y con una baja capacidad para diversificar fuentes de ingreso en el corto y mediano plazo. Es así que evaluaron aspectos ligados al beneficio, capacidad, e impacto para construir una propuesta de solución integral a través de la creación de una área nueva de relacionamiento y mercadeo, que abarque las soluciones a los problemas principales, a través de un plan de implementación en dos etapas que suman 53 meses y un presupuesto de US399.291, financiado con recursos propios que permita desarrollar un conjunto de herramientas para la estructuración y financiación de proyectos de la organización con socios y financiadores privados, que se medirán en un balanced scoreboard con KPIs concretos que midan el aumento la participación de otras fuentes de ingreso a 20% año a año. Los factores claves de éxito y las recomendaciones denotan la pertinencia, y el correcto análisis del contexto externo e interno para la adopción de la solución propuesta: la creación de un área de relacionamiento y mercadeo al interior del Comité Olímpico Colombiano.

Abstract

The Colombian Olympic Committee (COC) faces a complex scenario full of challenges in the context of national and international uncertainty.

The COC's long-term vision focuses on consolidating its position as a national and international reference. To achieve this, the traditional formula that has allowed the organization to operate since 1936 is insufficient to address these new challenges. Working at the strategic level of the organization, we applied context analysis tools such as PESTEL and SWOT to determine the context and issues arising from it. By seeking causalities through root cause analysis and other tools to prioritize issues, we identified three main problems related to the organization's high dependence on a single source of funding, in a context of high uncertainty and low capacity to diversify income sources in the short and medium term.

Thus, aspects related to benefits, capacity, and impact were evaluated to develop a comprehensive solution proposal through the creation of a new area for relationship management and marketing. This proposal addresses the main problems through a two-phase implementation plan totaling 53 months and a budget of US \$399,291, financed with internal resources. This plan aims to develop a set of tools for structuring and financing organizational projects with private partners and funders, which will be measured by a balanced scorecard with specific KPIs to track the increase in participation from other income sources to 20% year over year. The key success factors and recommendations highlight the relevance and correct analysis of both external and internal contexts for adopting the proposed solution: the creation of a relationship and marketing area within the Colombian Olympic Committee.

Tabla de contenido

<i>Lista de Tablas</i>	8
<i>Lista de Figuras</i>	9
Capítulo I: Situación General de la Empresa	10
1.1. Presentación de la Empresa	10
1.1.1. Misión y Visión.....	11
1.1.2. Situación financiera del COC	12
1.2. Modelo de Negocio	13
1.3. Análisis del Sector Industrial	16
1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa	17
1.4.1. Análisis de factores Políticos y Legales	18
1.4.2. Análisis de factores Económicos	20
1.4.3. Análisis de factores sociales y culturales.....	23
1.4.4. Análisis de factores Tecnológicos	24
1.4.5. Análisis de factores Ecológicos y ambientales	25
1.4.6. Oportunidades y amenazas para el Comité Olímpico Colombiano.	26
1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa	27
1.5.1. Administración y gerencia (A).....	28
1.5.2. Marketing y Ventas (M)	31
1.5.3. Operaciones y Logística (O).....	33
1.5.4. Finanzas y contabilidad (F).....	35
1.5.5. Recursos humanos (H).....	37
1.5.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	38
1.5.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	39
1.6. Fortalezas y Debilidades para el Comité Olímpico Colombiano.	40
Capítulo II: Problema Principal	42
2.1 Metodología de Trabajo para Identificar los Problemas	42
2.2 Lista de Problemas	43
2.3 Priorización de Problemas	44
2.3.1. Alta dependencia del presupuesto transferido por el Ministerio del Deporte. 47	
2.3.2. Falta de capacidad para la innovación y estructuración de nuevos proyectos 47	
2.3.3. Falta de área de relacionamiento en la organización para atraer empresas y socios para financiar proyectos.	48

2.3.4.	Matriz de Complejidad versus Beneficio	49
2.4	Problema Principal	50
Capítulo III: Determinación de Causas.		51
3.1.	Causas Identificadas	51
3.1.1.	Personas	51
3.1.2.	Operaciones	52
3.1.3.	Marketing	53
3.1.4.	Administración	53
3.1.5.	Entorno	54
3.1.6.	Finanzas	54
3.1.7.	Administración	55
3.2.	Matriz Priorización Causa-Raíz	56
3.2.1.	Factibilidad	56
3.2.2.	Beneficio	56
3.2.3.	Resultado	57
Capítulo IV: Alternativas de Solución		60
4.1.	Alternativas de Solución identificadas	60
4.1.1.	Alternativa 1: Desarrollar un portafolio de nuevos servicios	63
4.1.2.	Alternativa 2: Definir un modelo claro de relacionamiento externo	65
4.1.3.	Alternativa 3: Crear el Área de relacionamiento y mercadeo.	65
4.2.	Evaluación de las Alternativas de solución	67
4.3.	Solución Propuesta	69
Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito		70
5.1.	Definiciones Claves	70
5.1.1.	Alianzas estratégicas	70
5.1.2.	Valor compartido	71
5.1.3.	Comunicación organizacional	72
5.1.4.	Toma de decisiones	73
5.1.5.	Relaciones públicas	73
5.2.	Balanced Scorecard	74
5.3.	Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	75
5.3.1.	Fase 1: Evaluación estructura COC	78
5.3.2.	Fase 2: Aprobación y contratación	78
5.3.3.	Fase 3: Puesta en marcha formal del área de mercadeo y relacionamiento ...	78
5.4.	Factores Claves de Éxito	79

5.4.1. Habilitadores	79
5.4.2. Riesgos.....	80
6.1. Resultados esperados del Plan de Implementación	82
6.1.1. Beneficio de la implementación	82
6.1.2. Recuperación de la Inversión.....	85
<i>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones</i>	86
7.1. Conclusiones.....	86
REFERENCIAS	91
<i>Apéndices</i>	96

Lista de Tablas

Tabla 1. Oportunidades y amenazas para el COC	26
Tabla 2. Análisis vertical y horizontal COC 2020-2022.....	36
Tabla 3 Fortalezas y Debilidades del COC	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Lista de problemas	43
Tabla 5 Matriz Vester.....	45
Tabla 6 Matriz de Complejidad Vs. Beneficio.....	50
Tabla 7 Matriz Causa-Raíz.....	57
Tabla 8 Matriz lienzo 6x6	61
Tabla 9 Matriz complejidad impacto.....	62
Tabla 10 Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema principal.....	69
Tabla 11 Balanced scorecard.....	75
Tabla 12 Presupuesto estimado	76
Tabla 13 Ingresos proyectados como plan de recuperación de la inversión	85

Lista de Figuras

Figura 1 Unidades funcionales COC. Tomado de manual de funciones, COC	11
Figura 2. Eventos del ciclo olímpico 2021-2024. Tomado del plan estratégico, COC.....	14
Figura 3. Modelo estratégico. Tomado de plan estratégico COC	16
Figura 4. Organigrama COC	30
Figura 5 Gráfica de clasificación de problemas, de acuerdo a Matriz Vester.....	46
Figura 6 Diagrama de espina de pescado	60
Figura 7 Valor Compartido. tomado de V. Bockstette & M. Stamp.....	72
Figura 8 Cronograma en Diagrama de Gantt	77



Capítulo I: Situación General de la Empresa

1.1. Presentación de la Empresa

De acuerdo con la Ley 181 de 1995 o "Ley del deporte en Colombia", el Comité Olímpico Colombiano (COC) es una entidad de derecho privado, con autonomía legal y administrativa, que hace parte del sistema nacional del deporte reconocido por esta ley. El COC fue formado en 1936, 2 años antes de los primeros Juegos Bolivarianos, como entidad encargada de la organización del deporte competitivo con representación internacional, y la organización de estos juegos; hoy cuenta con 104 empleados, organiza la preparación y participación de equipos nacionales en eventos multideportivos olímpicos, no olímpicos, juveniles y senior del ciclo olímpico, que es el ciclo de eventos a desarrollarse durante los cuatros años entre los respectivos juegos olímpicos.

El COC cuenta como órgano de administración con el comité ejecutivo que se conforma por 12 miembros, un presidente electo por este comité y 4 áreas administrativas coordinadas por una gerencia general estas áreas son: dirección deportiva, dirección académica, dirección administrativa y dirección financiera. A su vez, existen 6 comisiones consultivas de diferentes temas que, de manera voluntaria, aportan al desarrollo de aristas del movimiento olímpico, como lo son comisión de mujer y género, comisión de atletas, comisión ambiental entre otras.

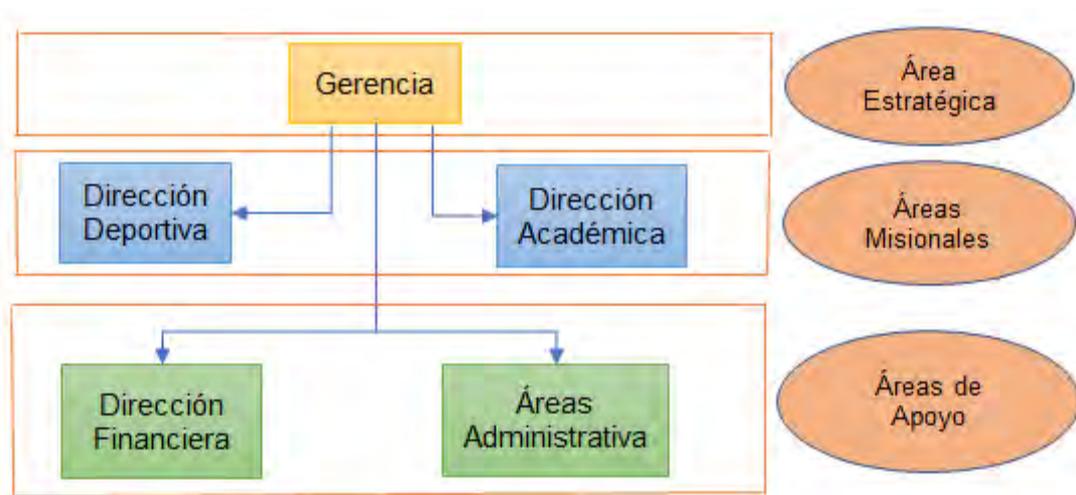


Figura 1 Unidades funcionales COC. Tomado de manual de funciones, comité olímpico Colombiano, 2020.

Este órgano de administración ha decretado la siguiente misión y visión para el cuatrienio 2020 – 2024, articulada con los valores y misión del comité olímpico internacional.

1.1.1. Misión y Visión

El COC tiene por misión “ Nuestra Misión es la formulación, integración, coordinación, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo y crecimiento del deporte competitivo y de altos logros, en Colombia

Como Visión el COC presenta el “Consolidarnos al 2024 como potencia deportiva continental, con logros obtenidos por atletas limpios, que generen un alto impacto económico, social y ambiental, liderados por un equipo de dirigentes que gestionarán eficaz y eficientemente un subsistema articulado y sostenible, con excelente transparencia, credibilidad y confianza en la gobernanza institucional”. Estas dos definiciones se toman de lo presentado en el plan estratégico del COC 2021-2024.

En términos de funcionamiento como organización, el COC tiene un presidente que es elegido cada 4 años por la asamblea general compuesta por las federaciones deportivas reconocidas por el Ministerio del Deporte de Colombia, y quien está facultado por los

estatutos para tomar todas las decisiones administrativas necesarias para garantizar el funcionamiento del COC, entre ellas la elección del personal, la asignación presupuestaria, los contratos a firmar, entre otros.

1.1.2. Situación financiera del COC

Los ingresos en 2023 fueron de aproximadamente 18 millones de dólares, el 85% provinieron de contratos gubernamentales de apoyo al alto nivel deportivo y el 15% de otros contratos con gobiernos locales para diversas actividades y eventos.

Con base en los estados financieros de los ejercicios 2020 a 2022, (teniendo en cuenta que los estados financieros 2023 a la fecha de elaboración de estos datos para este trabajo no estaban aprobados por la asamblea general), se revelan tendencias y variaciones que proporcionan observaciones valiosas sobre la salud financiera de la entidad. En términos de activos, se observa un crecimiento constante durante los tres años. Los activos corrientes, que incluyen efectivo, cuentas por cobrar y otros activos no financieros, pasando de \$36 mil millones en 2020 a \$39 mil millones en 2022; en pesos constantes estos \$36 mil millones deberían ser 47 mil millones a 2023 por lo que existe una pérdida real de valor de los ingresos; Por otro lado, los activos no corrientes, que abarcan propiedades, planta y equipo, han experimentado un aumento de 150%, pasando de \$2 mil millones en 2020 a \$5 mil millones en 2022, donde se cuentan las inversiones en las oficinas y sedes necesarias para el cumplimiento de los convenios y contratos firmados.

En cuanto a los pasivos, se evidencia una disminución en los pasivos corrientes, que pasaron de \$33 mil millones en 2020 a \$29 mil millones en 2022, y el patrimonio ha experimentado un crecimiento significativo, pasando de \$5 mil millones en 2020 a \$7.5 mil millones en 2022. Este aumento se atribuye en gran medida a los excedentes del ejercicio, que, en términos de empresa con ánimo de lucro, serían las utilidades sin repartir o reinvertir.

El superávit de capital por donaciones también se mantiene estable en \$521 millones durante los tres años.

1.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio del COC se centra en la promoción y organización de los eventos del ciclo olímpico, que anteceden los cuatro años entre cada Juegos Olímpicos. Es un modelo que le da un poder de representación como monopolio, que se basa en la ley del deporte y en su poder como representación única del Comité Olímpico internacional en el país y que comporta un alto número de eventos deportivos como se denota en la

 Bolivariano		 CENTRO CARIBE SPORTS		
Año 1 2021	Año 2 2022	Año 3 2023	Año 4 2023	
 XXXII Juegos Olímpicos de Verano Tokio (JPN) 23 Jul al 08 Ago	 XXIV Juegos Olímpicos de Invierno Beijing (CHN) 04 al 20 Feb	 XIX Juegos Panamericanos Santiago (CHI) 20 Oct al 05 Nov	 IV Juegos Olímpicos de la Juventud de Invierno Gangwon (KOR) 19 Ene al 02 Feb	
 I Juegos Panamericanos Junior 2021 Cali (COL) 9 Sep al 19 Sep	 III Juegos Suramericanos de la Juventud 2021 Rosario (ARG) 28 de abril - 8 de mayo	 II Juegos Mundiales de Playa Por Definir Sede Por Definir Fechas	 XXXIII Juegos Olímpicos de Verano Paris (FRA) 26 Jul al 11 Ago	
 I Juegos Bolivarianos de la Juventud 2020 Sucre (BOL) 27 de nov al 9 dic	 XIX Juegos Bolivarianos Valledupar (COL) 24 de Jun al 5 Jul	 V Juegos Suramericanos de mar y Playa Santa Marta (Col) POR CONFIRMAR		

Figura 2.

Es importante destacar que la prioridad principal del COC no es la generación de utilidades, sino el fomento, crecimiento y desarrollo del deporte competitivo en Colombia. un modelo de negocio que depende mayoritariamente de la firma de convenios con el Ministerio del Deporte colombiano, y está diseñado en un mercado sin competencia para equilibrar la

sostenibilidad financiera con la misión de promover los valores olímpicos y apoyar a los atletas colombianos y las federaciones adscritas al mismo.

 Año 1 2021	 Año 2 2022	 Año 3 2023	 Año 4 2023
 XXXII Juegos Olímpicos de Verano Tokio (JPN) 23 Jul al 08 Ago	 XXIV Juegos Olímpicos de Invierno Beijing (CHN) 04 al 20 Feb	 XIX Juegos Panamericanos Santiago (CHI) 20 Oct al 05 Nov	 IV Juegos Olímpicos de la Juventud de Invierno Gangwon (KOR) 19 Ene al 02 Feb
 I Juegos Panamericanos Junior 2021 Cali (COL) 9 Sep al 19 Sep	 III Juegos Suramericanos de la Juventud 2021 Rosario (ARG) 28 de abril - 8 de mayo	 II Juegos Mundiales de Playa Por Definir Sede Por Definir Fechas	 XXXIII Juegos Olímpico de Verano Paris (FRA) 26 Jul al 11 Ago
 I Juegos Bolivarianos de la Juventud 2020 Sucre (BOL) 27 de nov al 9 dic	 XIX Juegos Bolivarianos Valledupar (COL) 24 de Jun al 5 Jul	 V Juegos Suramericanos de mar y Playa Santa Marta (Col) POR CONFIRMAR	

Figura 2. *Eventos del ciclo olímpico 2021-2024. Tomado del plan estratégico, comité olímpico Colombiano, 2020.*

El COC opera bajo un modelo de negocio que combina pocas fuentes de ingresos para financiar sus actividades y cumplir con sus objetivos. Aunque el COC tiene un mandato estatutario y legal no lucrativo, busca generar ingresos para apoyar el desarrollo del deporte en Colombia. Aquí hay algunas fuentes de ingresos y aspectos clave del modelo de negocio.

Patrocinios y Alianzas:

El COC busca acuerdos de patrocinio y alianzas estratégicas con empresas privadas. Solamente dos patrocinadores no son empresas que patrocinan al Comité Olímpico internacional.

Venta de Productos Oficiales:

La comercialización de productos oficiales relacionados con el equipo olímpico, eventos y el olimpismo en general es una pequeña fuente de ingresos. Camisetas, suvenires y otros productos con licencia son vendidos en diferentes alianzas, por ejemplo, el vestuario con la empresa Tutto.

Donaciones

El COC puede recibir donaciones de organizaciones no gubernamentales, y de personas, empresas y otras organizaciones interesadas en apoyar el desarrollo del deporte olímpico en Colombia, aunque no registra donaciones en las vigencias analizadas.

Programas gubernamentales

El COC tiene en este eje su dependencia mayoritaria a una fuente de ingresos: el 80% de los ingresos 2022 provienen de los contratos y convenios firmados con el Ministerio del Deporte y con otras entidades públicas. El COC ha desarrollado programas gubernamentales en materias de educación y desarrollo a través del deporte en convenio con el Ministerio del Deporte, así como con diferentes alcaldías de municipios en Colombia. (COMITÉ OLÍMPICO COLOMBIANO Estados Financieros Certificados por los años terminados al 31 de diciembre de 2023 y 2022 junto con el Dictamen del Revisor Fiscal, s. f.) Sin embargo, el mayor monto anualmente firmado es por la preparación y participación de los deportistas y selecciones Colombia, en los diferentes eventos del ciclo olímpico.

Proyectos con Federaciones y organizaciones Deportivas:

Colaborar con federaciones deportivas para desarrollar programas conjuntos, eventos y actividades ha sido una herramienta de generación de ingresos que representan un 2% de los ingresos en 2022. Es una herramienta beneficiosa tanto para el COC como para las federaciones, generando ingresos compartidos y fortaleciendo la presencia de marca deporte como generador de ingresos en el país.

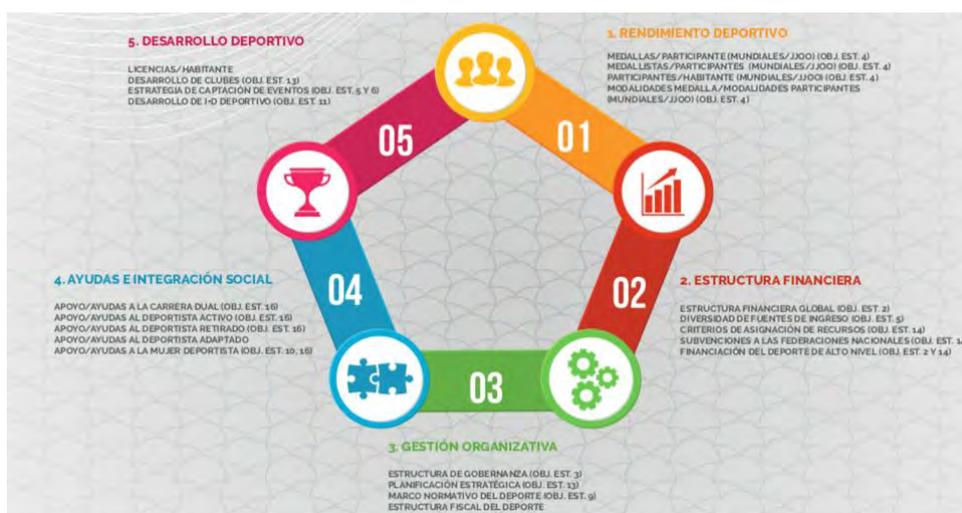


Figura 3. Modelo estratégico. Tomado de plan estratégico COC, comité olímpico Colombiano, 2020.

1.3. Análisis del Sector Industrial

En Colombia el sector deporte se encuentra regido mediante la “Ley del Deporte” o Ley 181 de 1995, donde el artículo 15 reza: “El deporte en general es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales”. También, de acuerdo con el artículo 16, el deporte se puede separar en ocho grupos de actividades donde paradójicamente ninguno de estos subsectores reconoce el valor productivo, económico o empresarial del sector deporte.

En las últimas décadas, el sector deportivo en Colombia ha experimentado una notable transformación, reflejando el crecimiento y la consolidación del país como un actor relevante en el ámbito deportivo regional e internacional; Colombia ha dejado una marca significativa en diversas disciplinas, destacando no solo por los logros individuales de sus atletas, sino también por la disposición a albergar y financiar grandes eventos deportivos. Es así que Colombia este año será sede del campeonato mundial femenino FIFA U20, y ha sido en los

últimos diez años sede de juegos bolivarianos, sudamericanos y centroamericanos en diferentes ciudades, con una inversión de más de un billón de pesos colombianos en infraestructura y con el positivo legado económico y social que conlleva este tipo de mega eventos.

Parte de la dificultad para hacer un análisis como sector industrial, radica en la falta de información oficial y completa sobre el deporte como sector industrial. A diciembre de 2023, únicamente Bogotá ha constituido una cuenta satélite del deporte, que permite identificar el peso de la economía del deporte en el PIB bogotano, que, a su vez, es un cuarto del PIB del país.

Con base en esta cuenta satélite, podemos ver que el 22% de la actividad comercial del sector se encuentra enmarcada en enseñanza deportiva, un 29% de la comercialización de elementos deportivos y un 15% en otros servicios donde se encuentra la venta de boletería para eventos deportivos. También vemos que, de las empresas y organizaciones encontradas con información de la Cámara de Comercio, el 69% son micro, pequeñas y medianas empresas.

Este es, en resumidas cuentas, un sector preponderantemente de servicios, donde también predomina la comercialización de artículos deportivos, y los servicios ligados a la enseñanza, que pueden ser especializada, en deportes competitivos o recreativos a cualquier edad, y, con un peso de los eventos deportivos como fútbol profesional o carreras atléticas con venta de boletería que ronda el 15% del valor agregado por el sector (Cuenta Satélite del Deporte de Bogotá (CSDB) 2018 – 2022, DANE.).

1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Este capítulo integra un análisis del entorno que afecta al COC. El análisis macro ambiental es una parte integral de la planeación estratégica sistemática, para lo que utilizaremos el análisis PESTEL (Fahey, L., & Narayanan, V. K., 1986) mediante el cual se

identificaron las fuerzas externas que influyen las actividades del COC para identificar las oportunidades y amenazas en el entorno donde se desarrollan sus actividades.

1.4.1. Análisis de factores Políticos y Legales

El contexto político influye sobre las actividades del negocio, compradores y proveedores (D'Alessio, 2015). En 2019 comenzó un periodo de cambio e protesta social llamado "estallido social", periodo de protestas intensas, que se integró con la crisis sanitaria y social del COVID-19 y terminó en un freno a la economía colombiana (Bonet-Morón D, Marín G, Valbuena L, Galvis E, Haddad I, 2020.), además, Colombia eligió en 2022 el primer gobierno de izquierda en la historia del país, bajo un estilo de dirección del Estado que ha generado un periodo caracterizado por confrontaciones entre los poderes del mismo.

El panorama político que rodea al COC en este año olímpico presenta características particulares y desafiantes. En el ámbito global, la relevancia geopolítica de los Juegos Olímpicos Paris 2024 impacta directamente a cada comité olímpico nacional ya que obliga a tomar posiciones frente a los conflictos internacionales como la invasión de Rusia a Ucrania, o la invasión de Israel a Gaza, y al mismo tiempo, tener excelentes resultados deportivos.

A nivel nacional, Colombia tuvo elecciones regionales en octubre de 2023. Esta transición política con cambio de gobiernos locales genera una dinámica de inestabilidad, con nuevas políticas públicas y cambios de funcionarios en alcaldías y gobernaciones.

A su vez, el gobierno colombiano ha emprendido reformas estructurales en diversos campos, añadiendo una capa adicional de incertidumbre a la relación entre el gobierno y los sectores sociales, y políticos, incluido el ámbito deportivo. Entre las reformas que afectan al sector deporte, actividad física y recreación, se destacan tres de gran relevancia: en primer lugar, la reforma a la salud busca que el Estado asuma la responsabilidad de garantizar la salud como un derecho universal, incorporando la actividad física y el deporte como elementos clave en la prevención de ciertas enfermedades. Aunque ha superado debates y

votos en la cámara de representantes, aún se espera su aprobación en el senado. En segundo lugar, la reforma laboral busca modificar el código sustantivo del trabajo, abordando aspectos como la contratación, terminación, recargos, estabilidad, tercerización y derecho de huelga, entre otros. Mientras que, en tercer lugar, la reforma al sistema de pensiones, aprobada en primer debate, espera avances legislativos en el Senado. Estas reformas, junto con la ya aprobada reforma fiscal que regula la tributación en el país, generan un contexto de transformaciones políticas, sociales y económicas que inciden en la incertidumbre y la inestabilidad, impactando directamente en la disponibilidad y asignación de recursos para el fomento, la práctica y la competencia deportiva, objetivos estratégicos del COC.

La dependencia del COC de las transferencias de organizaciones públicas, especialmente del Ministerio del Deporte, añade un elemento adicional de complejidad. Los constantes cambios en la dirección de este ministerio afectan la articulación, coordinación y ejecución de planes, programas y proyectos deportivos. Desde la creación del Ministerio del Deporte en 2019, se han nombrado cuatro ministros diferentes, cada uno con enfoques y estilos distintos, generando inconsistencias, retrasos y desconfianzas en el desarrollo del deporte colombiano. Para la última semana de febrero se terminaba el proceso de nombramiento una nueva ministra del deporte.

Los grandes eventos multideportivos impactan la inversión pública, gasto privado, y generan un valor intangible como marca país. Es así como la pérdida de la sede de los Juegos Panamericanos 2027 otorgada a Barranquilla, debido a dificultades políticas y organizativas del Ministerio del Deporte, ha exacerbado la crisis política en Colombia, como lo reseña el diario económico Portafolio el 30 de enero de este año en su artículo "Cuánto dejaría de recibir Barranquilla por no ser sede de los Juegos Panamericanos 2027". Este incidente condujo a la presentación de una moción de censura en el Congreso, evidenciando la conexión entre política y deporte en el país; donde los mandatarios locales cuentan con estos

grandes eventos para la inversión en infraestructura deportiva, y como un motor para el desarrollo comercial de sus regiones.

En el ámbito legal, el deporte en Colombia se erige como un derecho en la Constitución Política de 1991 en el artículo 52, donde consagra al deporte y la recreación como gasto público social, asignando al Estado la responsabilidad de promover y garantizar el acceso a estas actividades con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

La regulación del deporte en Colombia se fundamenta principalmente en tres leyes principales:

Ley 181 de 1995: esta legislación establece disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física. Asimismo, crea el Sistema Nacional del Deporte, proporcionando el marco normativo esencial para la planificación y ejecución de actividades deportivas en el país.

Ley 1967 de 2019: esta ley representa un hito al transformar el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Col deportes) en el Ministerio del Deporte. Este cambio institucional refleja una evolución en la estructura gubernamental encargada de la gestión deportiva, otorgando mayor relevancia al deporte en la agenda pública.

La ley 30 de 1992 que rige la formación profesional para la educación física como parte de los programas de formadores para niños y jóvenes en etapa escolar desde la educación preescolar, hasta la educación secundaria.

1.4.2. Análisis de factores Económicos

La situación económica que atraviesa el COC se ve profundamente influenciada por el contexto internacional y nacional de inestabilidad económica. A nivel global, la economía colombiana enfrenta desafíos derivados de la pandemia de COVID-19, la cual generó una contracción del PIB real del 6,9% en 2020. El gobierno colombiano respondió implementando

medidas de confinamiento y un paquete fiscal significativo, equivalente al 8% del PIB, para mitigar el impacto económico.

Es de destacar que el presupuesto del COC depende mayoritariamente de las transferencias gubernamentales, lo que lo hace vulnerable a los cambios en la política fiscal y económica y a la disposición de recursos del presupuesto general de la nación.

Para el último año fiscal, la deuda pública de Colombia asciende a 61% del PIB, y puede ascender por el costo de la deuda y las tasas de interés variable de estos préstamos, y respecto al entorno empresarial, Colombia se encuentra en el puesto 57/141 en competitividad y 67/190 respecto a la facilidad para hacer negocios (Doing Business Colombia, 2023.).

En los últimos cuatro años, Colombia ha experimentado cuatro reformas fiscales significativas. La reforma tributaria de 2020 tenía como objetivo recaudar 14 billones de pesos para financiar el presupuesto de 2020, mientras que la reforma tributaria de 2021 tuvo como objetivo abordar la crisis de la pandemia. Por su parte, la reforma tributaria de 2022 introdujo medidas que afectaron directamente al COC al eliminar exenciones a empresas que invirtieran en organizaciones deportivas. Estos cambios en la tributación han generado desconfianza en los mercados y en las calificadoras de riesgos, reflejado en la perspectiva negativa de la calificación crediticia de S&P Global Ratings para Colombia publicado en enero de 2024.

Es importante anotar que desde el pasado 31 de enero, el Banco de la República decidió bajar las tasas de interés de referencia para el mercado colombiano, por el contexto internacional primeramente donde " Las condiciones financieras externas han mejorado, en un entorno de una inflación global con tendencia decreciente, aunque en niveles altos, y de una desaceleración de la economía mundial menor de la proyectada" según reza el informe de política monetaria Banco de la República (2024.), en el contexto nacional, debido al informe de inflación proferido por el departamento nacional de estadística DANE en enero de este

año, que indicó una inflación total de 9,28% (informe_ipc_enero, 2024.) Esto se convierte en una señal para que la empresa privada en Colombia pueda planear planes de expansión y de inversión, y un alivio para las entidades deportivas que financian sus proyectos con deuda, y que dependen de los planes de expansión e inversión de la empresa privada.

Además, eventos internacionales como la guerra en Ucrania han tenido efectos económicos mixtos en Colombia. El aumento de los precios internacionales de productos clave de exportación ha generado mayores ingresos, pero la depreciación de la tasa de cambio y el aumento en los precios de insumos agrícolas importados pueden afectar el poder adquisitivo y generar presiones inflacionarias. La modificación de la ley general de turismo en 2020, que redujo el impuesto al valor agregado IVA en los tiquetes aéreos benefició al COC, pero la suspensión de estos beneficios ha aumentado los costos relacionados con los viajes constantes de las selecciones colombianas.

El presupuesto asignado al nuevo Ministerio del Deporte se redujo drásticamente en 2022, representando solo el 0,25% del total del presupuesto nacional, según la información recopilada por el medio deportivo antena 2 y publicada en <https://www.antena2.com/otros-deportes/preocupacion-en-el-deporte-colombiano-por-reduccion-del-presupuesto-para-2023>.

Esta disminución, ha impactado directamente en las transferencias al COC, poniendo en riesgo la capacidad para llevar a cabo sus programas y proyectos. También, las guerras en Ucrania e Israel - Palestina han generado un impacto en la cadena de suministro global, aumentando los costos de productos importados para el COC, como artículos deportivos y tecnología.

En términos de consumo, si nos basamos en el informe del DANE (Producto Interno Bruto (PIB), 2023.) sobre consumo de los hogares en Colombia, por cada \$100 los colombianos destinan 20,8% para entretenimiento y recreación, rubro donde se encuentran los eventos deportivos como las ligas profesionales, o las carreras atléticas; este es un rubro de

gasto superior al realizado en educación (4,5%), compra de ropa (3,1%) y elementos electrodomésticos (0,6%). Teniendo en cuenta que metodológicamente no existe una línea específica para el consumo agregado de bienes y servicios deportivos, el consumo asociado a deporte y actividad física de los hogares se encuentra en el rubro de "entretenimiento y recreación"; este dato es importante pues indica una propensión de los colombianos al gasto en actividades asociadas al deporte, actividad física y recreación.

En el ámbito local, en Bogotá, existe un Convenio entre el Departamento Nacional de Estadística (DANE) y el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) denominado Cuenta Satélite de Bogotá. Este convenio es el único proyecto formal en Colombia que genera indicadores sobre el aporte del sector deporte en el PIB de la ciudad, y que permite identificar las cadenas de valor del mismo.

En resumen, la economía colombiana presenta un escenario complejo que afecta directamente al COC. La dependencia del presupuesto general de la nación, las reformas fiscales, eventos internacionales y las variaciones en la asignación presupuestal para el deporte son factores determinantes que generan incertidumbre y desafíos para la gestión financiera y operativa del COC.

1.4.3. Análisis de factores sociales y culturales

El deporte como factor social en Colombia revela una positiva conexión entre este y la identidad cultural de los colombianos. En Colombia, el deporte no solo se percibe como una actividad física, sino como una forma de expresión, diversión, integración social y superación personal a través de historias de ídolos nacionales o de gestas de equipo, notablemente en fútbol. Los éxitos de los deportistas colombianos han sido fuente de orgullo y reconocimiento internacional, integrándose de manera significativa en la cultura popular del país. En este contexto el COC es un gremio de un sector con recordación positiva.

Sin embargo, a pesar de la importancia social del deporte, Colombia se enfrenta a un escenario donde la sociedad diversa y las crecientes demandas sociales se encuentran desatendidas. El gobierno nacional ha destinado recursos para fortalecer áreas como política social, educación y superación de la pobreza, pero lamentablemente ha desfinanciado drásticamente el sector deporte afectando el deporte de altos logros, impactando directamente la nacionalidad del COC.

La actividad deportiva, además de su relevancia cultural, contribuye significativamente al componente social, generando empleos e impactando en cadenas de valor. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en 2018, el deporte generó alrededor de 600,000 empleos directos e indirectos, representando el 2.6% del empleo total del país. Esta cifra incluyó sectores privado y público. Encontramos que el sector de e-Sports presenta un crecimiento como nueva tendencia deportiva donde se espera tener un mercado que alcance los 550 millones de dólares en 2024, según un informe de Statista en 2023.

El análisis social resalta la relevancia del deporte en la identidad colombiana, pero también evidencia los retos y desafíos que enfrenta el COC como ente coordinador del sistema deportivo asociado en Colombia.

1.4.4. Análisis de factores Tecnológicos

El impacto de la tecnología en el ámbito deportivo, tanto a nivel global como local en Colombia, es innegable y se percibe como un catalizador de innovación y mejora continua. La inteligencia artificial (IA) ha aparecido como un elemento disruptor y como una herramienta que puede volverse fundamental, transformando la forma en que se analizan datos, se simulan escenarios de juego, se previenen lesiones y se enriquece la experiencia del espectador, prueba de este desarrollo en el mundo deportivo es la reciente publicación de la agenda de IA del Comité Olímpico internacional, que pone en perspectiva 5 líneas estratégicas de desarrollo de esta tecnología para el mundo deportivo (OLYMPIC AI AGENDA, 2024.). En este

contexto, la inminente celebración de los Juegos Olímpicos en París en 2024 va a ejemplificar la adopción de tecnologías digitales avanzadas, en las que tenemos un gran rezago en Colombia.

En el contexto colombiano, el crecimiento exponencial de las apuestas operadas por websites y apps especializadas, resalta, la importancia de la tecnología en este sector. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informa un aumento del 123% en los juegos de suerte y azar entre 2017 y 2022, con las apuestas en línea experimentando un aumento del 67% para el año 2022, según el artículo publicado por el diario económico la República el 17 de abril de 2023 titulado "Los juegos de suerte y azar han crecido 123% en los últimos cinco años según Dane". Estos datos subrayan de la inversión en tecnología al generar datos que pueden ser utilizados para apuestas, o para optimizar procesos y generar información para proyectos que aprovechen la gran cantidad de datos que se generan en el sector de bienestar, recreación, entretenimiento y deporte.

1.4.5. Análisis de factores Ecológicos y ambientales

El deporte ha integrado paradigmas de sostenibilidad desde los objetivos propuestos por el Comité Olímpico internacional en su "Agenda 2020+5"(Olympic Committee, 2023). Esta integración de elementos ha llevado a iniciativas para gestionar y reducir las emisiones de carbono, como la destacada acción del COC en los Juegos Nacionales de Mar y Playa en Tolú (Coveñas) en 2021. El COC ha sido premiado con el Premio de Acción Climática del Comité Olímpico Internacional (COI) en reconocimiento a sus esfuerzos en generar eventos que puedan adaptarse al cambio climático en el ámbito deportivo. Este galardón refleja la prioridad que debe tener el abordar responsablemente la discusión sobre la crisis climática desde el deporte nacional.

Existen debates abiertos sobre prácticas que genera tensiones entre el bienestar animal y los principios modernos de los derechos de los animales. En este escenario, el COC y otros

organismos deportivos enfrentan posiciones sociales y desarrollos legales que conllevan cambios en sus actividades, por ejemplo, frente a la tauromaquia, el coleo, o las actividades ecuestres.

1.4.6. Oportunidades y amenazas para el Comité Olímpico Colombiano.

Tomando como base el presentado análisis externo PESTEL, se analizaron los factores críticos que podrían impactar de manera positiva o negativa la gestión de la entidad y el cumplimiento de su plan estratégico en el corto, mediano y largo plazo, para a partir de allí reconocer las oportunidades e identificar las amenazas que hacen parte del contexto del COC

Tabla 1

Oportunidades y Amenazas para el COC

Oportunidades	Amenazas
Recuperación gradual de la economía, que puede implicar mayor disposición de las empresas a invertir en nuevos proyectos.	Inestabilidad política en el ministerio del deporte, del que depende el financiamiento del COC.
Pocas empresas con Alianzas y acuerdos comerciales con el COC.	Volatilidad del tipo de cambio por el contexto político nacional y conflictos internacionales lo que hace que las actividades del COC (viajes de selecciones) sean más costosas y difíciles de presupuestar.
Consumo creciente en "bienestar y entretenimiento" mediante datos que	

demuestran la oportunidad de generar valor invirtiendo en el sector deporte para las empresas.	Cambios sustanciales en la ley del deporte, reforma a la ley de salud, o ley de educación que disminuyan el papel del COC y las organizaciones del deporte como organizaciones autónomas.
Inversión privada en tecnología de datos, apuestas, materiales, otros del sector deportivo.	Factores externos que encarecen el precio de los insumos a nivel global (Banco Mundial, 2023), lo que puede implicar una subida de costos en equipamientos deportivos, materiales para la construcción y mantenimiento de escenarios, y tecnología deportiva.
Arraigo social del deporte y unidad nacional por la crisis por la anulación de la solicitud de la sede de juegos panamericanos 2027 para Colombia.	
Mercado creciente de consumo de servicios de recreación, donde se encuentran las actividades deportivas.	Fuerte competencia en el sector deporte de eventos no federados o de nuevas tendencias, organizaciones y empresas de la industria del sector.
Baja de la inflación y de las tasas de interés en Colombia.	Rezago en inversión en infraestructura y renovación de escenarios deportivos por la pérdida de los juegos panamericanos 2027

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

Realizaremos el análisis interno descrito por D'Alessio (2015), para evaluar las áreas funcionales de la organización: el análisis AMOFHIT. Tomando como base el conocimiento interno de la organización y entrevistas realizadas a la gerencia, direcciones, y miembros del

Comité Ejecutivo, esta recolección de información nos permite realizar el análisis interno de la empresa y construir un análisis a fin de determinar las principales fortalezas y debilidades.

1.5.1. Administración y gerencia (A)

El área de Administración y Gerencia de una empresa maneja los aspectos operativos y estratégicos para mejorar la posibilidad de competir con éxito en su sector industrial (D'Alessio, 2015). Tratándose el COC de una entidad sin ánimo de lucro, utilizaremos este mismo modelo para evaluarlo como una empresa.

El nivel estratégico compuesto por el Comité Ejecutivo, Presidencia y Gerencia es aquel del que emanan las políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y procedimientos de la entidad procurando la orientación y dirección de la organización con la visión, misión y objetivos determinados en el plan estratégico 2020-2024. Dicho plan ha sido adoptado en 2020 por el Comité Ejecutivo del COC, alineado en temporalidad al del Comité Olímpico Internacional que se modifica cada cuatrienio con el ciclo de los nuevos Juegos Olímpicos.

La gerencia es la unidad administrativa responsable con independencia técnica, funcional y operativa, y es subordinada directamente al Comité Ejecutivo, que nombra al o la gerente, y quién reporta directamente al presidente responsable de autorizar el gasto. El gerente a su vez organiza una junta mensual con el Comité Ejecutivo para autorizaciones específicas, y rendir informe de las actuaciones mensuales, gastos, y otros.

De acuerdo con la entrevista con el Gerente, el principal objetivo de la Gerencia es administrar eficazmente los recursos a través de procesos claros de planificación y control, que contribuyan al uso adecuado del presupuesto y a una evaluación constante de cada proyecto, apoyando con información clara y completa las decisiones del presidente, para ejecutar el presupuesto de manera confiable. Es de destacar que no se hizo referencia en su respuesta a los servicios o productos deportivos de la entidad.

El organigrama y el manual de procedimientos se adoptaron en 2020 junto al plan estratégico, allí se propone un cronograma que se divide en cuatro direcciones que administran cada uno de los procesos estratégicos.



El diseño organizacional debe construir y ajustar la estructura de la organización para alcanzar los objetivos de la empresa (Toro L, 2024). En la actualidad en el COC, estas direcciones trabajan bajo una estructura organizacional vertical que no permite fácilmente la interacción y colaboración transversal, y bajo una estructura que otorga una gran cantidad de recursos humanos al trabajo administrativo, no misional, o que genere mayor valor o relacionamiento que el existente.

En términos de administración de los recursos, el gerente junto con el presidente han decidido sub contratar los servicios que no hacen parte del negocio central del COC, que es el del alto nivel deportivo; es así que los servicios logísticos de todo tipo para los clientes externos e internos se han gestionado con terceros, y dejado paulatinamente de ejecutar directamente por el COC; puntualmente cuatro miembros del comité ejecutivo expresan su inconformismo con este modelo de gestión que hace más caros estos servicios, a lo que la gerencia argumenta que disminuyen el riesgo jurídico y aumenta la eficiencia.

El COC cuenta con un equipo estratégico con amplia experiencia en el medio deportivo y en otros sectores, y que debido a su larga trayectoria cuenta con una capacidad administrativa capaz de soportar el crecimiento en proyectos y la correcta gestión de recursos, como lo indican los informes de revisoría fiscal externa.

1.5.2. Marketing y Ventas (M)

De acuerdo con D'Alessio (2015), el marketing es una herramienta a través de la cual se busca satisfacer a los clientes a través de la adaptación de una oferta de bienes y servicios que construye la empresa. Vemos en la estructura organizacional que el COC no cuenta con un área o coordinación de mercadeo, alianzas o relacionamiento, ni con un portafolio de servicios. Únicamente se cuenta en la estructura organizacional con un "auxiliar" de mercadeo que da cuenta del poco interés de la organización en este aspecto.

Frente a la pregunta sobre este punto a diferentes miembros del Comité Ejecutivo, existe una opinión dividida sobre la necesidad de fortalecer este aspecto. Por un lado, existe la opinión de que el ministerio del deporte debe garantizar el presupuesto del COC, pero por parte otros miembros se recibe la necesidad de estructurar un área que genere estrategias de mercadeo.

El Gerente General explica que los contratos y convenios firmados se realizan mediante visita presencial, gracias a la red de contactos y reconocimiento con que cuenta el COC y por la tradición de financiamiento público. También destacó que, en los actuales momentos, con los problemas en el Ministerio del Deporte en Colombia, el COC ha sido buscado por gobiernos regionales que quieren demostrar su compromiso con la inversión deportiva y diferenciarse del gobierno nacional; esto gracias a que la imagen del COC está asociada al deporte de calidad, a un proceso de asesoramiento técnico continuo a las regiones, y a una imagen pública positiva.

Contar con un área que asuma las funciones de Marketing y Ventas, podría ser una decisión adecuada para mitigar la disminución de ingresos reales del COC. También sería importante para mejorar los canales de relacionamiento externo.

El COC, a raíz de la pandemia potenció sus canales de comunicación digital y redes sociales haciendo la inversión en el montaje con un alto estándar técnico del "canal olímpico" que busca vender la señal de diferentes eventos deportivos nacionales, aun sin éxito en ingresos. También la estrategia comunicacional ha hecho que haya un crecimiento en el seguimiento de redes reportado en el informe anual 2022 y 2023 de un 30% promedio en seguidores e interacciones; parte importante del mercadeo e imagen del COC, pero que no está relacionado con una estrategia de ventas o de relacionamiento con potenciales socios o clientes.

1.5.3. Operaciones y Logística (O)

Las operaciones del COC se desarrollan de acuerdo con un conjunto de procedimientos que aprueba el Comité Ejecutivo y son construidos por la dirección general. El segundo nivel en la escala jerárquica del COC, es el responsable directamente frente al nivel estratégico, de la operación y control de las actividades necesarias para al logro de los objetivos institucionales.

El "negocio principal" es en este caso, un servicio de naturaleza técnica y logística orientado a ofrecer las mejores condiciones para que las selecciones Colombia puedan tener los mejores resultados deportivos internacionales y a su vez, entregar los "productos" tangibles que son las medallas en eventos internacionales. En este sentido, son las direcciones deportiva y académica, quienes tienen la obligación del desarrollo de las actividades operativas necesarias para cumplir con la prestación de estos servicios de manera constante y con mucha minuciosidad. También es rol de la dirección financiera actuar como la espina dorsal administrativa para el desarrollo de las actividades de compras y pagos necesarias para la gestión de los contratos que deben propender al correcto desarrollo de los proyectos y programas de las direcciones deportiva y académica.

La Dirección Deportiva es el eje primordial y más importante de las actividades del COC. Su función principal es desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de participación y resultados en el deporte de alto nivel en las competencias del llamado "ciclo olímpico", compuesto por los eventos olímpicos o no olímpicos, que se desarrollan a lo largo de los 4 años entre cada versión de juegos olímpicos, en las diferentes organizaciones continentales y deportivas a las que pertenece el COC, como por ejemplo, los campeonatos mundiales de cada deporte, los juegos panamericanos, centroamericanos, sudamericanos y los juegos olímpicos como el final de cada ciclo.

En entrevista con el director deportivo del COC encontramos que paradójicamente esta es la segunda área más pequeña. Según su experiencia, el área debería ser fortalecida para hacer un correcto seguimiento al entrenamiento y competencias de las selecciones Colombia, y sobre todo, para poder tener un grupo de trabajo o encargado en investigar las últimas tendencias en tecnología, materiales, métodos de entrenamiento y en todo lo referente a innovación en deporte de alto nivel. A pesar de estas limitantes, esta dirección recibe constantemente solicitudes de intercambio técnico internacional y visitas de equipos técnicos de países del continente que quieren aprender del modelo deportivo de alto rendimiento de Colombia.

La Dirección Académica opera los convenios de formación y educación en coordinación con organizaciones académicas y deportivas y realiza el relacionamiento con entidades públicas y privadas en estas materias. En 2023 se firmaron convenios por 2,000 millones de pesos colombianos para diferentes actividades y proyectos, que no necesariamente están atados al plan estratégico de la entidad. El director académico reconoce que su equipo con altas calidades académicas carece de un modelo de relacionamiento para buscar entidades que quieran ser socias de sus proyectos, y que en el COC no existe un modelo claro para salir a buscar cooperantes o socios, en este caso académicos.

En cuanto a infraestructura, las operaciones se llevan a cabo de manera centralizada en la sede del COC, en Bogotá. Con un área aproximada de oficinas de 1100 m², el COC opera también parte de sus actividades de ciencias aplicadas al deporte en el centro de medicina deportiva. Estos espacios no son patrimonio del COC sino de propiedad del Estado, por lo que muchas veces existen problemas para la coordinación de horarios, servicios e inversiones en operación y mantenimiento. Además, al no tener un modelo de administración o contrato de estos espacios totalmente claro, se limita la inversión en adecuaciones, materiales, equipos de

alta tecnología y otros elementos importantes para la alta competencia, y en condiciones que pudiera ser un "showroom" o espacio de recepción de posibles socios.

1.5.4. Finanzas y contabilidad (F)

La situación financiera y contable del COC muestra una correcta y conservadora gestión (Dictamen del Revisor Fiscal, 2023.). La organización tiene la solvencia necesaria para hacer frente a sus pasivos corrientes y cuenta con un bajo nivel de endeudamiento.

La dirección financiera es el área encargada de la gestión de los recursos, pagos, seguimiento contractual y toda la responsabilidad contable. Es un área que existe formalmente desde 1985 y que tiene procedimientos claros reglados en el mapa de procesos de la entidad adoptado en 2020. El COC cuenta con una revisoría fiscal y con una comisión fiscal convocada por sus federaciones. Es de denotar que la revisoría fiscal no ha hecho recomendaciones importantes en los últimos 3 años, y que tampoco ha sido sujeta la entidad de investigaciones fiscales debido al manejo de recursos públicos.

Haciendo un análisis horizontal y vertical de la información de los estados financieros, como hallazgos de primordial importancia, podemos encontrar que el COC muestra un crecimiento en excedentes del ejercicio, lo que demuestra que tiene liquidez, y al mismo tiempo recursos sin invertir y que pierden valor en el tiempo.

Hay un aumento de casi 4 veces en cuentas por pagar. Al consultar la razón al gerente, se informa que, debido a las dificultades con el Ministerio del Deporte y los desembolsos de recursos en las últimas dos vigencias, el COC se ha atrasado en ciertos pagos.

El aumento de propiedades, planta y equipo en el orden de 151,4% entre 2020 y 2022, obedece a la actualización de equipos de oficina, notablemente la compra de equipos para el canal de *streaming* de competencias deportivas, y a la inversión en actualización de equipos de atención médica de alta complejidad en el centro de ciencias aplicadas al deporte.

El análisis vertical indica que el hay un crecimiento en los activos equivalentes al efectivo, y representa el 56,8% del total de activos en 2022, implicando una importante liquidez del COC y al mismo tiempo, como vimos anteriormente, una posible ineficiencia al no invertir estos recursos. Aunque las cuentas por cobrar han disminuido en comparación con 2021, sigue siendo una proporción considerable del total de activos, lo que sugiere una dependencia de los ingresos futuros, debido a los compromisos adquiridos con cargo a los recursos que girarían por la vigencia siguiente por el ministerio del deporte.

Tabla 2

Análisis Vertical y Horizontal COC 2020-2022, Elaboración propia a partir de estados financieros auditados COC.

ACTIVOS	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL	
	2022	2021	2020	VARIACIÓN 2022	VARIACIÓN 2021
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y equivalentes al efectivo	56,8%	45,2%	32,9%	27,6%	39,7%
Cuentas por cobrar	37,6%	40,9%	60,9%	5,9%	-31,7%
Otros Activos no Financieros Corrientes	0,5%	0,1%	0,2%	474,2%	-46,4%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	88,2%	86,1%	94,0%	17,8%	-6,7%
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Propiedades, planta y equipo	11,4%	13,4%	5,4%	-1,8%	151,4%
Activos Intangibles distintos de la plusvalía	0,3%	0,4%	0,6%	-18,9%	-17,7%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	11,8%	13,9%	6,0%	-2,4%	135,7%
TOTAL ACTIVOS	100,0%	100,0%	100,0%	15,0%	1,8%
PASIVOS Y PATRIMONIO					
PASIVOS CORRIENTES					
Otros Pasivos Financieros Corrientes	0,0%	0,2%	0,0%	-97,9%	
Cuentas por pagar	36,8%	33,3%	6,8%	27,1%	395,3%
Pasivos por Impuestos Corrientes	0,8%	0,5%	0,7%	77,2%	-21,8%
Beneficios a Empleados	0,7%	0,2%	0,3%	260,9%	-14,6%

Provisiones Corrientes	2,0%	2,3%	2,6%	0,0%	-9,4%
Ingresos recibidos por Anticipado		1,4%	0,5%	-100,0%	184,7%
Impuesto Diferido	0,6%				
Otros Pasivos no Financieros Corrientes	24,8%	43,5%	76,0%	-34,5%	-41,8%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	65,6%	81,4%	86,9%	-7,3%	-4,6%
TOTAL PASIVOS	65,6%	81,4%	86,9%	-7,3%	-4,6%
PATRIMONIO					
Superávit Capital por Donaciones	1,2%	1,3%	1,4%	0,0%	0,0%
Excedentes del Ejercicio	18,2%	5,7%	5,8%	265,5%	1,2%
Resultado de Ejercicios Anteriores	11,7%	7,8%	2,1%	73,9%	271,1%
Ajustes de Adopción por Primera Vez	3,3%	3,8%	3,9%	0,0%	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	34,4%	18,6%	13,1%	112,4%	44,4%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,0%	100,0%	100,0%	15,0%	1,8%

La situación financiera del COC hoy en día es sólida, con liquidez para abordar nuevos proyectos, pero una dependencia muy alta de la estabilidad de los giros por parte del ministerio del deporte.

1.5.5. Recursos humanos (H)

El COC tiene una planta de personal profesional, auxiliares, directivos, analistas, técnicos y auxiliares que suma 104 colaboradores. Existe una gerencia de talento humano que depende de la dirección administrativa. Sin embargo, los aspectos relativos al talento humano son directamente gestionados por el presidente.

Estas 104 personas se dividen en 4 departamentos diferentes que reportan al Gerente, como se observa en la **Figura 4.**, quién se encarga de operar la política interna de talento humano al interior de los grupos de trabajo, y generar las conexiones necesarias para lograr los objetivos de la organización.

El personal de la dirección deportiva es un talento humano altamente cualificado y reconocido internacionalmente. Prueba de ello es que los directores deportivos de Paraguay,

Chile, Panamá, y Aruba han salido del COC; sin embargo, la mayor parte del personal contratada por el COC está en las direcciones administrativas y financieras desarrollando labores administrativas; al indagar con el presidente por esta razón, se encuentra que sólo ha sido fruto de la dinámica del crecimiento desordenado de la organización para poder atender los tramites resultantes de las obligaciones con contratos públicos.

A pesar de ser una organización con mucho tiempo de existencia, no existe una política de capacitación, o un área de seguimiento a la carrera profesional, apoyo con cooperativas de trabajadores o planes de asesoría con cajas de compensación familiar. Es así como la gestión del talento humano se ocupa casi totalmente de la gestión administrativa del mismo, es decir, pagos, trámites, aspectos legales.

según D'Alessio (2015), el talento humano para cualquier organización es el activo más valioso ya que es el quién puede de movilizar los recursos tangibles e intangibles, es quién tiene la responsabilidad de que se lleven correctamente a cabo todas las fases del ciclo operativo y debe generar las relaciones que permitirán alcanzar los objetivos de la organización; teniendo en cuenta esta afirmación encontramos que el COC tiene falencias en valorar al talento humano como un activo de la organización y dedica mucho de este talento a actividades que no están en las áreas donde se genera valor.

1.5.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El COC cuenta con una política de sistemas que le permita tener una planeación y orientación en términos de sistemas de información, sin embargo, se ha encargado de invertir en sistemas de diferentes tipos para atender necesidades específicas.

De acuerdo con la entrevista hecha al coordinador de informática, se cuenta con la plataforma SAP para la gestión de facturas, cunetas por pagar, giros, control bancario y funciones financieras. Para la gestión de las comunicaciones internas, archivo y correspondencia, el COC cuenta con el sistema ORFEO que permite el seguimiento de todas

las comunicaciones y su ruta de aprobaciones, y , para el área deportiva, se cuenta con el sistema Hércules que permita la gestión de inscripciones y perfiles de las delegaciones deportivas y su historial; así mismo, se está evaluando la implementación de la plataforma Kubik para la gestión de la información de las federaciones, sus ligas y clubes y la organización de los afiliados a estas entidades como aporte del COC a sus federaciones afiliadas; por último vemos que la se realizó a finales del año pasado la adquisición, por obligación de ley, de la plataforma SIIGO para facturación electrónica, que es requerida por la dirección nacional de impuestos.

Se denota una falta de planeación en la implementación de sistemas de información, y se ha atendido por demanda de las áreas u obligación legal. Al mismo tiempo, de acuerdo con la entrevista con esta área, se ve como un área de soporte técnico y no como un área de planeación y generación de herramientas para el cumplimiento de los objetivos en el largo plazo.

En términos de comunicaciones, existe un coordinador de comunicaciones que se encarga de generar el contenido necesario para el posicionamiento de prensa comunicando los resultados deportivos de las diferentes federaciones a solicitud de las mismas; sin embargo, de acuerdo a la información recogida, no existe una estrategia de comunicaciones determinada que permita aprovechar entre otras, la utilización de los logos e imagen olímpica, ya que el COC es la única entidad autorizada para aprovecharlos comercialmente en Colombia. Lo que existe como estrategia de comunicaciones, es la promoción de eventos y de resultados deportivos de los eventos que se realizan en Colombia o donde participan colombianos en el extranjero, a través de las redes y canales propios de comunicaciones del COC.

1.5.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De acuerdo con D'Alessio (2015) tecnología, investigación y desarrollo es el área que debe diseñar estrategias en la organización para el desarrollo de nuevos productos. En el

contexto del COC, dado que su "participación" en el mercado no depende de nuevos, actualmente, no está implementando algún grupo de trabajo en torno a la investigación y desarrollo para analizar el mercado, clientes, tendencias internacionales en el mercado deportivo, entre otros. En entrevista con miembros del Comité Ejecutivo, no se percibe la necesidad de investigar y desarrollar nuevos "productos" que en el contexto del COC podría referirse a la identificación de tendencias en el mundo deportivo para determinar herramientas que permitan alcanzar logros deportivos en pruebas deportivas nuevas, o, generar nuevos eventos, proyectos para buscar colaboración la empresa privada. En el contexto de este trabajo, tampoco se han desarrollado investigaciones al interior del COC sobre tendencias de mercado, tendencias de consumo en el mundo del deporte, desarrollo de infraestructura deportiva u otros afines a la industria del deporte.

1.6. Fortalezas y Debilidades para el Comité Olímpico Colombiano.

Una vez obtenido el resultado del análisis AMOFHIT, podemos determinar las fortalezas y debilidades internas del COC y su relación con el problema a abordar.

Tabla 3

Fortalezas y Debilidades del COC

Fortalezas	Debilidades
Una entidad con cerca de 100 años de historia, reconocimiento social positivo.	Organización muy vertical, sin estructura matricial o procesos transversales claros.
El monopolio de uso y explotación de la "marca olímpica" en Colombia.	orientación estratégica de la gerencia, diferente a la promulgada en la visión y misión.

Un organigrama claro, con funciones claramente definidos y mapas de procedimientos claros.	La mayoría del personal está dedicado a labores administrativas no orientadas al cliente externo.
cuenta con 4 niveles de responsabilidad claramente definidos.	No existe área de mercadeo y/o relacionamiento, por tanto, no hay política de relacionamiento.
Un fuerte Equipo directivo con reconocimiento en el sector deporte.	Las comunicaciones son reactivas. No hay estrategia de comunicaciones o de relacionamiento.
Un comité ejecutivo activo en las decisiones, y seguimiento de los proyectos y programas.	Política de gestión del talento humano inexistente, para gestionar el cambio.
Una planta de trabajadores de 104 empleados que pueden reorientarse.	Alto desgaste administrativo en la gestión administrativa de los contratos.
Redes sociales que han crecido en alcance, interacciones y seguidores, y canal propio de streaming de eventos deportivos.	No existe un grupo de trabajo en ningún área dedicada a la revisión de tendencias en el mundo deportivo o a la innovación.
“servicios” y productos” con percepción externa de alta calidad.	
Un talento humano de alta calidad profesional.	Existe una dependencia demasiado alta del presupuesto del ministerio del deporte (84% de los ingresos).
La situación financiera muestra una correcta gestión.	

La entidad cuenta con controles financieros adecuados.	No existen reglas o procedimientos para que externos propongan acuerdos o proyectos conjuntos con el COC.
--	---

Capítulo II: Problema Principal

2.1 Metodología de Trabajo para Identificar los Problemas

Para identificar el problema principal razón de este *business consulting* para el COC, además de los análisis anteriores, se desarrolló un análisis de las reuniones-entrevista hecha al presidente, miembros del Comité Ejecutivo, y al director de la mencionada entidad, además de realizar workshops con estas personas con el propósito de diligenciar un formato sobre los problemas centrales que está atravesando la entidad deportiva y discutir en conjunto.

También en este sentido, se llevaron a cabo entrevistas virtuales adicionales con los directores del segundo nivel de la organización para obtener información adicional y de orden más operativo. Se desarrollaron las siguientes etapas:

Revisión del análisis del entorno externo e interno del COC presentado en el capítulo anterior, de acuerdo con la información exógena, la información documental producida por el COC y a las entrevistas realizadas.

Presentación y comparación de los problemas detectados producto del análisis interno y externo. (Tabla 4)

Priorización de los problemas por parte de miembros del Comité Ejecutivo, y director haciendo uso de la matriz de priorización Vester (Tabla 5) y de la matriz de complejidad vs beneficio (Tabla 6).

2.2 Lista de Problemas

De acuerdo con el análisis Pestel y análisis AMOFHIT realizado, y descrito en capítulos anteriores, generamos la lista de problemas de la Tabla 4 que resume la problemática que enfrenta la organización.

Tabla 4

Lista de Problemas

Nº	Problema	Interno	Externo
1	Presupuesto del gobierno nacional reorientado a otras prioridades		x
2	Inestabilidad política y en el ministerio del deporte		x
3	Altos costos de servicios y bienes adquiridos.		x
4	Alta inflación persistente, altas tasas de interés y bajo crecimiento de la economía		x
5	Consumo creciente en economía del bienestar		x
6	Reclamo social por mejores resultados deportivos de selecciones Colombia.		x
7	Falta de área de relacionamiento o mercadeo	x	
8	Organización muy vertical, sin estructura matricial o procesos transversales claros	x	
9	Alta dependencia del presupuesto transferido por el ministerio del deporte	x	
10	Falta de capacidad para la innovación y para la estructuración de nuevos proyectos	x	
11	La mayoría del personal está dedicado a labores administrativas no orientadas diversificar ingresos.	x	
12	Las comunicaciones son reactivas. No hay estrategia de comunicaciones o de relacionamiento.	x	
13	Política de gestión del talento humano inexistente, para gestionar el cambio.	x	

2.3 Priorización de Problemas

Para proceder a hacer una priorización de los problemas, utilizaremos la herramienta conocida como Matriz Vester (Betancourt, 2016), desarrollada por el científico alemán Frederick Vester que nos permitirá encontrar correlaciones entre los problemas y clasificarlos de acuerdo a su influencia y dependencia entre ellos.

Para desarrollar esta herramienta daremos un valor entre 0 y 3 a cada relación entre problemas internos, que son aquellos que podemos mitigar o solucionar, otorgando los valores 0 como ninguna, 1 para débil, 2 para media y 3 para fuerte. En el eje horizontal o X, valoraremos la influencia de cada problema sobre cada uno de los demás problemas, y en el eje vertical o Y, valoraremos la dependencia de un problema frente a cada uno de los demás problemas. El resultado de esta matriz se puede observar gráficamente en una cuadrícula, que nos indica los problemas críticos a atender, que son aquellos que se ubican de acuerdo con su puntaje, en el cuadrante superior derecho. Este cuadrante de problemas críticos corresponde a aquellos que demuestran tener alta influencia para provocar otros problemas ya su vez por tienen una alta dependencia de otros problemas. Son los problemas clave para nuestra organización.

De acuerdo con lo observado, en conjunto con miembros del Comité Ejecutivo, y director técnico, quienes hacen parte del nivel estratégico, se reconocen los tres problemas clave que en el contexto actual tienen mayor influencia e importancia frente a los objetivos y plan estratégico del COC; siendo estos: (P9) Alta dependencia del presupuesto transferido por el Ministerio del Deporte, (P10) falta de capacidad para la innovación y para la estructuración de nuevos proyectos para responder a los cambios del mundo del deporte y mantenerse al día con las tendencias internacionales de la industria deportiva, (P7) Falta de área de

relacionamiento en la organización, que se ha identificado como una falla importante para atraer socios y desarrollar proyectos en conjunto.

Tabla 5

Matriz Vester

Cód.	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	Influencia
P1	Presupuesto del gobierno nacional reorientado a otras prioridades	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	11
P2	Inestabilidad política y en el ministerio del deporte	1	0	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	12
P3	Altos costos de servicios y bienes adquiridos.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
P4	Alta inflación persistente, altas tasas de interés y bajo crecimiento de la economía	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
P5	Consumo creciente en economía del bienestar	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	11
P6	Reclamo social por mejores resultados deportivos	1	1	1	1	1	0	1	0	0	2	1	1	1	11
P7	Falta de área de relacionamiento y mercadeo	3	1	1	2	1	1	0	2	3	3	2	3	2	24
P8	Organización muy vertical, sin procesos transversales claros	0	1	1	0	0	2	3	0	2	2	2	1	0	14
P9	Alta dependencia del presupuesto del ministerio del deporte	3	2	0	1	2	1	3	2	0	3	2	2	2	23
P10	Falta de capacidad para la innovación y para la estructuración de nuevos proyectos	1	2	1	1	1	1	3	2	3	0	1	2	2	20

P11	Mayoría del personal dedicado a labor rutinaria administrativa	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	0	2	0	11
P12	Las comunicaciones son reactivas. No hay estrategia de comunicaciones o de relacionamiento.	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	2	0	3	15
P13	Política de gestión del talento humano inexistente.	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	1	0	11
Dependencia		12	11	8	9	9	10	21	14	22	22	17	17	15	187

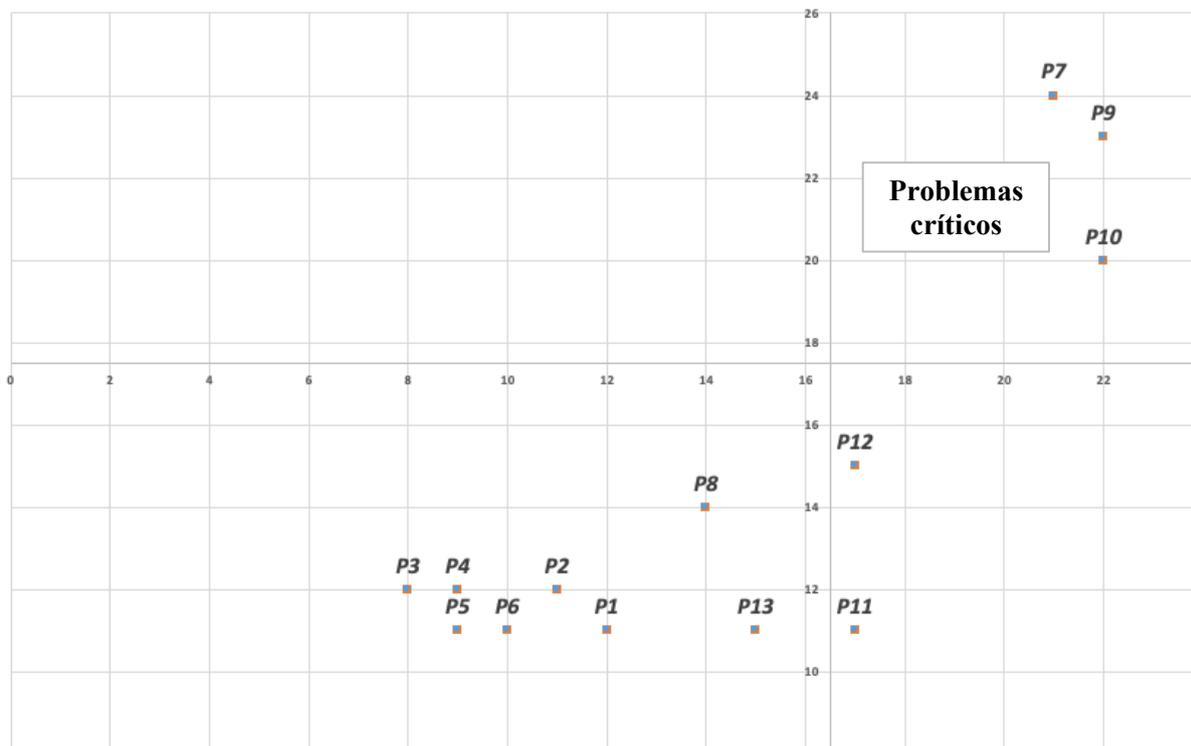


Figura 5 Gráfica de clasificación de problemas, de acuerdo a Matriz Vester

2.3.1. Alta dependencia del presupuesto transferido por el Ministerio del Deporte.

Basado en la Ley 189 de 1995, la función de la coordinación del desarrollo del deporte alto nivel le compete al COC, su financiación se ha entendido asegurada mediante transferencias del Ministerio del Deporte. Esta dependencia del recurso público ha llevado a que en 2023, el 84% de los ingresos del COC sean recursos del Ministerio del Deporte; esta proporción del ingreso ha sido similar durante los últimos 20 años, teniendo en cuenta que no se había desarrollado una economía del deporte, no se evaluaban posibles fuentes de ingreso que reemplazaran las transferencias de recursos públicos, tampoco se habían vivido momentos de inestabilidad similares que pusieran en riesgo la financiación de los proyectos de alto rendimiento deportivo que coordina el comité olímpico colombiano.

Como vemos en el análisis del contexto externo, en este momento el Ministerio del Deporte Colombiano atraviesa por una crisis de credibilidad, Aunado a esto, existen dificultades del gobierno nacional para recaudar el presupuesto completo para financiar el plan de desarrollo nacional, lo que nos hace inferir en conjunto con la dirigencia del COC que las necesidades de este comité no están en las prioridades del gobierno. Teniendo en cuenta que este es el año de Juegos Olímpicos, el no tener la disponibilidad de estos recursos como de hecho, sucede hoy, seis meses antes de esta importantísima justa deportiva, pone en riesgo no sólo los resultados sino la reputación del COC. La dependencia de los recursos gobierno nacional es un problema mayor hoy.

2.3.2. Falta de capacidad para la innovación y estructuración de nuevos proyectos

Debido a la comodidad vivida por el COC que no tenía necesidad de estructurar proyectos para buscar socios y financiamiento para los mismos diferente a los recursos del Ministerio del Deporte, logramos construir como reflexión, con la dirigencia del COC, que es

una debilidad mayor el no tener personal dedicado a la innovación y a la revisión de tendencias internacionales en desarrollo deportivo y de servicios del deporte, lo que también ha redundado en la pérdida de oportunidades de excelentes actuaciones deportivas. Esta falencia también ha permitido que otros actores que no son parte del Sistema Nacional del Deporte puedan comercializar nuevos deportes y eventos, entrando en concurrencia con el COC. Revisando las entrevistas, y la reflexión después de ellas junto con el presidente, el gerente y los directores, vemos que se pierde por parte de la organización la capacidad del talento humano interesado en la innovación redundando en una pérdida inmensurable hoy de ingresos para la entidad.

2.3.3. Falta de área de relacionamiento en la organización para atraer empresas y socios para financiar proyectos.

Como vimos en el análisis de fortalezas y debilidades, la estructura organizacional no reconoce la importancia del relacionamiento externo, ni del mercadeo, ni la búsqueda de socios como un pilar para el crecimiento de las actividades y de los ingresos del COC. Encontramos en las debilidades también que no existen procedimientos ni información externa que permita a una empresa inversionista o a posibles socios, una ruta clara para proponer un proyecto de valor compartido al COC. En la reunión con el Comité Ejecutivo se reconoce que la naturaleza de esta organización es también la de fortalecer las federaciones y organizaciones deportivas colaborando para buscar financiación para sus proyectos, y que, en momentos de incertidumbre, buscar socios para mitigar el riesgo de estructuración y ejecución de los proyectos es más importante.

La entidad carece de una estrategia de comunicaciones clara que permita desarrollar una estrategia proactiva de contenidos e imagen, que el Comité Ejecutivo y el presidente

quieran promover; esto con el ánimo de fortalecer la imagen del COC como un socio aliado de empresas.

2.3.4. Matriz de Complejidad versus Beneficio

Utilizaremos la matriz de complejidad versus beneficio, herramienta de gestión utilizada para evaluar y priorizar tareas o decisiones, técnica que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo en el ámbito de las ciencias de la administración y aunque no cuenta con un inventor específico, es una herramienta versátil, adaptable y efectiva.

Debemos explicar que en esta matriz el beneficio responderá a la relevancia de solucionar el problema, y a las ventajas que ganará el COC resolviéndolo; respecto a la complejidad, lo definiremos como la identificación de los aspectos organizacionales necesarios que se deben alocar para solucionar cada uno de los problemas escogidos como claves, y con el conocimiento de las capacidades de la organización.

Para asignar la puntuación determinamos:

Beneficio: asignaremos un peso relativo a cada problema de 0.0 (en el caso de que un problema se considere no relevante) hasta 1.0 (cuando un problema se considere totalmente relevante). La sumatoria de todos los pesos debe ser igual a 1.

Complejidad: se asignan valores así: un valor de 4 es un problema de complejidad alta, un valor de 2 es un problema de complejidad media y un valor de 1 representa un problema de baja complejidad.

Criticidad: es el producto del beneficio y complejidad, otorgando el resultado de puntaje mayor al problema más crítico.

Tabla 6*Matriz de Complejidad Vs. Beneficio*

	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
P9	Alta dependencia del presupuesto transferido por el ministerio del deporte	0,4	4	1,6
P10	Falta de capacidad para la innovación y para la estructuración de nuevos proyectos	0,2	3	0,6
P7	Falta de área de relacionamiento en la organización	0,4	3	1,2

2.4 Problema Principal

De acuerdo con lo presentado en la Matriz de Complejidad versus Beneficio, se identificó que el problema principal para el COC es la alta dependencia de los ingresos de un solo cliente, o de los contratos y convenios firmados con el Ministerio del Deporte. Esta situación, que en términos de empresa es la dependencia de los ingresos en un solo cliente, pone en riesgo el logro de los objetivos del COC, y, en el caso probable de obtener pobres resultados deportivos, conllevan un alto riesgo reputacional, lo que redundaría en la dificultad para buscar socios para generar proyectos de valor compartido.

Capítulo III: Determinación de Causas.

3.1.Causas Identificadas

3.1.1. Personas

Para identificar las causas al nivel de las personas y del talento humano que compone la organización, dividiremos el análisis en tres niveles: el nivel estratégico, nivel directivo y nivel operacional.

En el nivel estratégico encontramos un comité ejecutivo compuesto por 12 personas donde están dos mujeres y con un promedio de edad de 57 años. En la puesta en común con este comité ejecutivo de los problemas encontrados en el capítulo anterior, identificamos que por un lado existe una dificultad para entender las tendencias del mercado del deporte, y también una confianza en que el *Status Quo* sobre el financiamiento de los proyectos se mantendrá, y que solo vivimos un bache de algunos meses y no un cambio estructural. El gerente actual quien lleva seis años en ejercicio y que ha sido ratificado por el presidente del COC, no ha detectado o no considera que tener una sola fuente de ingresos es un problema principal, sino temporal y qué por tanto este no es el problema principal para solucionar.

En el segundo nivel de la organización donde se encuentran los directores de los procesos definidos en la organización encontramos, desde el liderazgo del director en la dirección deportiva una alta disposición a la innovación y al cambio para buscar socios; esta propensión se debe según conversaciones con el director deportivo, a la calidad profesional de este equipo y a que se encuentra expuesto constantemente a encuentros internacionales e intercambios de información que les permite entender la necesidad de incorporarse en la tendencia de colaboración internacional para generar relaciones con la empresa privada, el haber solamente fortalecido el servicio de preparación de las delegaciones Colombianas si bien ha hecho desarrollar un producto de calidad, también ha lo identificamos como causa al no contratar o desarrollar habilidades para la generación de otros servicios. Sin embargo, no

se cuenta con líder de mercadeo, o de relacionamiento público, o nadie que tenga a cargo esta función.

De manera similar, en la dirección académica los proyectos se estructuran únicamente pensando en el Ministerio del Deporte como cliente principal. De acuerdo con la entrevista con el director de esta área, lo que corrobora la identificación de la causa anteriormente expuesta y denota un lineamiento de gerencia, más que un olvido o error.

Y por último en el nivel operacional, pudimos detectar en las entrevistas y reuniones, que existe una disposición para desarrollar nuevas actividades y acciones orientadas a la innovación y a la apertura a la colaboración con otras organizaciones, y una fatiga con un trabajo en extremo burocrático y poco propositivo.

3.1.2. Operaciones

En términos de operación, el modelo de negocio hoy del COC está diseñado para depender de un único cliente o financiador de proyectos, que es el Ministerio del Deporte, reiterando el hallazgo mencionado anteriormente en el análisis interno, donde la mayor parte de los procedimientos y carga operativa está en las tareas administrativas necesarias para ejecutar y cumplir con los contratos firmados con el ministerio del deporte. Por tanto, es posible identificar que en el modelo de operación no hay un proceso o procedimiento para generar proyectos, servicios o productos diferentes.

La operación ha sido concebida para generar un “único producto o servicio” que es la preparación de las selecciones Colombia y su participación en competencias; este es un proceso y servicio de alta calidad como lo encontramos en las fortalezas de la organización, es un servicio reconocido nacional e internacionalmente en el que se ha centrado el esfuerzo de mejoramiento continuo de esta organización.

3.1.3. Marketing

Identificamos como una causa principal que el COC no cuenta con una estrategia de marketing, ni tampoco con un paquete de servicios o proceso para estructuración de proyectos de valor compartido, o búsqueda de socios, o en su defecto, que indique como recibir a una empresa o inversionista interesado en asociarse con esta organización.

A su vez en el organigrama como lo detectamos en el análisis interno anteriormente presentado, no existe un área de marketing. Actualmente lo que se desarrolla es una comunicación reactiva sin una estrategia más allá de promocionar los resultados y eventos deportivos de los que hace parte este comité. Sin embargo, más allá de contar con un área o un cargo que ostente el nombre de director de Marketing, encargado de Marketing o similar, la entidad no ha desarrollado un "brochure" o paquete de proyectos para generar interés en posibles socios o empresas para diversificar la dependencia de los ingresos en otros clientes o asociados diferentes al gobierno nacional.

3.1.4. Administración

El organigrama de la organización y la forma en que se han asignado las funciones y los colaboradores de la organización demuestran una alta prioridad en la gestión de los contratos y convenios del cliente que aporta el 84% de los ingresos; entonces, como decisión administrativa se ha fortalecido la atención a un solo cliente; como presentado en las debilidades internas del COC gracias a la herramienta AMOFHIT; debido a esta orientación administrativa no se han tomado decisiones para la gestión de nuevos clientes o asignación de tales tareas que permitan de manera decidida diversificar los ingresos.

No existen planes de crecimiento o de fortalecimiento para el talento humano que promuevan la creatividad o innovación para la generación de nuevos productos o servicios.

3.1.5. Entorno

Debido al cambio de gobierno nacional hace un año y medio, la tradición en la relación del COC con el gobierno nacional ha cambiado, asegurar la firma de contratos por los montos de recursos necesarios para los proyectos de esta entidad ya no es una prioridad para este gobierno. La relación COC - Ministerio del Deporte es hoy más difícil por la naturaleza privada del COC, criticada por miembros del gobierno nacional. Un símbolo de esta inestabilidad en el entorno político nacional es el cambio de tres ministros en año y medio de gobierno. A nivel macroeconómico, existe una incertidumbre sobre el recaudo para los proyectos del plan de desarrollo nacional que se financian con el presupuesto recaudado por la nación fundamentalmente a través de impuestos; estamos en una situación macroeconómica que podría llegar a la deflación en Colombia, con una alta inflación y un crecimiento casi nulo, causas que simbolizan un entorno desafiante para seguir contando con la misma financiación para los proyectos con los mismos ingresos recurrentes y su fuente.

Además, contamos como causa también, la inestabilidad de la tasa de cambio que tiene una alta volatilidad por factores nacionales e internacionales, y, la amenaza constante que genera un contexto internacional inestable que influye en alzas de precios del petróleo y combustibles y de bienes importados a Colombia; esto, ya que los precios de tiquetes aéreos y de material deportivo, que constituyen el primer gasto del COC para la preparación y participación de selecciones Colombia, se ven altamente afectados.

3.1.6. Finanzas

El COC es una entidad que maneja una cantidad importante de recursos, alrededor de 15 millones de dólares anuales de los cuales el 84% tradicionalmente ha provenido de contratos o convenios con el gobierno nacional; este recurrente nivel de ingresos ha hecho asumir como segura la fuente de ingresos gubernamental. Sin embargo, debido a la evaluación del contexto

externo que realizamos, pretender continuar con esta en una única en único Cliente es un es un riesgo.

Como vimos en el análisis AMOFHIT, existe una liquidez importante fruto de una gestión financiera conservadora, que ha privilegiado mantener liquidez sobre nuevas inversiones, y un promover un bajo apalancamiento mediante deuda.

El dictamen de revisoría fiscal hecho al COC en 2023, anexo a este trabajo, es positivo y reconoce una labor conservadora y correcta en la gestión financiera; sin embargo, este conservadurismo que ha permitido acumular una liquidez que no se ha utilizado para invertir en nuevos proyectos y que no ha diversificado las fuentes de ingresos en épocas de abundancia, puede tratarse como una causa del problema principal identificado.

3.1.7. Administración

El organigrama de la organización y la forma en cómo se han asignado las funciones y los colaboradores, demuestran una alta prioridad administrativa debido a la alta asignación de recurso humano para la gestión de los recursos del cliente que aporta el 84% de los ingresos, entonces, como decisión administrativa se ha venido fortaleciendo la atención a los contratos de un cliente, como lo detectamos en el análisis de las debilidades del COC.

Administrativamente no se han tomado decisiones para conseguir nuevos clientes; muestra de ello es que no existe un área o decisión de creación de esta que pueda emprender las funciones relacionadas a la estructuración de proyectos, o de búsqueda de otras fuentes de ingresos y diversificar este riesgo.

La estructura de la organización es vertical bajo un estilo de gobierno corporativo conservador, estilo que se refleja a la manera de trabajar de los colaboradores del COC. De acuerdo con el análisis AMOFHIT, y a la información en las entrevistas, existen dificultades en la comunicación desde el nivel directivo hacia las direcciones operacionales para propender por un trabajo transversal, que motive de manera conjunta el alcance de los

objetivos organizacionales y fomente la innovación, y no solo, el cumplimiento de procedimientos.

3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz

Se propone la utilización de la herramienta matriz causa-raíz que “sirve como medio para ayudar a los equipos de trabajo a tener una concepción común de un problema completo, con todos los elementos y relaciones claramente visibles” (Romero Bermúdez & Camacho, s. f.). El contenido plasmado en esta matriz de la **Tabla 7** es definido de acuerdo con el resultado del análisis del contexto externo, el análisis interno, de los problemas propuestos y las causas presentadas anteriormente. Se construyó esta matriz de priorización para poder determinar las causas de mayor incidencia en el problema principal (muy alta dependencia de una sola fuente de ingresos). Este modelo de priorización se alcanzó una vez evaluadas las causas mediante un ranqueo por puntos calificando los criterios de factibilidad y beneficio para obtener un resultado que aparece en la columna “total”.

3.2.1. Factibilidad

La factibilidad calificará y priorizará la viabilidad para resolver la causa del problema principal con los recursos actuales reportados por el COC. A través de la asignación de valores de factibilidad buscamos determinar si es un alcance posible para la organización el subsanar dicha causa sin mayores cambios o inversiones. La asignación de puntaje que utilizaremos será 1 la causa con mayor dificultad por resolver y calificando las causas, hasta aquella que presenta ninguna o la menor dificultad de todas las posibles.

3.2.2. Beneficio

El beneficio determinará en esta matriz el orden de las causas que le permiten a la organización logrando el mayor beneficio en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido, otorgaremos una valoración a cada causa donde 1 es la causa que resuelta representa el menor

beneficio para la organización y daremos 16 a aquella con mayor beneficio para la organización, una vez se resuelva.

3.2.3. Resultado

En la **Tabla 7** Matriz de Priorización Causa-Raíz buscamos determinar la causa que tenga mayor incidencia evaluando las categorías de factibilidad y beneficio. La causa con mayor puntaje será considerada como la causa principal a resolver para el problema seleccionado en esta organización. Bajo estos parámetros en la **Tabla 7** se presenta la calificación general de las causas. El impacto de las causas es determinante, dado que muestra en qué medida puede afectar a la solución del problema y los logros de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. El resultado y conclusión de esta matriz de priorización incluye definir cuantas causas serán tenidas en cuenta para el plan de implementación para la solución del problema clave definido.

Tabla 7

Matriz Causa-Raíz

Criterio	causa	factibilidad	beneficio	total
marketing	no existe un paquete de servicios para mercadeo y búsqueda de socios	16	15	31
marketing	no existe un procedimiento proceso que defina como adelantar el relacionamiento institucional	15	16	31
marketing	no existe una estrategia de mercadeo	14	11	25
administración	organigrama orientado a la gestión de un solo cliente	13	12	25

administración	no existe un área de mercadeo y relacionamiento	9	14	23
operaciones	el modelo de negocio opera para un único servicio	11	9	20
personas	dificultad para adoptar estrategias de cambio a nivel estratégico	8	12	20
administración	estilo de administración conservador, y muy vertical	6	13	19
operaciones	definición de procesos y procedimientos orientado a mantener al cliente que aporta la mayor parte de los ingresos	7	10	17
entorno	deterioro en las relaciones con el ministerio del deporte	8	6	14
personas	un talento humano resignado a. realizar las tareas recurrentes	10	4	14
personas	especialización en un servicio único. No en diversos servicios a ofrecer	3	7	10
entorno	aumento de precios de bienes y servicios importados que consume el COC	1	8	9
finanzas	bajo nivel de endeudamiento	5	2	7
entorno	prioridad de financiación diferente en los proyectos de gobierno	2	5	7
finanzas	liquidez acumulada en las últimas vigencias	4	1	5

Es así como, como resultado de esta matriz, obtenemos seis primeras causas relacionadas de diferentes maneras con el estilo de dirección del COC. La dependencia mayoritaria de los ingresos por un solo cliente es el resultado de no diversificar generando productos y/o servicios diferentes a los que financia el ministerio del deporte, por tanto, no se ha desarrollado un modelo de relacionamiento que incluya una estrategia de mercadeo orientada a la diversificación de ingresos, búsqueda de socios, y creación de otros proyectos, el no haber tomado la decisión de tener un área de mercadeo y relacionamiento al interior de la organización y haber orientado el esfuerzo administrativo de la organización en la gestión de un solo cliente ha sido una causa directa de la dependencia ya reiterada, en los ingresos de un solo cliente.

Listamos las causas priorizadas de acuerdo con la matriz:

- 1) No existe un paquete de servicios para búsqueda de socios
- 2) No existen procesos que definan como adelantar el relacionamiento público
- 3) No existe una estrategia de mercadeo.
- 4) Organigrama orientado a la gestión de un solo cliente.
- 5) No existe un área de mercadeo y relacionamiento.
- 6) El modelo de negocio opera para un único servicio.

El diagrama de espina de pescado (), adaptado del original diagrama de Ishikawa, propuesto para el control total de la calidad (ISHIKAWA Kaoru, 1994)) nos permite en este caso hacer visible que existen solo procesos definidos para gestionar un cliente preferencial, no existen desde el nivel estratégico decisiones que hayan permitido incursionar en la ampliación de los servicios brindados a posibles socios o clientes, desaprovechando el talento humano y la liquidez con la que ha contado la organización.



Figura 6 Diagrama de espina de pescado. Elaboración Propia.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

4.1. Alternativas de Solución identificadas

Para construir alternativas de solución, se construye la **Tabla 8** llamada Lienzo 6x6, que es una adaptación de la "matriz de selección de ideas", herramienta utilizada en el proceso de *Design Thinking* para evaluar las ideas generadas en una fase de cocreación de soluciones (Keeley, 2013) y que puede ir asociada a una matriz de evaluación complejidad -impacto, este tipo de análisis utiliza dos variables: el tipo de complejidad en la implementación y el impacto que tendría cada alternativa de las propuestas fruto del desarrollo del lienzo 6x6 o de selección de ideas.

Tabla 8

Matriz Lienzo 6x6

	Problema	Causas		
	Alta dependencia de los ingresos provenientes del gobierno nacional	<p>No existe un paquete de servicios para búsqueda de socios</p> <p>No existe un procedimiento proceso que defina como adelantar el relacionamiento institucional</p> <p>Organigrama orientado a la gestión de un solo cliente</p> <p>No existe una estrategia de mercadeo</p> <p>No existe un área de mercadeo y relacionamiento</p> <p>Modelo de operativo está diseñado para un único servicio</p>		
1	No existe un paquete de servicios para búsqueda de socios	Hacer talleres con todas las áreas para generar ideas de innovación	Hacer reuniones con empresarios para entender cómo se asociarían con el COC	Desarrollar un brochure de proyectos desde las áreas técnicas
2	No existe un procedimiento proceso que defina como adelantar el relacionamiento institucional	Actualizar el manual de procesos del COC incluyendo un procedimiento nuevo	Definir desde la presidencia, cual es el interés y modelo de relacionamiento	Crear herramientas desde el área de comunicaciones para invitar posibles socios
3	Organigrama orientado a la gestión de un solo cliente	Revisar las cargas y funciones de todos los colaboradores al interior del COC	concursos internos para definir responsables de mercadeo y de relacionamiento	creación de una dirección de relacionamiento y mercadeo
4	No existe una estrategia de mercadeo	Revisar la estrategia de comunicaciones en detalle para revisar la pertinencia del marketing mix	con el personal y recursos actuales, construir una estrategia para presentar y aprobar por el comité ejecutivo	contratar un servicio externo que construya la estrategia de mercadeo
5	No existe un área de mercadeo y relacionamiento	creación de un área de relacionamiento y mercadeo	distribución de tareas en las personas ya existentes de manera transitoria mientras se crea una nueva área	evaluar el TH actual para constituir el área de relacionamiento redistribuyendo TH existente
				<p>Desarrollar un brochure de nuevos proyectos de asociación o servicios, fruto de talleres con stakeholders.</p> <p>definir un modelo de relacionamiento claro desde la presidencia, con el objetivo a alcanzar, servicios y tipo de socio</p> <p>revisar las cargas y funciones del TH del COC, revisar una actualización y modificación priorizando los concursos internos para motivarlos</p> <p>revisar opciones para construir una estrategia de mercadeo in-house o externalizada en una consultoría</p> <p>creación de un área de relacionamiento y mercadeo, y generar un grupo de trabajo transitorio redistribuyendo TH</p>

6	Modelo de operativo está diseñado para un único servicio	hacer un grupo de trabajo con personal de varias áreas destinado a la innovación de proyectos de la industria deporte	generar un paquete de proyectos nuevos susceptibles de sociedad con externos	evaluar la pertinencia de las tareas administrativas y funciones del personal y cargos actuales	evaluar la carga administrativa del personal técnico para generar un grupo que revise tendencias de innovación en el mundo de los proyectos del deporte.
---	--	---	--	---	--

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz presentada, que construye alternativas de solución sobre las causas identificadas, utilizamos la evaluación complejidad – impacto; y con el resultado de esta evaluación se han priorizado aquellas acciones con un menor nivel de complejidad y que generarían el mayor impacto positivo en la organización. Las alternativas 1,2,5 tienen un alto nivel de impacto y un nivel medio de complejidad en su implementación futura.

Para la evaluación de estas alternativas en la matriz, se otorgaron valores en la variable de impacto así: 0 bajo, 0,5 medio, 1 alto. Para la variable de complejidad se tomó la escala de forma inversa: 0 Alto, 0,5 media, 1 Alta. De esta forma podremos priorizar obtener el mayor impacto, y con la menor complejidad posible para la organización.

Tabla 9

Matriz complejidad impacto

ALTERNATIVAS PROPUESTAS	COMPLEJIDAD IMPLEMENTACIÓN			IMPACTO DE LA ACCIÓN			total
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
Desarrollar un brochure de nuevos proyectos de asociación o servicios, fruto de talleres con stakeholders externos e internos		0,5				1	1,5

Definir un modelo de relacionamiento claro desde la presidencia, con el objetivo a alcanzar, servicios y tipo de socio	0,5		1	1,5
Revisar las cargas y funciones de todos los colaboradores al interior del COC, revisar una actualización y modificación priorizando los concursos internos para motivar el talento humano		0	0	0
revisar a profundidad lo existente para definir si se construye una estrategia de mercadeo in-house o externalizada en una consultoría	0,5		0	0,5
creación de un área de relacionamiento y mercadeo, y generar un grupo de trabajo transitorio redistribuyendo TH	0,5		1	1,5
evaluar la carga administrativa del personal técnico para generar un grupo que revise tendencias de innovación en el mundo de los proyectos del deporte.	0,5		0,5	1

Las alternativas a analizar de acuerdo al resultado que se aprecia en la columna "total" de la tabla 9, son aquellas que logran un resultado de 1,5 donde vemos que estas tres alternativas tienen un grado medio de complejidad y un impacto alto al implementarlas:

4.1.1. Alternativa 1: Desarrollar un portafolio de nuevos servicios

La primera alternativa de solución planteada permitirá tener una herramienta para abordar nuevos socios, o proponer acuerdos y proyectos a potenciales empresas interesadas.

En la actualidad la organización carece de herramientas como un paquete de servicios y proyectos que permitan entender al interior de la organización cuáles son los proyectos

susceptibles de generar valor compartido a través de sociedades con empresas, socios, o posibles financiadores. Teniendo en cuenta que desarrollar este producto que hoy no se encuentra diseñado implica una ruta que establecer dentro de la organización, debemos partir de la necesidad de crear un equipo de investigación de la innovación en proyectos susceptibles de componer este portafolio y que entiendan los intereses de posibles socios externos; la evaluación de que tipo de proyectos de valor compartido se están desarrollando a nivel internacional en organizaciones similares es la primera parte del proceso para terminar con la construcción de un portafolio o herramienta resultante de este proceso de investigación.

En este sentido, la implementación de esta alternativa de solución cumpliría dos objetivos: el primero sería desarrollar al interior de la organización la reflexión a través de mesas de trabajo, evaluaciones de ideas de los colaboradores, y otras actividades necesarias para promover la creatividad, la investigación y aprovechar la alta capacidad técnica del talento humano del COC, para posteriormente evaluar los posibles proyectos que puedan hacer parte de este portafolio de servicios que la organización pueda efectivamente desarrollar con los recursos financieros, técnicos y humanos con los que hoy cuenta.

El segundo objetivo es el de construir una herramienta efectiva que abra las puertas de esta organización a la estructuración y ejecución de proyectos de valor compartido con empresas, socios e inversionistas que no han podido encontrar una manera de asociarse a la positiva imagen del Deporte y del COC y de invertir en la creciente economía del sector Deporte y Actividad Fisca. También es de aclarar, que se evaluó como complejidad media la implementación de esta solución, ya que se puede desarrollar con los recursos con los que cuenta actualmente la organización.

4.1.2. Alternativa 2: Definir un modelo claro de relacionamiento externo

La segunda alternativa de solución planteada implica la toma de decisiones desde el nivel estratégico. Actualmente no hay un procedimiento, ruta o similar que permita a posibles socios, empresas o inversionistas entender como relacionarse y generar proyectos de valor compartido con el COC, o incluso, si esta entidad está dispuesta a escuchar propuestas de proyectos. Realizando un diagnóstico de las alianzas que se han desarrollado, orientadas al patrocinio, encontramos que ninguno de los procedimientos actuales de la entidad refleja los intereses de los diferentes stakeholders al exterior de la organización. Para llevar a buen término esta implementación se deberá constituir un modelo de relacionamiento claro en sus procedimientos, con objetivos, resultados y aprobado por el comité ejecutivo y el presidente de la organización, como nivel estratégico de la organización para que sea comunicado y socializado correctamente como una nueva línea de trabajo en la organización.

Se sugiere hacer una comparación de los modelos de relacionamiento en entidades con características similares al COC, entidades privadas, del sector cultura, recreación y deporte, a nivel nacional e internacional, para desarrollar la propuesta de método de relacionamiento orientada a construir objetivos en términos de asociación y financiación de proyectos que logren diversificar los ingresos y mitigar el problema principal encontrado en este trabajo, sobre la alta dependencia de los ingresos de un mismo cliente.

4.1.3. Alternativa 3: Crear el Área de relacionamiento y mercadeo.

La tercera alternativa de solución implica la creación de una nueva área o dirección en la estructura organizacional del COC. Actualmente esta entidad carece de una dirección, área, o equipo responsable de relacionamiento y mercadeo como lo reportamos en el análisis de fortalezas y debilidades. Hoy, el jefe de prensa depende de la dirección administrativa, y a su vez cumple funciones de marketing debido a la tradición y lineamientos. Su trabajo prioriza el

trabajo de prensa orientado a la exposición mediática de los resultados deportivos de los equipos deportivos de Colombia. Por otro lado, encontramos un positivo crecimiento de las redes sociales del COC durante los últimos 3 años, y la capacidad de generar contenido gracias a las inversiones en equipos audiovisuales que se han realizado, en este sentido la creación de una nueva área contribuiría a mitigar el problema principal, asumiendo plenamente funciones, objetivos, metas, para desarrollar las estrategias comerciales y de relacionamiento necesarias para la captación de nuevos socios, búsqueda de nuevos clientes y promoción del portafolio de servicios y de proyectos de valor compartido que desde el nivel estratégico quiere desarrollar el COC.

Considerando que esta es una organización con tradición organizacional y de una talla mediana de acuerdo al número de ingresos, que cuenta con más de cien colaboradores, y con un número importante de recurso humano y administrativo orientado a la gestión de los contratos del cliente mayoritario, se plantea una primera etapa de evaluación de funciones y actividades del organigrama actual, para que la nueva dirección de relacionamiento y mercadeo surja de un reordenamiento interno y no implique generar mayores costos adicionales. Así mismo, transitoriamente se plantea la creación de un grupo de trabajo con colaboradores que se encuentran en la organización, evaluando perfiles que sean adaptados a la labor de relacionamiento y mercadeo, y que quieran hacer parte de esta línea nueva de trabajo en el COC, para ir generando desde la misma dinámica de la organización, una área que se integre de manera transversal a los demás procesos, posteriormente, esta experiencia podrá ser evaluada para llegar a la creación efectiva de esta nueva área o dirección.

Consideramos que esta alternativa de solución es la decisión más importante en el largo plazo puesto que está orientada a buscar una solución permanente y de fondo, para aumentar el número de clientes, socios y mitigar el riesgo de depender de un cliente mayoritario, y

subsanan el error de no haber generado otras fuentes de ingresos, o haber generado una capacidad instalada en la organización para el relacionamiento y mercadeo.

4.2. Evaluación de las Alternativas de solución

Nos encontramos en una etapa fundamental para definir la solución a implementar en el COC, para lo que usaremos un método de evaluación de las alternativas de solución que han sido fruto de las herramientas previamente utilizadas en este trabajo. Para tal fin haremos una evaluación ponderando un valor dado a cada criterio de acuerdo con su criticidad para el éxito de la solución a implementar en la organización. Para este fin definiremos los criterios siguientes: tiempo, impacto, eficacia, valor agregado.

Por tiempo entenderemos que a mayor el tiempo de implementación, menor puntaje ponderado obtiene, este criterio se pondera con 20/100, debido a que la liquidez con la que cuenta el COC le permitiría utilizar los recursos que tiene en cuentas bancarias sin generar hoy valor financiero o social; sin embargo, este criterio no es el más importante puesto que encontramos que los otros criterios pueden tener mayor valor para resolver el problema principal. Calificaremos una solución de corto plazo entendido como 3 meses, con 1 punto, un mediano plazo entendido como 6 meses con 0,5 punto, y un largo plazo entendido como un año con 0 puntos.

A través del criterio de impacto se evalúa si la alternativa de solución propuesta impacta el problema principal, para tal fin, a mayor calificación, mayor debe ser el impacto positivo que tendrá la alternativa de solución en evaluación sobre el problema, lo calificaremos mediante una escala de 0 a 1 donde, 0 es ningún impacto, 0,5 es impacto medio y 1 es alto impacto.

A través de la eficacia como criterio en esta herramienta, se evalúa si la alternativa de solución que se propuso es clave para atacar al problema principal definido por lo que lo

calificaremos en una escala de 0 a 1 donde, 0 es baja eficacia, 0,5 es eficacia media y 1 es alta eficacia.

El mayor criterio de calificación es la generación de valor agregado. Como criterio se otorgó un mayor impacto positivo y diferenciador del 30/100 para cada alternativa de solución propuesta, este criterio de valor otorgado se evalúa en función al valor que pueda agregar cada alternativa de solución para generar nuevos proyectos de inversión, clientes, relaciones con empresas y socios; asumimos entonces que a mayor calificación, mayor será el posible valor agregado a generar por esta solución, teniendo en cuenta la escala de 0 a 1 donde, 0 es bajo valor agregado, 0,5 es mediano valor agregado y 1 es alto valor agregado.

Con el objetivo de tomar la decisión sobre la mejor alternativa para solucionar el problema principal determinado a lo largo de este trabajo, en la

Tabla 10 procedemos a ponderar los criterios dándoles una calificación de acuerdo a lo expuesto y con base en lo que consideramos efectivo de acuerdo al conocimiento previo del sector deporte e industria del deporte, la recolección de información a través de este trabajo y por el conocimiento de la entidad y su entorno; procedemos entonces a asignar las calificaciones en cada criterio y por cada solución presentada y, finalmente, se presenta la alternativa de solución que haya obtenido la más alta calificación, como la solución propuesta para elaborar un plan de implementación de la misma al interior del COC.

Tabla 10

Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema principal

Alternativa de solución	Criterios								Total
	Tiempo	Impacto	Eficacia	Valor Agregado	punt.		punt.		
Ponderación	20	25	25	30					
Desarrollar un portafolio de servicios de nuevos	5	4	3	4	1	0,5	0	0,5	47,5
Definir un modelo claro de relacionamiento externo	4	3	4	4	0,5	0	0,5	0,5	37,5
Creación del Área de relacionamiento y mercadeo.	3	5	5	4	0	1	1	0,5	65

4.3.Solución Propuesta

Según lo identificado en la

Tabla 10 de evaluación de las alternativas de solución al problema principal, la alternativa de solución más adecuada para el problema principal al que se ve enfrentado el COC es la de la creación de una dirección o área de relacionamiento y mercadeo, que se enfocará en desarrollar una estrategia de relacionamiento, mercadeo activo y de definir los procedimientos y criterios para estructurar los proyectos de valor compartido es una solución

que permitirá direccionar una correcta comunicación y relacionamiento con los clientes internos y externos, y que permitirá hacer un mejor uso de la marca olímpica de la que el COC tiene exclusividad para Colombia. También desarrollará hacia el interior de la institución la metodología para trabajar con las áreas deportiva y académica para generar proyectos de valor compartido e innovación de acorde a las tendencias internacionales en la industria del deporte.

El Área o Dirección de relacionamiento y Mercadeo tendrá como objetivo principal el desarrollar la estrategia de relacionamiento y la estrategia de mercadeo que permita llegar a todos los stakeholders dentro y fuera de la organización; esto con la meta de concretar posibles fuentes adicionales de ingresos a través de sociedades, venta de servicios, u otras herramientas a definir que resulten del relacionamiento con empresas, socios, o posibles financiadores de proyectos, para tal efecto, deberá llevar a cabo las actividades para desarrollar un portafolio de servicios que aproveche las ventajas competitivas del COC y que tenga en cuenta el entorno y los stakeholders internos y externos. El proceso de creación de esta área deberá buscar generar sus procedimientos para un funcionamiento claro y transparente, así como los objetivos, y métodos de medición y control para medir el avance de las estrategias en el tiempo.

Es importante recalcar que, el plan de implementación contendrá también las alternativas de solución 1 y 2, integradas como tareas de la nueva área a crear. Esto con el fin de construir una solución que tenga un alcance mayor frente a la solución de los problemas principales elegidos para el COC mediante este trabajo; el valor agregado de este business consulting radica en este punto, en entender la interrelación entre estos problemas y en construir una solución integral adecuada, que abrace las alternativas de solución presentadas en este capítulo y ponderadas en la tabla 10.

Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito

Terminamos el capítulo anterior con una solución propuesta para el problema principal que enfrenta el COC, y que contiene las alternativas importantes para atacarlo, se propone la mitigación del riesgo de seguir dependiendo de un único cliente o sponsor a través de la creación de un área de relacionamiento y mercadeo a través de varias fases que se desarrollarán a continuación en este plan de implementación.

5.1. Definiciones Claves

5.1.1. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas se han venido fortaleciendo como una herramienta con mucha importancia para desarrollar una ventaja competitiva que pueda sostenerse en el tiempo (Dyer, Kale y Singh, 2022), y según los autores, se sugiere que las organizaciones deben tener un departamento orientado al desarrollo de alianzas, con suficientes capacidades y funciones para estructurar este tipo de iniciativas y concretarlas. También es pertinente la definición de alianzas estratégicas, definidas como “acuerdos de cooperación de cualquier forma destinados al desarrollo, fabricación y/o distribución de nuevos productos” (Zollo, Reuer, & Singh, 2002).

Las Alianzas estratégicas deben orientarse al crecimiento de las empresas, las grandes empresas deben buscar complementar sus estrategias, para mejorar su posición competitiva, a través de alianzas estratégicas como herramienta óptima para lograrlo. (Sainz De Vicuña Ancín 2017) en el caso de las pymes, se servirán de este tipo de alianzas, para garantizar su supervivencia o rentabilidad, y, luego, en función de su ambición, para crecer.

5.1.2. Valor compartido

La creación de valor compartido se puede definir como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales

opera”(Porter & Kramer, 2011) , concepto que se adapta plenamente al tipo de relaciones de las que trata el problema principal del COC, al buscar construir alianzas y proyectos con empresas, para financiar proyectos deportivos.

El aumento de organizaciones sin ánimo de lucro en los pasados 20 años, espacio jurídico en el que se encuentra el COC, aumentó la competencia por recursos y así mismo, la necesidad de crear nuevas, innovadoras e interesantes propuestas de creación de valor que aprovechen el conjunto de oportunidades especialmente, dada la alta estima del sector privado en la creación de valor a través de proyectos de colaboración con estas organizaciones (Austin & Seitanidi, 2012).

Sin embargo, en el caso del COC es muy importante tener en cuenta la integración de los recursos necesarios para la implementación correcta de las estrategias de valor compartido, ya que es de estas que depende el cambio del enfoque o de lo contrario, se redundaría en la tradicional responsabilidad social empresarial más arraigada en países en desarrollo.(Vives, 2012.)

Bajo este concepto de creación de valor compartido, la organización debe esforzarse en reconocer, construir y ampliar las conexiones entre progreso económico y desarrollo social. El concepto de valor compartido, como lo explican los autores, reconoce que las necesidades y demandas sociales, y no solo las tradicionales, o necesidades típicas, tienen una alta influencia en el mercado.

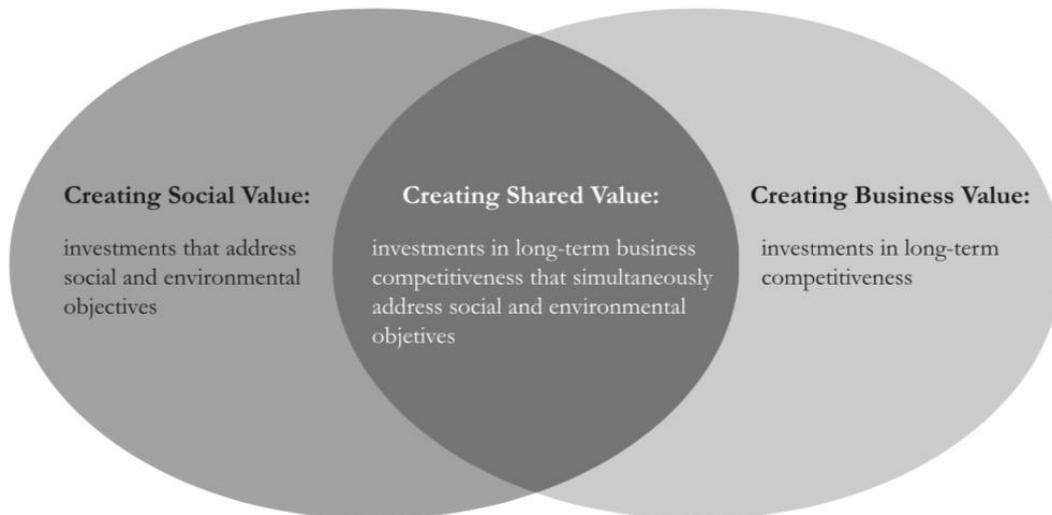


Figura 7 Valor Compartido. tomado de V. Bockstette & M. Stamp, *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, EEUU: FSG, 2011.

5.1.3. Comunicación organizacional

Para los efectos del problema, la organización de este trabajo, y su contexto, tomaremos lo indicado por Garrido et al. (2020), donde plantea que tres aspectos comprenden este tipo de comunicación: la comunicación organizacional debe ocurrir en un sistema complejo y abierto influenciado y que, a su vez, influencia el contexto o ambiente. Segundo, la comunicación organizacional se construye con mensajes, flujo, el propósito de los mismos, la dirección de emisión, y el medio empleado para el fin de comunicación. Tercero, la comunicación organizacional la hacen personas, permeadas por sus fortalezas, debilidades y habilidades en una red de relaciones interdependientes donde se transmiten sus mensajes.

Dentro de este tipo de definición, tomaremos la división propuesta en tres tipos de comunicación organizacional como un modelo de desarrollo para un esquema integral: Comunicación institucional que busca identificar el conjunto de la organización, con la visión, misión, y valores; Comunicación interna que se encauza en mejorar la calidad del mensaje en el interior de la organización y entre quienes la componen; y la Comunicación para las ventas, que se propone lograr que la organización aproveche las oportunidades del mercado definido (Contreras Delgado & Garibay Rendón, 2020).

5.1.4. Toma de decisiones

Drucker y Hammond (2006) nos muestra que la toma de decisiones eficaces es el resultado de identificar la situación actual, adecuadamente identificar el problema, definir las condiciones que afectan el problema en cuestión, para poder decidir, con el objetivo de entender las condiciones del contexto, incluyendo las acciones a llevar a cabo, y posteriormente establecer un control para medir la eficacia de la decisión en relación a la línea base actual.

Sin embargo, también tenemos en cuenta que, a pesar de la base racional de la toma de decisiones en el medio organizacional, estas se ven permeadas por el contexto y condiciones que no se pueden siempre controlar o, sobre las cuales se tiene información imperfecta (Ganga-Contreras et al., s. f.)

5.1.5. Relaciones públicas

Adaptaremos la definición sobre un enfoque sistemático que va a desarrollar un esquema de relacionamiento planeado, para atender los objetivos de la organización para generar un posicionamiento positivo, convirtiéndose en una herramienta del crecimiento y de la organización. En consecuencia, la estrategia de relacionamiento tiene una relación estrecha con la madurez organizacional y el desempeño de la misma;

“La ciencia de las Relaciones Públicas está unida, desde sus orígenes, a la actividad de la alta dirección y va dirigida a mantener, potenciar, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de los públicos de los que depende una organización para obtener el éxito.” es la definición que tomamos de José Daniel Barquero en su libro “comunicación estratégica” donde vemos que la conceptualización como parte de la estrategia empresarial se empezó a desarrollar desde los años 20 en Estados Unidos. la estrategia de relaciones públicas depende de 8 Cs que tomaremos de la obra a citar así: credibilidad,

confianza, contexto, contenido, claridad, continuidad, canales, y capacidad del auditorio (Barquero J, 2005).

5.2. Balanced Scorecard

“lo que mides es lo que consigues” es la frase inicial del artículo ya clásico en el que se basa esta herramienta (Kaplan R, Norton P, 1992). Los indicadores claves o KPIs deben ser contruidos para medir la efectividad y eficacia de las propuestas de solución, en base al cumplimiento de metas medibles, con una línea de base clara, en un tiempo claro.

Utilizaremos el BSC o balanced scorecard que se apoya en indicadores para medir planes de acción eficientes. El BSC propuesto en el marco del plan de implementación es una herramienta para controlar los indicadores clave de rendimiento de esta área nueva en la organización y su impacto en el modelo de negocio.

Los indicadores propuestos permiten evaluar más allá de la medición de aspectos cuantitativos, y también tiene en cuenta aspectos ligados los intereses de los diferentes stakeholders y al valor agregable financiero y social, así como su coherencia con el presupuesto a implementar para evaluar el retorno financiero de la inversión.

Tabla 11

Balanced Scorecard

Perspectiva	Indicador	Formula	Meta
Financiera	% aumento de ingresos de fuentes privadas	$\text{Ingresos año } x / \text{ingresos año base anterior}$	Aumento del 25% cada año de esta fuente
	% aumento de ingresos por comercialización	$\text{Ingresos año } x / \text{ingresos año base anterior}$	25 % cada año de esta fuente

5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

La propuesta del plan de implementación para la solución del problema que se presenta se complementa con un diagrama de Gantt como una herramienta para visualizar gráficamente las fases, alcance y tiempos incurridos (figura 8) considerando 5 meses como el tiempo necesario para la planeación.; asimismo, se ha preparado un presupuesto en la tabla 13 con los costos proyectados para 4 años de implementación correspondientes a un ciclo olímpico o el tiempo de validez del plan estratégico.

Tabla 12

Presupuesto estimado

Fase	Requerimiento	Fase Planeación		Unidad Medida	Valor unitario	Total
		Actividad	Cantidad			

Fase Planeación	contratación de personal externo. Profesional responsable de la propuesta de modelo organizacional que integre la nueva área	profesional con experiencia en estructuración de proyectos, metodologías de estructuración	5	mes	2.000	10000		
-----------------	--	--	---	-----	-------	-------	--	--

Fase Implementación

Fase	Requerimiento	Actividad	Especificación	Unidad Medida	Valor año1	Valor año2	Valor año3	Valor año4
Fase Implementación	director área de mercadeo y relacionamiento	Contratación de personal externo. Cargo Experto líder	director, con experiencia directiva reconocida	Año	36000	37800	39690	41675
Fase Implementación	líder mercadeo	Contratación de personal externo. Cargo senior	líder con experiencia en marketing coordinación de equipos	Año	21000	22050	23153	24310
Fase Implementación	líder relacionamiento	Contratación de personal externo. Cargo senior	líder con experiencia en relacionamiento publico coordinación de equipos	Año	21000	22050	23153	24310
Fase Implementación	Presencia en ferias.	Costos anuales integrales proyectados	Participación en eventos de industria del deporte, financiación de proyectos y otros.	Año	10000	10500	11025	11576
Total por Año					88000	92400	97020	101871
Total Fases 1+2							USD	399291

5.3.1. Fase 1: Evaluación estructura COC.

En esta etapa empezamos con una fase de evaluación formal del organigrama, manuales de procedimientos y procesos con los que cuenta el COC para determinar qué aspectos, cargos, funciones, procesos sirven en términos del desarrollo de una nueva área de relacionamiento y mercadeo. En paralelo se realizan Workshops en el nivel estratégico, con el comité ejecutivo y la presidencia para determinar, como se propuso en la alternativa de solución número dos, el modelo de relacionamiento externo que debe desarrollar el COC, y que posteriormente será implementado por la nueva área. En el mes 5 se presentan los resultados de la evaluación de procedimientos y organigrama para la redistribución de recursos humanos y físicos que velen por disminuir los costos de ejecución para la organización.

5.3.2. Fase 2: Aprobación y contratación

Durante esta fase se organizan las herramientas mínimas necesarias para que la nueva área de relacionamiento y mercadeo pueda empezar a funcionar una vez formada; al mismo tiempo se hace el proceso de selección y contratación del director y dos líderes, y se seleccionan las personas dentro de la organización que también harán parte de esta área.

También durante esta fase se debe aprobar por el comité ejecutivo, la integración de estos lineamientos en el plan estratégico construir para el cuatrienio olímpico a venir.

Es el momento en que las áreas existentes inicien la identificación de las necesidades y proyectos que hagan parte del brochure de servicios y proyectos.

5.3.3. Fase 3: Puesta en marcha formal del área de mercadeo y relacionamiento

En la última fase de este plan de se inicia el funcionamiento de la nueva área de relacionamiento y mercadeo; que atiende a la propuesta de solución presentada en este trabajo. En esta fase se debe tomar en cuenta como recomendación, contar con los espacios internos con el talento humano existente para la integración y correcta gestión de los nuevos

procesos. Es el momento de comunicar a la opinión pública a través de la jefatura de prensa , el cambio organizacional llevado a cabo por el COC y el interés de trabajar con la empresa privada para el desarrollo de proyectos.

5.4. Factores Claves de Éxito

5.4.1. Habilitadores

Tomaremos como factores habilitadores a las condiciones que permiten que la implementación de la solución propuesta al problema cumpla con los indicadores propuestos en el BSC y conlleva cumplir los objetivos del COC; razón por la que este trabajo considera claves para el éxito los siguientes factores:

Posicionamiento de marca: la organización debe promover el reconocimiento de la marca olímpica en el mercado colombiano asociada a los valores del deporte, lo que en paralelo ayudaría a aumentar el nivel de satisfacción de socios y clientes, por lo que la comunicación coherente tiene una alta influencia en la imagen corporativa que quiere proponer el COC.

La flexibilidad y capacidad para la gestión del cambio que debe poseer la organización: Es crítico entender que la Presidencia, comité ejecutivo y gerencia del COC deben tener la disposición de reorganizar su modelo de organigrama y aplicar nuevas estrategias para que perdure en el tiempo la implementación de la solución propuesta.

Benchmark y búsqueda de información sobre la materia: aunque el talento humano del COC es de alta calidad técnica, el desarrollar estas actividades con calidad permitirá que las decisiones que se tomen en cuanto al tipo de estructura organizacional, lineamientos, tipo de proyectos y servicios a estructurar, estén acorde a la realidad del mercado y de los posibles socios de la entidad.

Capacidad adquirida para la estructuración de proyectos, este es un factor clave, del que depende tanto el éxito en el relacionamiento al abordar posibles socios con proyectos de valor compartido en etapa de prefactibilidad que estén correctamente estructurados, y el poder responder a posibles socios o clientes con un equipo formado para la estructuración de proyectos.

5.4.2. Riesgos

Usaremos la definición del Project Management Institute, reconocida entidad en la formulación de métodos para la gestión de proyectos, donde se afirma que el riesgo de un proyecto es un evento o condición que, si se materializa, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de gestión del proyecto (Project Management Institute, 2021.). Es así como identificamos como riesgos claves para el éxito para el plan de implementación de la solución propuesta, los siguientes:

Oposición del talento humano de la organización que en diferentes niveles de jerarquía pueda conllevar a no permitir cambiar el organigrama, funciones, o personas para la creación de la nueva área propuesta.

No generar confianza para ser socio del COC: debido a la naturaleza del COC y a su distancia con el empresariado del deporte, no se han generado los lazos de confianza necesarios para reconocer al COC como un socio posible para la estructuración de proyectos.

Riesgo técnico de los equipos del COC: aunque el talento humano de la organización es de buena calidad, existe el riesgo de no adquirir habilidades necesarias en la estructuración de proyectos, o de interiorizar las nociones de valor compartido sobre el lenguaje tradicional de patrocinio.

Capítulo VI: Resultados Esperados

En este capítulo se presentan los resultados esperados gracias a la implementación del plan propuesto. Las alternativas de solución y la solución definida van a generar un impacto que permitirá atacar las causas de los problemas principales presentados en el capítulo 3.

Crear una nueva área de relacionamiento y mercadeo permitirá directamente mitigar los riesgos del entorno identificados en el capítulo tercero, donde identificamos la inestabilidad en los recursos de contratos provenientes del gobierno nacional, lo que pone en riesgo el modelo de financiación de proyectos del Comité olímpico Colombiano.

La solución propuesta de crear un área de relacionamiento y mercadeo permitirá a su vez atender las causas identificadas en el capítulo 3 sobre las operaciones y sobre el modelo de administración, que presentan hoy una mayoría de la estructura orientada a la gestión y operación de un único cliente: el ministerio del deporte. La implementación de esta solución permitirá, modificar el modelo de operación para orientarse hacia la diversificación de las fuente de ingresos. En la tabla 14 se presenta el impacto de la solución propuesta en las causas priorizadas en la matriz causa -raíz presentadas de la tabla 7.

La inversión financiera en la implementación es posible de acuerdo a los excedentes y liquidez con la que cuenta el COC; en este sentido más que medir una tasa interna de retorno lo que proponemos como medida de éxito y como se plasma en los KPI o key performance index , o indicador clave de rendimiento, será, el aumento de la proporción de ingresos de otras fuentes.

Tabla 12*Impactos de la implementación en las causas priorizadas*

Causa	Tipo	Impacto de la implementación en la causa
No existe un área de mercadeo	Administración	Se creará una nueva área de Mercadeo y relacionamiento
No existe un paquete de servicios para mercadeo y búsqueda de socios	Marketing	La nueva área tendrá como función la articulación con otras áreas para la creación de este brochure
No existen procesos que definan como adelantar el relacionamiento público	Marketing	La nueva área generará procedimientos de marketing
No existe una estrategia de mercadeo.	Marketing / Administración	Se creará una estrategia de mercadeo y relacionamiento a integrar en el planeamiento estratégico 2025-2029
Organigrama orientado a la gestión de un solo cliente.	Administración	Re orientación de parte del talento humano en la nueva área propuesta
El modelo de negocio opera para un único servicio.	Operaciones	El comité ejecutivo aprobará la creación del área propuesta junto con la reorganización del talento humano necesario y las funciones y procesos para diversificar las fuentes de financiación e ingresos

6.1. Resultados esperados del Plan de Implementación**6.1.1. Beneficio de la implementación**

Principalmente, la implementación beneficiará al COC al crear una nueva área que le permita relacionarse como entidad con socios para estructurar, cofinanciar y codesarrollar proyectos de valor compartido, disminuyendo el riesgo de dependencia del gobierno nacional, con un líder de área, con procesos claros, metas claras y una estructura organizacional actualizada.

El primer beneficio tangible es la evaluación de herramientas o instrumentos de gestión tales como el organigrama, manual de procedimientos, manual de cargas de trabajo, entre otros, para actualizar el modelo de estructura organizacional, para proponer las funciones y

procesos de la nueva área, y su interrelación funcional con el resto de la institución. Dado que en el capítulo 3 detectamos que la estructura organizacional, y distribución de los recursos humanos y administrativos son parte de las causas de los problemas en operaciones, entonces, esta evaluación va directamente a atacar estas causas.

El análisis y reflexión como organización sobre las herramientas descritas en el plan de implementación, permitirá aumentar la competitividad de la organización y la generación de valor social y financiero de sus procesos. Un planeamiento estratégico es una herramienta promotora de ventaja competitiva basada en su Cadena de Valor (Porter,2009), por esta razón, un resultado esperado es, la actualización del plan estratégico de la entidad de acuerdo con la nueva prioridad de diversificación de ingresos y clientes, contribuyendo a la mitigación de las causas analizadas del entorno descritas en el capítulo 3; sobre la inestabilidad de la dependencia de los recursos provenientes de los contratos con el gobierno colombiano.

Al presentar para aprobación el modelo de reorganización organizacional con la nueva área de mercadeo y relacionamiento integrada, mitigaremos la causa priorizada en la tabla 7; sobre la ineficiente asignación de recursos humanos en el COC hacia la gestión de un solo cliente: el ministerio del deporte.

También encontramos en las causas, la falta de comunicación interna, en esta etapa se comunicará claramente al conjunto del talento humano sobre el proceso en desarrollo, obteniendo como beneficio la mejora de este eje de comunicación. Para este fin tomamos a (Moreno O, 2012) y sus planteamientos sobre lo imprescindible del estudio integral de la comunicación organizacional; evaluarla y mejorarla integralmente para mejorar la percepción frente a una imagen coherente el COC quiere proyectar. Retomando el modelo de ejes de comunicación integral descrito en las definiciones clave, específicamente, sobre la

comunicación interna (Baquero J, 2005), obtendremos un beneficio claro al mitigar este riesgo para el éxito del plan de implementación identificado en el capítulo anterior.

Durante la implementación el director contratado como líder de la nueva área tendrá la función de desarrollar un portafolio de proyectos y servicios cuya falta ha sido identificada en las causas priorizadas en el capítulo 3 respecto a Marketing y administración: hoy el COC no cuenta con estas herramientas; entonces la construcción de un paquete de proyectos, y modelos de colaboración o asociación con otras organizaciones o empresas, e un beneficio directo.

Las capacitaciones constantes durante los años de implementación son un beneficio directo para el COC: permitirán crear capacidades nuevas en el talento humano de la organización, para la estructuración de proyectos alineados con los intereses de empresas y socios que pueden asociarse con el COC para el codesarrollo de proyecto; de esta forma, desarrollando nuevas capacidades en el talento humano se mitigará esta causa y priorizada en la matriz causa-raíz.

La asistencia a eventos como ferias, foros y similares permitirá encontrar posibles socios y posibles interesados en desarrollar proyectos en sociedad con el COC. Este es un beneficio directo que redundará en la diversificación de los ingresos y en alcanzar la meta propuesta como KPI sobre diversificación de los ingresos.

A partir de estos eventos se actualizará constantemente la elaboración del portafolio de proyectos, y permitirá abrir espacios para relacionarse con otros actores del ecosistema de la economía y de la industria del deporte.

Como beneficio directo de la etapa de implementación será de una parte, la presentación al sector de industria del deporte, empresas y posibles socios, del interés del desarrollo de esta nueva estrategia al interior del COC.

El resultado proyectado mediante los KPIs propuestos, conllevarían a un aumento de ingresos provenientes de fuentes de diferentes a los contratos firmados con el ministerio del deporte, pasando de USD 605.000 en 2024 a USD 1.478.684 en 2028 atacando la causa principal identificada en el entorno: la alta dependencia de los ingresos del gobierno colombiano.

6.1.2. Recuperación de la Inversión

Con una inversión durante 4 años expuesta en la tabla 12, con una inversión total de USD 389.291 en pesos constantes a junio de 2024, obtenemos una TIR de 57% y un VAN positivo de USD 119.669, garantizando la recuperación de la inversión.

Teniendo en cuenta que los ingresos del COC representaron unos 62 mil millones de pesos colombianos en 2024, que representan unos 15 millones de dólares aproximadamente se considera una meta factible, lograr el aumento del 25% de los ingresos de las fuentes de ingresos no gubernamentales cada año (contratos empresas privadas y comercialización) dado su bajo monto hoy: 6% del total de los ingresos. con una inversión.

Tabla 13

Ingresos proyectados como plan de recuperación de la inversión

	2024	2025	2026	2027	2028
Contratos Ministerio del Deporte y otros gobierno	\$ 12.717.776	\$12.717.776	\$ 12.717.776	\$12.717.776	\$ 12.717.776
contratos empresas privadas y otros	\$ 605.608	\$ 757.011	\$ 946.263	\$ 1.182.829	\$ 1.478.536
Comercialización Gravada	\$ 51.402	\$ 181.683	\$ 218.019	\$ 261.623	\$ 313.947
Anualidades Federaciones	\$ 908.413	\$ 908.413	\$ 908.413	\$ 908.413	\$ 908.413
ingresos de actividades ordinarias - Internacionales	\$ 757.011	\$ 757.011	\$ 757.011	\$ 757.011	\$ 757.011
Total Ingresos	\$ 15.140.210	\$15.321.893	\$ 15.547.482	\$15.827.651	\$ 16.175.683
costos de actividades ordinarias	\$ 5.450.476	\$ 5.515.881	\$ 5.597.093	\$ 5.697.954	\$ 5.823.246
utilidad bruta	\$ 9.689.734	\$ 9.806.011	\$ 9.950.388	\$10.129.697	\$ 10.352.437
gastos administrativos	\$ 2.271.032	\$ 2.298.284	\$ 2.332.122	\$ 2.374.148	\$ 2.426.352
gastos solución propuesta	\$ 10.000	\$ 88.000	\$ 92.400	\$ 97.020	\$ 101.871
gastos de ventas	\$ 1.826.825	\$ 1.926.627	\$ 1.958.098	\$ 1.996.338	\$ 2.042.953
(-) Depreciación	\$ 302.804	\$ 306.438	\$ 310.950	\$ 316.553	\$ 323.514

(-) Amortización	\$ 454.206	\$ 459.657	\$ 466.424	\$ 474.830	\$ 485.270
utilidad operativa	\$ 6.348.888	\$ 6.347.195	\$ 6.437.542	\$ 6.550.594	\$ 6.691.916
impuestos	\$ 1.396.755	\$ 1.396.383	\$ 1.416.259	\$ 1.441.131	\$ 1.472.221
utilidad neta	\$ 4.952.133	\$ 4.950.812	\$ 5.021.283	\$ 5.109.463	\$ 5.219.694
utilidad adicional	-\$ 68.150	-\$ 1.321	\$ 70.471	\$ 88.180	\$ 110.231
Tasa de oportunidad	12,0%				
VAN	\$ 119.669				
TIR	57%				

El análisis vertical que observamos en el Capítulo 1 de este trabajo indica que existe un crecimiento en los activos equivalentes al efectivo que representa el 56% del total de activos en 2022, denotando una importante liquidez del COC, para presentarse como socio posible de proyectos con empresas dispuestas también a invertir en proyectos de infraestructura deportiva, o en realización de eventos, que eventualmente aumentarían la TIR de esta implementación.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

Estas conclusiones surgen del proceso desarrollado a través de este business consulting realizado al comité olímpico colombiano, donde se identificaron varios problemas que amenazan la sostenibilidad en el mediano y largo plazo de esta organización. Se propusieron herramientas académicas que permiten generar alternativas de solución y mitigación del riesgo al mismo tiempo que identifica la situación interna y externa en la que se desarrollaría la solución propuesta.

7.1. Conclusiones

- La solución es viable, teniendo en cuenta los costos reportados y proyectados a 4 años; teniendo en cuenta una inversión en la implementación de la nueva área de relacionamiento y mercadeo de USD 389.291, se proyecta un flujo de caja positivo que permite estimar un VAN de USD 119.669, resultante de la inversión en la

solución propuesta, teniendo en cuenta una tasa de oportunidad de 12%, debido a las condiciones actuales de los mercados financieros.

- Obtenemos también, una TIR alta de 57%, que demuestra la viabilidad del proyecto, que de acuerdo con la proyección hecha, desde el año número dos de funcionamiento de la nueva área se recuperaría la inversión financiera propuesta en este trabajo.
- Sin embargo, dada la naturaleza de la solución que proponemos, esta estimación puede ser incluso, conservadora, ya que un buen relacionamiento con un aumento de costos y ventas proporcional a los ingresos, puede generar acuerdos de comercialización o proyectos en acuerdos de sociedad con el COC que generen un mayor valor compartido social y financiero.
- la implementación, permitirá triplicar los ingresos de otras fuentes, en 4 años.
- El COC cuenta con una larga trayectoria en el sector deportivo y asociativo en Colombia lo que le ha permitido el crecimiento y estabilidad de los ingresos dependiendo de un único cliente mayoritario; el gobierno nacional. La solución propuesta y su plan de implementación busca la diversificación de fuentes de ingresos, y de socios para el cumplimiento de los objetivos del COC.
- Dada la naturaleza jurídica y social del COC, la solución propuesta abarca la generación de ingresos y diversificación de fuentes, al mismo tiempo que pretende mitigar riesgos al embarcarse en nuevos proyectos, al privilegiar un modelo de relacionamiento para encontrar nuevos socios.
- Una nueva área de relacionamiento permitirá generar una nueva estrategia de relacionamiento basada en la creación de proyectos de valor compartido, noción que va mucho más allá de la responsabilidad social, el sponsoring, o la generación de valor financiero

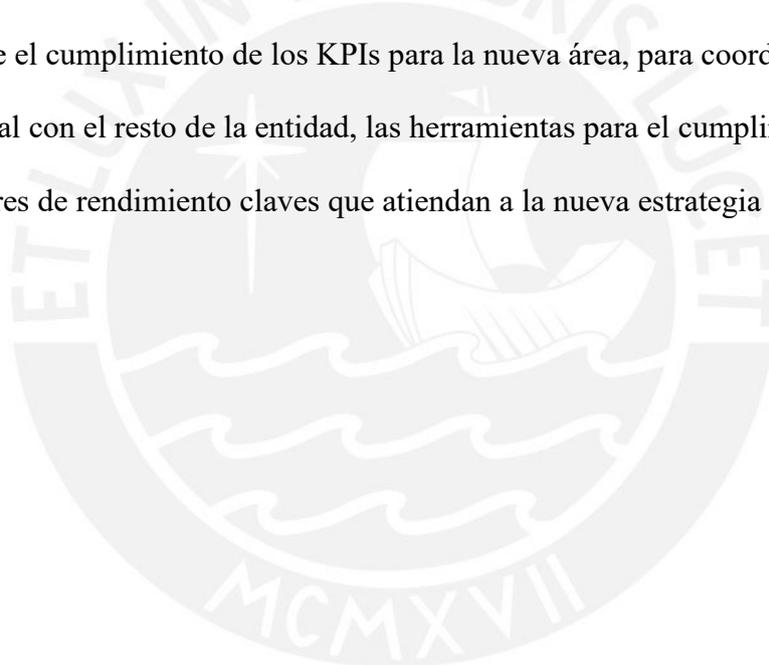
- Es imperativo que la perspectiva estratégica del área de relacionamiento sea, la generación de proyectos de valor compartido; que permitirá garantizar el carácter social de la entidad ofreciendo retorno económico en las inversiones hechas por nuevos socios.
- La incertidumbre política, el aumento de la presión de la opinión pública sobre los resultados deportivos, y el cambio de prioridades gubernamentales, son elementos del contexto que pueden afectar alcanzar los objetivos del COC. A esto se suman los hallazgos identificados en el análisis de la industria y la presencia de una cantidad significativa de servicios sustitutos en un creciente mercado del deporte, donde el COC no está presente.
- El nivel estratégico de la organización debe trabajar por mitigar sus debilidades, que pesan en la organización. Una mayor apertura al cambio, a la innovación y al relacionamiento con las empresas e industria deportiva son elementos clave de éxito de la solución, pero además de lograr encaminar la organización hacia un crecimiento sostenido y un mayor reconocimiento en Colombia.
- El sponsoring tradicional es una serie de actividades de responsabilidad social y filantrópicas, desarticuladas de la estrategia de las compañías que las financian y sin un impacto social significativo, el COC es en definitiva un socio con que, mediante la formulación de proyectos de valor compartido, puede mejorar la competitividad de largo plazo de las compañías, generando así una ventaja competitiva para ser socio de ellas.
- Después de realizar el análisis a los problemas y empleando la matriz de beneficio-complejidad, se permitió definir el problema central, posteriormente desarrollando las alternativas de solución, se corroboró que, aunque el problema principal es la dependencia de los contratos estatales, hay diferentes alternativas de solución que no

son excluyentes. La solución propuesta, logra incluir las alternativas no elegidas como parte de su plan de implementación.

7.2.Recomendaciones

- Promover activamente la participación y escucha activa a todo el talento humano del COC y fomentar el relacionamiento interno con el ánimo de fomentar una estructura matricial y procesos transversales, para eliminar muy paulatinamente la fuerte verticalidad de la organización.
- Se recomienda la integración de la terminología asociada a la creación de valor compartido, para que el conjunto de la organización transite desde los conceptos de subvenciones y patrocinio, a la teoría de valor compartido en los diferentes proyectos que genera la asociación.
- Un factor clave de éxito es la orientación estratégica hacia el valor compartido en la estructuración de proyectos, como lineamiento para la construcción de las herramientas de la nueva área de relacionamiento.
- Aunque la prioridad en una reorganización, debe ser el talento humano contratado en la organización, el cargo de director de marketing y relacionamiento debería provenir de fuera del COC.
- Una vez entre en funcionamiento formal el Área de relacionamiento y mercadeo, se recomienda poner en práctica herramientas de gestión del cambio de manera continua y por un tiempo que garantice que la nueva estructura organizacional haga parte integral de la cultura organizacional del COC.
- El área de relacionamiento y mercadeo debe tener en cuenta en la estrategia de marketing, la exclusividad de uso que tiene el COC en el país, del uso de los logos e imágenes asociados con la olimpiada.

- Se recomienda programar la participación en eventos de la industria del deporte, con el ánimo de ganar credibilidad en el sector de estructuración de proyectos.
- Se recomienda que la organización continuamente mantenga la capacitación a los directores y coordinadores de las áreas técnicas, sobre la estrategia y lineamientos de relacionamiento y marketing, con el ánimo de que ampliar la visión en la estructuración de los proyectos entendiendo los intereses de posibles socios y ampliando el espectro de la negociación de proyectos, más allá de los "patrocinios"
- Se recomienda que la metodología Balanced Scorecard se implemente como tablero de mando integral para el cumplimiento de los objetivos del COC y de forma coherente el cumplimiento de los KPIs para la nueva área, para coordinar de manera transversal con el resto de la entidad, las herramientas para el cumplimiento de los indicadores de rendimiento claves que atiendan a la nueva estrategia del COC.



REFERENCIAS

- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 41, Issue 5, pp. 726–758). SAGE Publications Inc.
- Banco de la República de Colombia. (2024). Informe de política monetaria, enero de 2024. *Informe de Política Monetaria, 2024(01)*, 52.
- Barquero, C. J. D. (2005). *Comunicación Estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing* (McGraw Hil).
- Berrocal, J. (2023). *DoingBusiness_Colombia_2023.pdf*.
- Bonet, J., Ricciulli, D., Pérez, G., Galvis, L. A., Haddad, E., Araújo, I., & Perobelli, F. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. *Banco de La República*, 288, 34.
- Colombia, C. de. (1995). *Ley 181 de Enero 18 de 1995*.
- Colombiano, C. O. (2023). *Www.olimpicol.co*.
- Committee, O. (2023). *Olympic Agenda 2020+5*.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Constitución política Título II De Los Derechos, Las Garantías Y Los Deberes, Capítulo 1 De Los Derechos Fundamentales. *Acnur*, 1–154.
- Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. *El Congreso de Colombia*, 26. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85860_archivo_pdf.pdf
- Congreso de la República Colombia. (2019). *Ley N° 1967 de 2019*. 1–8. [https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY 1967 DEL 11 DE JULIO DE 2019.pdf](https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201967%20DEL%2011%20DE%20JULIO%20DE%202019.pdf)

- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional Organizational communication Comunicação organizacional. *In Mediaciones de La Comunicación*, 15(2), 27.
- DANE. (2023a). *Informe IPC enero 2024*. 54, 1–22.
- DANE. (2023b). *PIB 2023*. 54, 1–22.
- Ding, Y., & Chen, G. (2022). How Do Innovation-Driven Policies Help Sports Firms Sustain Growth? The Mediating Role of R&D Investment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142315688>
- Dyer, J. H., & Kale, P. (2001). Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, 1993–1997.
- Ganga, F., Durán, I., & Rodríguez, E. (2018). Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. *Revista Espacios*, 39(26), 5.
- Garrido, F. J. (2022). *Fundamentos de Comunicación Organizacional 2022*. February.
- Inside, I., & Fuerte, L. (2024). *Las apuestas operadas por internet tuvieron un aumento en sus operaciones de 67% para 2022, por el mundial de Fútbol de Qatar*. 3–6.
- Institute, P. M. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge*.
- International Olympic Committee. (2024). *Olympic Ai Agenda*.
- Ipinza, F. D. (2015). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia* (Pearson (ed.)).
- ISHIKAWA. (1994). *Control de calidad*.
- Keeley Larry. (2013). *Ten types of innovation*.
- Moreno Olivia, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia En Su Pc*, 31–43.
- Parody, M. (2023). *Preocupación en el deporte colombiano por reducción del*

presupuesto para 2023.

Portafolio. (2024). *Cuánto dejaría de recibir Barranquilla por no ser sede de los Juegos Panamericanos 2027.*

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2). <https://doi.org/10.4337/9781800880344.ch11>

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1992). El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. *Cuadro Del Mando Integral.*

Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XL(3–4), 127–142.

Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica.* ESIC Editorial.

Sat, C. (2023). *Boletín técnico Cuenta Satélite del Deporte de Bogotá Boletín técnico.* 1–12.

Statista. (2023). *La industria de los eSports en el mundo.* <https://es-statista-com.basesbiblioteca.uexternado.edu.co/estudio/56421/la-industria-de-los-esports-en-el-mundo/>

Toro, L. F. (2024). *Diseño, Transformación y cambio en las organizaciones.*

Vives, A. (2012). Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VIII(14), 5–7.

World Bank Annual Report 2023: A New Era in Development. (2023). *World Bank Annual Report 2023: A New Era in Development.* <https://doi.org/10.1596/40219>

Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701–713.

<https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.701.503>Ding, Y., & Chen, G. (2022). How Do

Innovation-Driven Policies Help Sports Firms Sustain Growth? The Mediating Role of

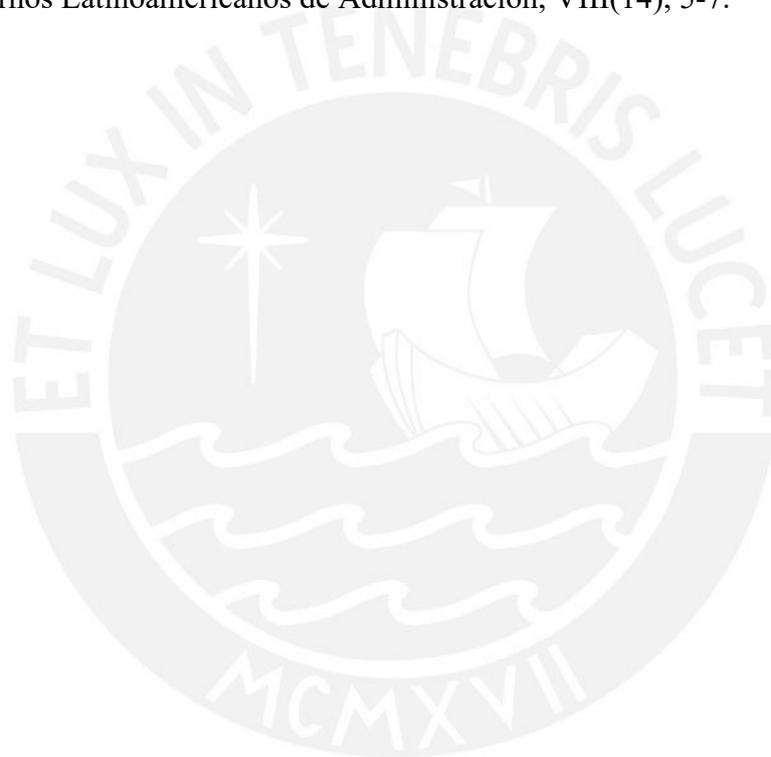
- R&D Investment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(23).
<https://doi.org/10.3390/su142315688>
- Toro Dupouy, L. F. (2024). *Diseño, transformación y cambio en las organizaciones: Cómo definir y lograr los objetivos estratégicos*. ESIC Editorial.
- Deloitte (2023). *Doing Business 2023*. The World Bank.
- Moreno-Oliva, O., (2012). GESTIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. *Ciencia en su PC*, (3), 31-43.
- Garrido, F., Putnam, L., & Goldhaber, G. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional* (Vol. 1). Organizational Communication Global Network.
- Ganga-Contreras, F. A., Duran-Seguel, I. M., & Rodriguez-Ponce, E. (s. f.). *Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual* *Rationality, as a focal point of strategic decisions: a conceptual theoretical approach* (Vol. 39).
- Dane (2024). *Informe ipc enero 2024*. Departamento administrativo nacional de estadística. www.dane.gov.co
- ISHIKAWA Kaoru. (1994). *¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa*. . norma.
- Keeley, L., P. R., Q. B., & W. H. (2013). *Ten types of innovation*. John Wiley & Sons.
- Olympic Committee, I. (2024). *OLYMPIC AI AGENDA*. Olympic Committee, I
- Olympic Committee, I. (2023). *Olympic Agenda 2020+5 Midway Report*. Olympic Committee, I
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (s. f.). *HBR.ORG The Big idea Creating Shared Value how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth*.
- DANE (2022) *Producto Interno Bruto (PIB)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas>

Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*.

Romero Bermúdez, E., & Camacho, J. D. (s. f.). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos*.

Kaplan Robert, & Norton David. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.

Vives, A., (2012). *Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido*.
Cuadernos Latinoamericanos de Administración, VIII(14), 5-7.



Apéndices

Apéndice 1: formato calificación de problemas

Formato calificación de problemas

información con fines académicos para el "business consulting" para el COC para trabajo de grado de Master

Nombre

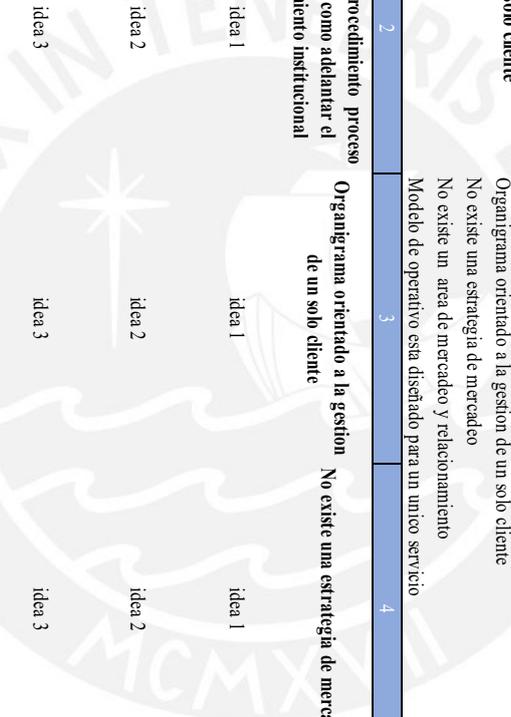
Funcion **miembro comité ejecutivo**

De acuerdo a su conocimiento y experiencia, califique en la columna "importancia" con un número de 1 a 10 cada problema siendo 1 nada importante para la situación del COC o 10 muy importante para la situación del COC.

En la columna "beneficio" por favor califique de 1 a 10 el beneficio para la gestión del COC de invertir en resolver estos problemas siendo 1 nada beneficioso o 10 totalmente beneficioso

P1	Presupuesto del gobierno nacional reorientado a otras prioridades.	
P2	Inestabilidad política y en el ministerio del deporte	
P3	Altos costos de servicios y bienes adquiridos.	
P4	Alta inflación persistente, altas tasas de interés y bajo crecimiento de la economía.	
P5	Consumo creciente en economía del bienestar	
P6	Reclamo social por mejores resultados deportivos de selecciones Colombia.	
P7	Falta de area de relacionamiento o mercadeo.	
P8	Organización muy vertical, sin estructura matricial o procesos transversales claros .	
P9	Alta dependencia del presupuesto del ministerio del deporte.	
P10	Falta de capacidad para la innovación y para la estructuración de nuevos proyectos.	
P11	La mayoría del personal está dedicado a labores administrativas no orientadas a diversificar ingresos.	
P12	Las comunicaciones son reactivas. No hay estrategia de comunicaciones o de relacionamiento.	
P13	Política de gestión del talento humano inexistente, para gestionar el cambio.	

Apéndice 2: fomato taller lienzo 6x6

problema		causas					
1	2	3	4	5	6		
<p>alta dependencia de los ingresos de un solo cliente</p> <p>No existe un paquete de servicios para búsqueda de socios No existe un procedimiento proceso que defina como adelantar el relacionamiento institucional Organigrama orientado a la gestion de un solo cliente No existe una estrategia de mercado No existe un area de mercadeo y relacionamiento Modelo de operativo esta diseñado para un unico servicio</p>							
<p>información con fines académicos para el "business consulting" para el COC para trabajo de grado de Master</p>							
<p>No existe un paquete de servicios para búsqueda de socios</p> <p>idea 1</p> <p>idea 2</p> <p>idea 3</p>	<p>No existe un procedimiento proceso que defina como adelantar el relacionamiento institucional</p> <p>idea 1</p> <p>idea 2</p> <p>idea 3</p>	<p>Organigrama orientado a la gestion de un solo cliente</p> <p>idea 1</p> <p>idea 2</p> <p>idea 3</p>	<p>No existe una estrategia de mercado</p> <p>idea 1</p> <p>idea 2</p> <p>idea 3</p>	<p>No existe un area de mercadeo y relacionamiento</p> <p>idea 1</p> <p>idea 2</p> <p>idea 3</p>	<p>Modelo de operativo esta diseñado para un unico servicio</p> <p>idea 1</p> <p>idea 2</p> <p>idea 3</p>		
<p>idea fuerza, construida en consenso</p>	<p>idea fuerza, construida en consenso</p>	<p>idea fuerza, construida en consenso</p>	<p>idea fuerza, construida en consenso</p>	<p>idea fuerza, construida en consenso</p>	<p>idea fuerza, construida en consenso</p>		



Apéndice 3 : formato preguntas valoración problemas principales.

pQLStuJIWf-TPXZl1p1jyLPrJ_vPlawAN0zgiBVdtOQ5PyDryooQ/viewform




Valoración de la problemas principales

Por favor, para cada problema presentado en el comité ejecutivo sobre la situación del COC, de una breve explicación (si lo considera) de cada problema principal

información con fines académicos para el "business consulting" para el COC para trabajo de grado de Master

javier.suarez@pucp.edu.pe [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

nombre *

Tu respuesta

Alta dependencia del presupuesto transferido por el ministerio del deporte. *

Tu respuesta

Falta de capacidad para la innovación y para la estructuración de nuevos proyectos *

Tu respuesta

Falta de área de relacionamiento en la para atraer empresas y socios para financiar proyectos *

Tu respuesta

Enviar
Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Pontificia Universidad Católica del Perú. [Denunciar abuso](#)

Google Formularios

Apéndice 4: estructura organizacional propuesta business consulting COC

Estructura organizacional propuesta para el COC.
Business Consulting para el Comité Olímpico Colombiano

