

Plan estratégico empresarial para el Club Deportivo Atlético Bello¹

Daniel Alejandro Mendez Echeverri²
Daniel Efrén García González / Tutor³

Resumen

El presente trabajo, desde los procesos de planeación estratégica, que se realizó para el Club Deportivo Atlético Bello, el cual ofrece servicios de formación deportiva, recreativa y competitiva del Fútbol a deportistas de 7 a los 17 años de edad, como una herramienta que guía la mejora de los procesos administrativos durante los próximos 3 años, a partir de la propuesta integradora que se realiza, utilizando como método de estrategia, los alcances y planteamientos, objetivos, propuesta, iniciativas, responsables de las iniciativas y el cronograma de ejecución, donde se propone la búsqueda del crecimiento orientado a la expansión de las actividades del Club. Con ello, se definieron los objetivos y metas específicas. Asimismo, se plantearon y analizaron las estrategias que permitan al Club mejorar su posicionamiento en el mercado, así como la evaluación de la viabilidad financiera del Plan Estratégico. La estrategia seleccionada, se hace desde el análisis organizacional del Club, desde sus diversos énfasis, para la aplicación de matrices analizando los resultados de los factores internos y externos que se debe mejorar, desde la capacidad administrativa y financiera, debido a que el Club no tiene definidos procesos de planeación estratégica. La implementación de las estrategias propuestas, se describen en incrementará el mejoramiento de las percepciones de sus clientes e harás de expansión y rentabilidad administrativa y económica.

.

Palabras claves: plan estratégico, club deportivo, modelo administrativo.

Scientific article template (*traducción del título al inglés*)**Abstract**

The present work, from the strategic planning processes, which was carried out for the Atlético Bello Sports Club, which offers sports, recreational and competitive Soccer training services to athletes from 7 to 17 years of age, as a tool that guides the improvement of administrative processes during the next 3 years, based on the integrative proposal that is made, using as a strategy method, the scope and approaches, objectives, proposal, initiatives, those responsible for the initiatives and the schedule of execution, where the search for growth oriented towards the expansion of the

¹ Artículo científico presentado como opción de grado para optar por el título de Especialista en Administración Deportiva.

² Autor de contacto: Estudiante Universidad Santo Tomás, Grupo de Investigación Ser, Cultura y Movimiento. Correo electrónico: daniel.mendez01@ustabuca.edu.co

³ Director: Docente Facultad Cultura Física, Grupo de Investigación Ser, Cultura y Movimiento. Correo electrónico: daniel.garcía@ustabuca.edu.co

Club's activities is proposed. With this, the specific objectives and goals were defined. Likewise, the strategies that allow the Club to improve its positioning in the market were proposed and analyzed, as well as the evaluation of the financial viability of the Strategic Plan. The selected strategy is made from the organizational analysis of the Club, from its various emphases, for the application of matrices analyzing the results of the internal and external factors that must be improved, from the administrative and financial capacity, because the Club does not It has defined strategic planning processes. The implementation of the proposed strategies described in will increase the improvement of the perceptions of its clients and will lead to expansion and administrative and economic profitability

Keywords: strategic plan, sports club, administrative model.

Introducción

El trabajo de grado "Plan estratégico empresarial para el Club Deportivo Atlético Bello" de Daniel Alejandro Méndez Echeverri, tiene como propósito principal la elaboración de un plan estratégico bajo un modelo de desarrollo administrativo para el Club Deportivo Atlético Bello (Méndez Echeverri, 2024, p. 7). Este plan busca mejorar y fortalecer los procesos administrativos y asegurar la sostenibilidad del club en el mercado deportivo de la formación de deportistas (Méndez Echeverri, 2024, p. 7). La investigación se enfoca en el análisis de la organización del club a través de tres momentos clave: un análisis filosófico de su visión, misión y valores institucionales; un análisis analítico con las matrices DOFA, MEFE y MEFI; y un análisis operativo desde su plan de desarrollo deportivo (Méndez Echeverri, 2024, p. 4).

El documento se divide en siete capítulos, comenzando con una contextualización sobre la historia del fútbol, sus características y algunos modelos de desarrollo administrativo que han sido fundamentales para otros clubes (Méndez Echeverri, 2024, p. 5). Estos modelos sirven como punto de partida para la investigación, destacando la importancia de una gestión administrativa sólida para el éxito de un club deportivo (Méndez Echeverri, 2024, p.4). El segundo capítulo aborda el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos del trabajo, enfocándose en la necesidad de un plan estratégico empresarial a tres años para el Club Deportivo Atlético Bello (Méndez Echeverri, 2024, p. 7).

El tercer capítulo presenta el marco de referencia, que incluye el marco teórico de la planeación estratégica y los modelos de formación deportiva, cruciales para la formación deportiva que el club pretende alcanzar (Méndez Echeverri, 2024, p. 2). Además, se presenta el marco conceptual y legal que enmarca la investigación (Méndez Echeverri, 2024, p. 4). El cuarto capítulo describe la organización del club, realizando análisis y matrices de los diferentes énfasis (Méndez Echeverri, 2024, p. 4). El quinto capítulo expone el método propuesto para la creación del plan estratégico, considerando los alcances, planteamientos, objetivos, propuestas, iniciativas, responsables, presupuestos y cronogramas (Méndez Echeverri, 2024, p.3). El sexto capítulo muestra el análisis de los resultados, el séptimo las conclusiones y, finalmente, el octavo las referencias bibliográficas (Méndez Echeverri, 2024, p.4).

La investigación reconoce la importancia de la planeación estratégica como una herramienta para identificar las ventajas competitivas de la organización y alcanzar sus objetivos (Méndez Echeverri, 2024, p. 2). Se destaca que la planeación estratégica es un proceso de desarrollo competitivo a mediano y largo plazo, que define objetivos, elabora estrategias y

determina acciones para mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad (Méndez Echeverri, 2024). El proceso de planificación se divide en tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia (Méndez Echeverri, 2024, p.3).

En cuanto al modelo de formación deportiva, el trabajo hace referencia al modelo “tikitaka” del Fútbol Club Barcelona como punto de partida, resaltando la posesión del balón, el movimiento constante y la rápida circulación de pases (Méndez Echeverri, 2024, p.6). Se menciona la importancia de la sincronización de movimientos, la inteligencia táctica y la toma de decisiones rápidas (Méndez Echeverri, 2024, p.5). El documento propone la adopción del Modelo Integrado Técnico-Táctico, que complementa el “tikitaka” y mejora la enseñanza a través de la comprensión de la táctica para llegar a la técnica (Méndez Echeverri, 2024, p.4).

El marco conceptual define términos clave como planificación (Seirullo Vargas, 2017), estrategia (Chandler, 1962), plan estratégico (Chiavenato, 2016), diagnóstico estratégico (Arrieta Jiménez et al., 2021, p.4) y club deportivo (Congreso de la República de Colombia, 1995) (Méndez Echeverri, 2024, p.5). El marco legal incluye la Constitución Política de Colombia, la Ley 181 de 1995 sobre el fomento del deporte, la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 sobre el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Méndez Echeverri, 2024, p. 7).

En la descripción de la organización, se detalla que el Club Deportivo Atlético Bello es una entidad sin ánimo de lucro, fundada en 2021, con el propósito de fomentar la práctica del fútbol (Méndez Echeverri, 2024, p. 5). Ofrece servicios de formación deportiva planificada y diseñada según las necesidades de los deportistas (Méndez Echeverri, 2024, p. 6). Se mencionan las edades de los deportistas atendidos (entre 7 y 17 años) y la participación del club en diversos torneos (Méndez Echeverri, 2024, p.5).

El trabajo también incluye un análisis del énfasis filosófico del club, detallando la visión, misión y valores (Méndez Echeverri, 2024, p.3). Se presenta la visión actual y una matriz de la visión propuesta para 2029, buscando un modelo administrativo y deportivo distintivo (Méndez Echeverri, 2024, p. 2). Asimismo, se describe la misión actual y una matriz de la misión propuesta, enfocada en la formación deportiva e integral de alta competencia (Méndez Echeverri, 2024, p. 4). Los valores del club incluyen responsabilidad, honestidad, respeto, tolerancia, disciplina, compromiso y sana convivencia (Méndez Echeverri, 2024, p.3).

El análisis continúa con un énfasis analítico, que incluye la matriz DOFA, MEFE y MEFI (Méndez Echeverri, 2024, p. 4). La matriz DOFA identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, 2006, p. 4). La matriz MEFE evalúa los factores externos, mostrando un índice total de 3.15, indicando que las oportunidades pueden ayudar a solventar las amenazas (Contraloría Municipal de Puebla, 2019; Pilonieta Cortés, 2023, p. 3). La matriz MEFI evalúa los factores internos, con un resultado de 3.65, reflejando un buen ejercicio de planificación en la estructura deportiva, aunque con carencias en la planeación estratégica (Contraloría Municipal de Puebla, 2019; Pilonieta Cortés, 2023, p. 7).

Finalmente, el trabajo aborda el énfasis operativo del club, describiendo su plan de desarrollo deportivo, que busca promover la práctica formativa, recreativa y competitiva del fútbol, inculcando valores y fomentando la sana competencia (Méndez Echeverri, 2024, p. 7). El plan establece metas, estrategias, procedimientos y mecanismos en las áreas administrativa, deportiva y publicitaria (Méndez Echeverri, 2024, p. 7). Se incluyen indicadores y criterios para la evaluación de la estrategia, mostrando una alta dependencia de la calidad del servicio y altos estándares deportivos en la formación de deportistas (Méndez Echeverri, 2024., p. 5).

En resumen, la introducción del trabajo de grado de Méndez Echeverri presenta un panorama completo de la necesidad y el enfoque de la investigación. El autor ha estructurado su

trabajo para abordar la problemática de la falta de un plan estratégico en el Club Deportivo Atlético Bello, proponiendo un modelo de desarrollo administrativo que mejore su gestión y sostenibilidad en el mercado deportivo.

Metodología de análisis y recolección de datos

La metodología empleada en el trabajo de grado para el Club Deportivo Atlético Bello se centra en la creación de un plan estratégico integral para mejorar la gestión y el posicionamiento del club. El proceso comienza con un exhaustivo análisis de la situación actual, que abarca tres áreas principales: un análisis filosófico de la visión, misión y valores del club, utilizando matrices para identificar y proponer mejoras; un análisis analítico mediante las matrices DOFA, MEFE y MEFI para evaluar factores internos y externos; y un análisis operativo del plan de desarrollo deportivo del club.

Con base en estos análisis, se procede a la propuesta del plan estratégico, que incluye la definición de alcances y planteamientos que guiarán la administración del club. Se desarrolla un mapa estratégico con cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, cuyos objetivos están interrelacionados. Se establecen objetivos específicos para cada perspectiva, junto con iniciativas estratégicas que detallan las acciones a llevar a cabo, incluyendo indicadores de seguimiento. Además, se asignan responsables para la ejecución de cada iniciativa dentro de la estructura del club y se define un presupuesto para asegurar la viabilidad económica del plan. Finalmente, se establece un cronograma para la implementación de las iniciativas, dividido en semestres.

Adicionalmente, se recolectaron datos mediante una encuesta aplicada a 44 deportistas del club. Esta encuesta recabó información sociodemográfica y datos sobre sus preferencias y necesidades en la práctica deportiva, lo que permitió evaluar el impacto de las actividades del club y ajustar las estrategias para mejorar el servicio. La metodología se caracteriza por su enfoque integral, combinando análisis detallados con la propuesta de un plan estratégico estructurado, utilizando el modelo de cuadro de mando integral para asegurar la alineación de las acciones con los objetivos estratégicos y considerando las necesidades de los deportistas

Resultados

Se definen las relaciones estructurales con las situaciones que tienen una alta influencia en los demás procesos de la organización, recomendando el análisis desde una lectura propia e integral del énfasis filosófico (misión, visión, valores), énfasis analítico y operativo del Club, que permita ubicarlos en las dimensiones de la organización y sus necesidades de cara a la formulación de las propuestas del fortalecimiento del plan estratégico.

A partir de los resultados obtenidos de las matrices, en donde se presentaron las causas principales tanto internas como externas, se crea y se aborda la propuesta de plan de desarrollo, desde los alcances y planteamientos, objetivos, propuesta, iniciativas, responsables de las iniciativas y el cronograma de ejecución de cada una de estas; todo ello, desde una parte integrador como punto de partida de los diferentes énfasis del Club.

Ahora bien, se hace importante los resultados de la encuesta realizada a 44 deportistas del Club, encontrándonos:

Tabla 1. Variables sociodemográficas y porcentajes

Variable	Porcentaje De Respuesta					
Edad	7-9 AÑOS (6,8%)	9-11 AÑOS (11,6%)	11-13 AÑOS (22,6%)	13-15 AÑOS (29,5%)	15-17 AÑOS (29,5%)	
Estrato	Estrato 1 (9%)	Estrato 2 (38,7%)	Estrato 3 (47,8%)	Estrato 4 (4,5%)	Estrato 5 (0%)	
Socioeconómico						
Institución Educativa	Pública (52%)		Privada (43%)		Universitaria (5%)	100%
Jornada Académica	Mañana (68%)			Tarde (32%)		44
Competencias	Liga	Baby fútbol	Torneos	Copa	Torneo Inter.	Depor tistas
Deportivas	Antioqueña	(5%)	Municipales	Bellanitas	Santa Marta	
Participantes	(25%)		(29%)	(30%)	(11%)	
Proceso Selección	Si (6,8%)		No (93,2%)			
Colombia IFA 7						
Proceso Selección	Si (11,3%)		No (88,7%)			
Antioquia IFA 7						

Nota: Contiene las variables sociodemográfica y variable de porcentaje de respuesta de los deportistas encuestados

La tabla, refleja los resultados obtenidos en porcentajes, de las respuestas de los deportistas, encontrando que los rangos de los 13-15 años, y entre los 15-17 años, siendo el mayor porcentaje de la población del Club participante de la encuesta. Dicha información, nos ayuda a evaluar y replantear cual es el alto porcentaje en edad de la población que atiende el Club, generando mayor fuerza en su divulgación de promoción de servicios en dichas edades.

Dentro de los balances del estrato socioeconómico, el mayor número de deportistas son de estrato 3, seguido de los deportistas que son estrato 2, siendo estos dos en su respectivo orden, los dos indicadores que más representa a la población encuestada por parte del Club.

Desde las dinámicas académicas, los deportistas que están en un tipo de estudio Universitario son en mejor promedio, en un balance medio, los deportistas que se encuentran en una institución de carácter privado; y en mayor porcentaje, deportistas que se encuentran en instituciones educativas de carácter público. De dichas instituciones, se identificó, que la gran mayoría de deportistas de encuentran estudiando en la jornada de la mañana, lo cual les posibilita asistir y hacer parte de la oferta deportiva del Club en horas de la tarde y de la noche.

Dentro del margen de las competencias en las que el Club participa en el presente año, de los deportistas encuestados, evidenciamos que la gran mayoría participo de la Copa Bellanitas con Futuro, y de los Torneos Municipales Inder Bello, siendo estos los dos torneos con mayor porcentaje de participación de los deportistas; lo cual ayuda en la evaluación del informe de gestión deportivo del Club, lo cual, marca estadísticas de participación, ayudando a centrar y trazar las competencias más viables para el Club.

Dando importancia a los procesos de selección, encontramos que 3 deportistas encuestados hicieron parte de la Selección Colombia de IFA7, y que 5 deportistas, de la Selección Antioquia de IFA7, a pesar de ser pocos en cuanto a porcentaje, demuestra que el Club, va realizando bien sus procesos de formación, lo cual les beneficiara en el aumento de la población beneficiaria que quiera participar de sus actividades deportivas, demostrando los avances futbolísticos de sus deportistas.

Tabla2. *Variable aprendizajes y gustos deportivos / variable porcentaje*

Variable	Porcentaje De Respuesta							
Beneficios De Aprendizaje Que Brinda El Club	Aumento de habilidad es y destrezas 38%	Crear buenos hábitos deportivos 22%	Aprender a seguir reglas 12%	Aprovechamiento del tiempo libre 3%	Aprender valores humanos y sociales 12%	Ayudarme a estar más sano 13%	100%	—
Gustos De La Práctica Deportiva	Integrarse con los compañeros 19%	Participar de eventos deportivos Municipales, Departamentales o Nacionales 43%		Aprender más del deporte 8%	A marcar metas para mi futuro 29%	Aprender sobre el espíritu deportivo 1%	Deportistas	—

Nota: Variable de aprendizajes-gustos deportivos y variable de porcentaje de respuesta de los deportistas encuestados

Se hace importante, el conocer, los beneficios que obtienen los deportistas de sus practicas deportivas, como pilares fundamentales de su programa, denotando, que el aumento de habilidades y destrezas es el mayor de los pilares de aprendizaje que tienen los deportistas dentro de su oferta, seguido de crear buenos hábitos deportivos; estos dos, deben de ser ejes condicionantes dentro de la programación de alcance de objetivos dentro de los planes de trabajo que tenga el Club.

Desde las acciones de gustos, los deportistas referenciaron con mayor porcentaje, que les gusta mucho la participación en eventos deportivos municipales, departamentales o nacionales, acción que se vio reflejada de igual forma en los porcentajes de las competencias que participaba el Club, mostrando que uno de los fines últimos es la alta competencia dentro de las etapas de formación deportiva.

Queda como evaluación, y como punto de partida para la mejora de los servicios deportivos que se ofrecen a los deportistas, el inculcar aún más los aspectos relacionados con el trabajo físico, siendo una alta demanda por parte de los deportistas como solicitud dentro de su programa de entrenamientos, lo cual cobra importancia en los servicios a ofrecer por parte del Club; del mismo modo el trabajo de habilidades técnicas y de tener un estilo de juego propio, se hace necesario implementar como estrategias secundarias dentro del plan estratégico, que conlleve, a una mejor oferta deportiva y que sea más atractiva para todos.

Para lo anterior, se sugiere esquematizar los análisis a través de ayudas visuales como las tablas, barras o tortas, ecuaciones, gráficos generados según la especialidad del método y disciplina, cada uno acompañado de su párrafo explicativo. Así, se posibilita que los datos estén sintetizados y den cuenta de los resultados.

Discusión y conclusiones

Los elementos brindados al Club desde la aplicabilidad del modelo de desarrollo administrativo, permitirá una organización en carácter de proyección en el tiempo y en el contexto de manera que facilita la adaptación a los cambios y a la interrelación de recursos en procesos dinámicos, eficientes para lograr impactos positivos y efectivos. Teniendo como oportunidad, el aumentar sus ingresos y la gestión de la interacción con sus clientes, dando la oportunidad de la aplicabilidad de las iniciativas estratégicas que conllevan a que la rentabilidad del club se incrementa, obteniendo mejores resultados financieros, de brindar mejor atención, y ayudar en los resultados deportivos; focalizando los pilares de la competitividad, la eficiencia y la participación consiente del modelo de negocio, basados fundamentalmente en la experiencia del servicio, con el beneficio único del incremento de la participación en el mercado deportivo.

En este sentido, cobra importancia la mejora de los estados financieros, como recursos predominantes del capital de la productividad y rentabilidad, lo cual, conlleve a optimizar la atención, para el crecimiento y sostenibilidad de las finanzas; del mismo modo, se tiene la mejora en las características de la competitividad de precios, y así, poder generar mayor rentabilidad en las finanzas. Todo ello, desde una buena estrategia que involucre todos los campos de incidencia del desempeño del Club.

Referencias

- Amy Chan. (15 de 11 de 2022). *episkyros*. Obtenido de PREZI: https://prezi.com/p/htiw_b_slj7pg/episkyros/
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Lumen Hymanitas.
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De la Cruz Lara, L. M., & López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 243–254.
- Bars, K. (2013). *street workout calistenia*. Obtenido de cuerpocalistenia.blogspot.mx: www.cuerpocalistenia.blogspot.mx
- Cadierno, O. (2003). Clasificación y características de las capacidades. *Efdeportes revista digital*, 61.
- Celebreak. (22 de Mayo de 2023). *el estilo de juego del barcelona: el arte del tiki-taka*. Obtenido de celebreak.com: <https://celebreak.com/es/uncategorized-es/el-estilo-de-juego-del-barcelona-el-arte-del-tiki-taka/>
- Chandler, H. A. (1962). *Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica (Fundamentos y aplicaciones)*. Río de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda (Tercera Edición).
- Clemente Roque, A. (2018). Revista de Fútbol. *Universidad Veracruz*.
- Congreso de la República de Colombia. (1995, 18 julio). *Decreto 1228 de Julio 18 de 1995*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-86226_archivo_pdf.pdf
- Contraloría Municipal de Puebla. (2019). *guía para la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)*. Puebla. Obtenido de https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fl_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education (4ta ed.).

- Deportivo Cali. (s.f.). *Cantera Deportivo Cali*. Obtenido de Deportivo Cali: <https://deportivocali.com.co/cantera/>
- Echeverri Ramos, J. A. (2015). Modelos de desarrollo deportivo y factores condicionantes relacionados con el desarrollo del talento deportivo. *Revista de Educación Física. (UdA)*, 69-79.
- Envigado F.C S.A. (s.f.). *escuela de iniciación y formación deportiva cantera de héroes*. Obtenido de Envigado FC S.A: <https://www.envigadofc.co/escuela-de-iniciacion/>
- Eurofitness. (Octubre de 2019). *Entrenamiento HIIT de alta intensidad: Claves, consejos y secretos*. Obtenido de eurofitness.com: <https://eurofitness.com/wp-content/uploads/2019/10/ebook-entrenamiento-hiit-efectivo-intensidad.pdf>
- Figueroa Martínez, D. (22 de Febrero de 2010). *IV. pasos para crear la misión, la visión y los valores organizacionales*. Obtenido de Universidad de Sonora: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>
- Garduño Durán, J., Ruiz Omeñaca, J. V., Velázquez Callado, C., & Valero Valenzuela, A. (2023). *modeloso pedagógicos en la educación física y eldeportar*. México: Qartuppi (1ra Edición).
- Heras, X. (2024). Quién es el dueño de City Football Group y cuántos equipos pertenecen al conglomerado. *REVISTA AS*.
- Heredia, J., Isidro, F., Chulvi, I., & Mata, F. (2011). *Guía de ejercicios de fitness muscular*. Sevilla: Wanceulen.
- Isidro, F., Heredia, J., Pinsach, P., & Ramón, M. (2007). *Manual del entrenador pesronal del fitness al wellness*. Barcelona: Paidotribo.
- Jaramillo Giraldo, L. G., Restrepo Lopez, C. D., & Giraldo Escobar, C. A. (s.f.). modelo de negocio para equipos de fútbol profesional colombiano. (*trabajo de grado*). universidad pontificia bolivariana, Medellín.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona-España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estrategicos, convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona-España: Ediciones Gestión 2000.
- Lorenzo Calvo, D., & Calleja González, D. (2010). *factores condicionantes del Desarrollo Deportivo*. Bizkaia-España: Diputación Foral de Bizkaia. Dirección General de Deportes.
- Moreno Cristancho, J. O. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá D.C: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). *Planificación Estratégica*. Pilar – Paraguay: CID - Centro de Investigación y Desarrollo.
- Ochoa Villaseñor, A. (2008). *Futbol El juego de todos*. México: CONADE (1ra Edición).
- Pilonieta Cortés, J. C. (23 de 01 de 2023). *Matrices MEFE y MEFI*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD : <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/60008>
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de https://posgrado.ustabuca.edu.co/pluginfile.php/235487/mod_resource/content/1/1.%20La%20matriz%20FODA%20una%20alternativa%20para%20realizar%20diagn%C3%B3sticos.pdf

- Sánchez Santiago, M. (2015). jules rimet y el origen de los mundiales de fútbol (1930-1954). *AGON International Journal of Sport Sciences*, 99-113.
- Seirullo Vargas, F. (2017). *El Entrenamiento en los Deportes de Equipo*. Barcelona: Mastercede.
- Sucunza Rodríguez, S. (2005). El análisis de la eficacia técnica del jugador de fútbol en competición. *Efdeportes*. Obtenido de <https://www.efdeportes.com/efd82/futbol.htm>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. McGraw-Hill. (4ta ed)