

## Plan Estratégico Club Deportivo Barrio Brasilia 2025 – 2030

Autores

Johan Hernando Molina Gil<sup>1</sup>, Jair Dubán González Castañeda <sup>2</sup>.

### Resumen

El proyecto Plan Estratégico Club Deportivo Barrio Brasilia 2025 – 2030 consiste en la estructuración de actividades para el estudio y análisis de la situación actual de la organización deportiva, partiendo de la ejecución de cada uno de sus procesos estratégicos misionales y de apoyo, continuando con la elaboración de un diagnóstico inicial con la recolección de información a través de entrevistas, encuestas y estudio de mercado, siguiendo las referencias de la metodología DOFA, y la posterior elaboración de un plan de acción en aras de mejorar las debilidades encontradas, reducir los riesgos, fortalecer las fortalezas en marcha y aprovechar las oportunidades que presente el medio. Se busca potenciar el club y posicionar la marca, con parámetros de gestión de calidad a través de mediciones de indicadores que aseguren el logro de los objetivos.

El proyecto se orienta al cumplimiento del trabajo de grado para Maestría en Gerencia de Organizaciones Deportivas y Recreativas, utilizando como población el Club Deportivo Barrio Brasilia, club que debe actualizar su plan estratégico de desarrollo y que actualmente cumple 20 años de servicio a la comunidad.

---

<sup>1</sup> Johan Hernando Molina Gil, Esp, Especialista en Gerencia Deportiva, Universidad Autónoma Latinoamericana - Uniautónoma, Director Ejecutivo Club Deportivo Barrio Brasilia, [johan\\_molina58231@elpoli.edu.co](mailto:johan_molina58231@elpoli.edu.co).

<sup>2</sup>Jair Dubán González Castañeda, Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM, Coordinador de Academia del Deportivo Independiente Medellín, [jair\\_gonzalez58231@elpoli.edu.co](mailto:jair_gonzalez58231@elpoli.edu.co).

La metodología utilizada obedece a una investigación aplicada, analítica y cuali-cuantitativa, buscando con ello, encaminar los procesos y procedimientos en una ruta que asegure el éxito de los objetivos, el cumplimiento de la misión y la materialización de su visión a corto, mediano y largo plazo.

*Palabras clave:* diagnostico; objetivos; estrategia; plan; indicadores.

## **Abstract**

The Strategic Plan For Sports Club Barrio Basilia 2025 - 2030 project consists of structuring activities for the study and analysis of the current situation of the sports organization, starting from the execution of each of its strategic mission and support processes, continuing with the development of an initial diagnosis through the SWOT matrix and the elaboration of an action plan in order to improve identified weaknesses, reduce risks, strengthen ongoing strengths, and seize opportunities presented by the environment. The aim is to enhance the club and position the brand, with quality management parameters through measurement of indicators ensuring the achievement of objectives.

The project is aimed at fulfilling the thesis work for a Master's Degree in Management of Sports and Recreational Organizations, using the Sports Club Barrio Brasilia as the population, a club that needs to update its strategic development plan and currently serves the community for 20 years.

The methodology used follows an applied, analytical, qualitative, and quantitative research approach, aiming to guide processes and procedures on a path that ensures the success of objectives, the fulfillment of the mission, and the realization of its short, medium, and long-term vision.

*Keywords:* diagnosis, objectives, strategy, plan, indicators.

## Introducción

En los últimos años, el deporte ha ganado relevancia como una herramienta clave para la promoción del desarrollo social y la mejora de la calidad de vida. Sin embargo, muchas organizaciones deportivas comunitarias enfrentan desafíos relacionados con su sostenibilidad financiera y administrativa, lo que limita su impacto en las comunidades a las que sirven.

El Club Deportivo Barrio Brasilia, es una organización deportiva clave en la promoción del deporte en Medellín, pero enfrenta dificultades relacionadas con la diversificación de servicios y la sostenibilidad de sus operaciones, lo que hace necesario el desarrollo de estrategias que permitan su fortalecimiento institucional. El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar “El Plan Estratégico Club Deportivo Barrio Brasilia 2025 – 2030”, modelo que permitirá al club optimizar sus procesos administrativos, diversificar sus servicios, posicionarse en el mercado deportivo y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. La innovación y la creatividad, el talento humano y sus capacidades, el compromiso, la diversificación de servicios y la planeación detallada de cada uno de los procesos contarán con una estrategia de desarrollo que servirá de ejemplo y de guía para la evolución del fútbol aficionado en Medellín, desde el fortalecimiento de la administración deportiva y bajo los contextos sociales y deportivos que hoy afronta el deporte más amado de la población.

El proyecto de transformación y consolidación busca impactar todas las esferas de la organización, con el compromiso desde los directivos y profesores, hasta los deportistas, sus familias e incluso usuarios indirectos del entorno. La estrategia se encamina al desarrollo del club y su posicionamiento en el sector, con nuevas y mejoradas estrategias de servicio.

Para lograr la construcción del plan estratégico, se utilizarán herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, encuestas y entrevistas a través de grupos focales y un estudio de mercado, que permitirán identificar las necesidades y oportunidades del club. Posteriormente se genera un plan de acción encaminado a garantizar un equipo humano competente y la ejecución de procesos óptimos para el desarrollo del deportista en su etapa de formación.

La adecuada y cuidadosa ejecución del plan, arrojará como resultado un club fuerte, caracterizado como modelo a seguir en el sector, con una diversificación de productos y servicios que enamorarán al deportista y fidelizarán su estadia en el club, atrayendo, además, nuevos usuarios a los procesos de formación deportiva.

Como resultado final, este trabajo de grado se convierte en una herramienta fundamental para el fortalecimiento de organizaciones deportivas, con un enfoque práctico y replicable que busca generar un impacto positivo en el ámbito administrativo, deportivo y social.

## **Materiales y método**

El diseño del plan estratégico parte del análisis previo del contexto del Club Deportivo Barrio Brasilia, utilizando herramientas metodológicas que permiten recopilar y procesar información de manera estructurada y participativa. Se tuvieron en cuenta algunas consideraciones de Ramírez (2009) en el que sugiere la identificación del problema, el reconocimiento del contexto interno y externo del club, el análisis de los resultados y la generación de conclusiones para la asignación de la ruta o plan.

Para ello, se implementaron dos principales estrategias: entrevistas a través de grupos focales, encuestas y estudio de mercado, seleccionadas por su eficacia en la obtención de datos cualitativos y cuantitativos.

Para las entrevistas a través de grupos focales se toma como referencia a Mella, (2000, p.7).

Las encuestas tienen su soporte teórico en Fería et al. (2020) citando a Lanuez y Fernández (2014).

Por su parte el estudio de mercado basa su análisis e investigación en la cartilla llamada “Cómo realizar un estudio de mercado (s.f).

## Resultados y Discusión

### Diagnóstico

Pregunta	Retroalimentación de Deportistas	Retroalimentación de Padres	Retroalimentación de Coordinadores	Hallazgos Positivos	Aspectos de Mejora
¿Cómo era el desempeño de los entrenadores antes y después de la pandemia?	Antes: evaluaciones positivas en presentación y planeación, pero problemas en comunicación. Después: falta de control y desconexión en algunos entrenadores.	Algunos entrenadores han mejorado su servicio, pero falta comunicación y algunos procesos son inestables.	Mejoras en la gestión postpandemia, pero dificultades en la captación de nuevos deportistas.	Algunos entrenadores se mantienen organizados y brindan retroalimentación efectiva.	Fomentar la continuidad y mejorar la comunicación entre entrenadores y padres.
¿Qué cambios han tenido los escenarios deportivos?	Mejoras en ciertos escenarios como Brasilia. Problemas en otros como La López y Cincuentenario.	La López es insegura y sucia, preferencia por hacer uso de la cancha Brasilia.	Los escenarios han mejorado, pero hay problemas con escenarios como el Cincuentenario.	Brasilia es valorada como un escenario seguro y cómodo.	Buscar opciones más seguras y limpias para los entrenamientos.

Categoría	Reflexión prepandemia	Reflexión postpandemia
<b>Evaluación del desempeño de entrenadores</b>	Los entrenadores eran mejor evaluados antes de la pandemia, especialmente en planificación.	Se nota una desconexión en varios entrenadores tras la pandemia, muy pocos siguen destacándose por su planificación.
<b>Experiencia en los entrenamientos</b>	Exigencia alta, con entrenadores enfocados en el desarrollo integral de los deportistas.	Más autonomía para los jugadores y menos exigencia, muy pocos tienen buen manejo de grupo.
<b>Percepción de las canchas</b>	Brasilia y UdeA tienen una percepción favorable.	Canchas como el Cincuentenario y La López presentan problemas de seguridad, mientras que Brasilia sigue siendo vista de forma positiva.

<b>Participación en torneos</b>	Participación activa en torneos importantes como Baby fútbol.	La participación disminuyó debido a la pandemia. La Baby fútbol sigue siendo el torneo más valorado y esperado.
<b>Desempeño del club en partidos</b>	El club mantenía un alto nivel competitivo antes de la pandemia, con los partidos enfocados en el logro, pero con un toque de diversión.	El nivel competitivo ha bajado, y ahora los partidos se enfocan más en los logros y el compromiso de los jugadores.
<b>Gestión de entrenadores durante partidos</b>	Los entrenadores se destacaban por su excelente gestión en los partidos.	Actualmente muy pocos entrenadores se destacan por su planificación, la mayoría han mostrado desconexión y falta de organización.
<b>Número de partidos y participación familiar</b>	La familia y los jugadores preferían más partidos, valorando el enfoque formativo y el crecimiento de los jugadores.	Hoy se prefiere un solo partido con mejor calidad, más enfocado en los logros que en la cantidad de encuentros.
<b>Proyección y motivación de deportistas</b>	El club fomentaba la motivación de los deportistas, inspirados, por ejemplo, como en Santiago Cuero y John Bayron Suaza, jugadores profesionales actualmente.	A pesar de las dificultades, los deportistas siguen encontrando en el club un espacio para el crecimiento personal y profesional, impulsados por los logros de jugadores modelo.
<b>Significado del Club y sentido de pertenencia</b>	El club se percibía como un grupo sólido y un espacio de crecimiento personal.	El sentido de pertenencia se ha fortalecido en torno a las relaciones interpersonales y el espacio en Brasilia, visto como un símbolo de crecimiento y camaradería.
<b>Gestión del Club (coordinadores)</b>	La gestión antes de la pandemia era eficiente, con procesos administrativos bien estructurados.	La pandemia afectó la gestión, pero Johan ha desempeñado un papel clave unificando los procesos y mejorando la eficiencia general.

## Trámites administrativos

Los trámites eran funcionales, pero con algunos retrasos en la cartera.

Aunque hay mejoras, la cartera sigue siendo un desafío. La incorporación de tecnología podría optimizar los procesos y reducir los problemas.

## Seguimiento de procesos deportivos

Antes no existía un seguimiento sistemático de los procesos deportivos.

Se implementaron herramientas como GESDEP en 2023, lo que ha mejorado el seguimiento, aunque aún falta optimizar su uso para mayor efectividad.

## Evaluación de deportistas

No había un sistema de evaluación formal antes de la pandemia.

Desde 2023 se implementó un sistema de evaluación más formal y claro, permitiendo un mejor seguimiento del desarrollo de los deportistas.

## Organización general del Club

La estructura organizacional del club era clara y eficiente antes de la pandemia, con roles bien definidos.

La pandemia trajo desafíos a la organización, pero la intervención de Johan ha sido clave para mejorar procesos y unificar la estructura. Aún persisten áreas que requieren atención para optimizar la organización.

Como resultado de las entrevistas se generan los siguientes hallazgos, los cuales se organizan de acuerdo con las áreas que se van a intervenir.

## Gerencia:

El club posee una estructura definida y sólida que se ha mantenido a través del tiempo, pese a los diferentes acontecimientos vividos como la pandemia y la ausencia de sus fundadores en diferentes etapas del proceso.

El crecimiento de la institución invita a una revisión y actualización de algunos procesos, entre ellos el manejo de cartera, en el cual se manifiestan algunos inconvenientes y reprocesos, para lo cual se sugiere la implementación de herramientas tecnológicas. La pandemia afectó la gestión del club y aunque se han hecho esfuerzos es necesario reorientar algunos proyectos y generar estrategias con el fin de hacer más convenios y acercar empresas e inversionistas al club.

## Deportivo:

En términos generales, los procesos deportivos han sido bien valorados, aunque se sugiere acciones de mejora en algunos ítems, entre ellos la comunicación, los escenarios deportivos, el seguimiento, la evaluación y la metodología. Actualmente, se extraña el vínculo de los entrenadores con los deportistas y sus familias, si bien se trasmite información en los tiempos adecuados, no hay relacionamiento fraterno como en otras épocas, antes se percibía un club más familiar, por lo cual se plantea generar acciones para fortalecer el relacionamiento entre todos los actores del club.

En cuanto a los escenarios deportivos utilizados por el club, se reconoce la gestión para el acceso a varias opciones acordes a las necesidades de cada equipo, pero se plantea la oportunidad de hacer nuevas alianzas y tener a disposición una cancha en mejores condiciones y garantías para los usuarios.

Con relación a la metodología, el club cuenta con dos momentos históricos en los cuales se han desarrollado propuestas al respecto. El primero fue en 2012, donde sus

fundadores con apoyo de otros profesionales en formación, desarrollaron un propuesta tipo guía de contenidos, con influencia de los métodos: fútbol a la medida del niño, Coerver, analítico y global. Luego en 2020, se realizó un trabajo académico de actualización de la metodología, donde se planteó que la formación de los deportistas debía de ser por etapas y los contenidos acordes a la edad, además de la implementación de los modelos: Tradicional, Microciclo estructurado, Periodización táctica y Morfociclo. Actualmente, se desarrolla un modelo Ecléctico, de parte de la comunidad del club se acoge de buena manera las acciones implementadas y se sugiere revisar la forma en que cada entrenador realiza este tipo de acciones, ya que en algunos casos no se siguen todos los parámetros. Además, se identifica una necesidad de evolucionar, generar un modelo de desarrollo deportivo, ante lo cual se plantea actualizar el modelo a través de la preparación por modelamiento, la cual es acorde a las exigencias que nos implica el fútbol moderno

y nos brinda elementos acordes a las necesidades del club en cuanto a la planificación y desarrollo de los procesos de entrenamiento, conservando por pilares del ejercicio la formación, promoción y proyección de los deportistas.

Como insumo de los diferentes encuentros con la comunidad del club: deportistas, acudientes, profesores, administrativos y directivos, se pretende capitalizar la experiencia con desarrollo de un componente pedagógico y social en la institución, en el cual se facilite la articulación de los todos los actores acorde a su medida. La estrategia se denomina Pedagogía del Vinculo y deriva los siguientes componentes: Brasilia a la medida del Formador, Brasilia a la medida del Equipo, Brasilia a la medida del Proceso.

### Representación:

Se manifiesta que los torneos elegidos por el club han estado acordes a las expectativas de los usuarios, para cada equipo se ha contado con una oferta amplia y suficiente en la cual se han incluido a todos los deportistas del club.

En el periodo postpandemia se evidenció un detrimento en el proceso competitivo, se perdió protagonismo en los torneos en general, aunque se mantuvo la frecuencia de los partidos el fin de semana, por lo anterior se manifestó que era necesario mejorar la gestión de los entrenadores al momento de conformar los equipos y diseñar la estrategia para afrontar los partidos, por lo demás se aspira a retomar el protagonismo en los torneos organizados por la Liga Antioqueña de Fútbol y a recuperar la hegemonía en los torneos barriales.

En cuanto a la proyección deportiva, se reconocen los deportistas profesionales que han pasado por el club y las grandes posibilidades que tiene el club de seguir en línea de promoción de sus usuarios al fútbol profesional, siempre y cuando se mejoren los procesos de captación y se adopte un modelo de desarrollo que propicie la formación adecuada a las exigencias del medio.

### Encuesta de Satisfacción

Después de las entrevistas con los grupos focales se hizo una encuesta de satisfacción para toda la comunidad del club, con la cual se analizó su percepción de los 3 ejes

misionales institucionales: gerencial, deportivo y representativo, a continuación, relacionamos los resultados de cada una de las diferentes secciones:

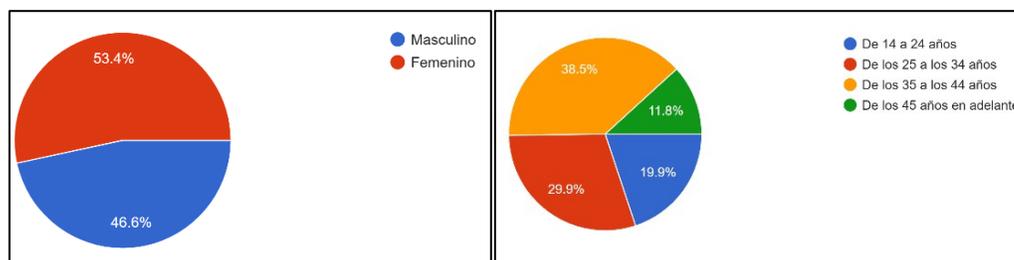
## 1. Información general:

El club cuenta con 13 categorías de niños y jóvenes, que van desde los 2 hasta los 18 años, divididas equitativamente en 2 procesos, club y escuela, de acuerdo con el presente deportivo de cada usuario. De los padres de familia y acudientes se indagó por la formación académica, lugar de residencia, estado civil y género de quien respondió el instrumento:

Se evidencia un equilibrio en el género de lo acudientes que representan los deportistas en el club, posiblemente un indicador de la cercanía que hoy tienen las mujeres con el fútbol, predomina un rango de edad de los 25 a los 44 años, una población relativamente joven y en etapa de producción, posiblemente con tiempos muy precisos para acompañar sus hijos en todo momento, con lo cual debemos mantener buenos canales de comunicación.

**Figura 1**

*Caracterización.*

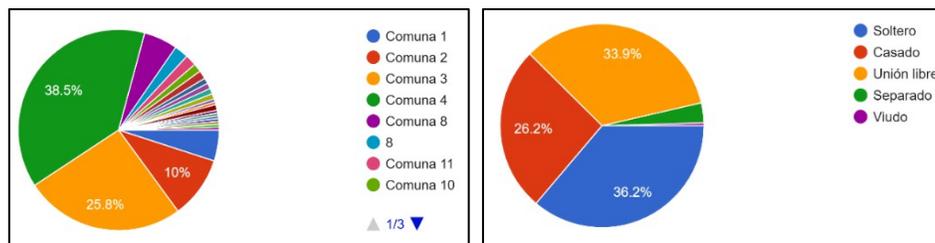


Fuente. Elaboración propia.

Se mantiene como lugar de mayor influencia la zona nororiental de Medellín, además se destaca la presencia en otras comunas de la ciudad como la 8, 10 y 11. En cuanto al estado civil de los beneficiarios del proyecto, se presenta una situación equilibrada entre soltero, casado y unión libre, con lo cual se evidencia los diferentes tipos de familias que conforman el club y la necesidad de contar con el apoyo del campo de las ciencias sociales.

**Figura 2**

*Caracterización 2*

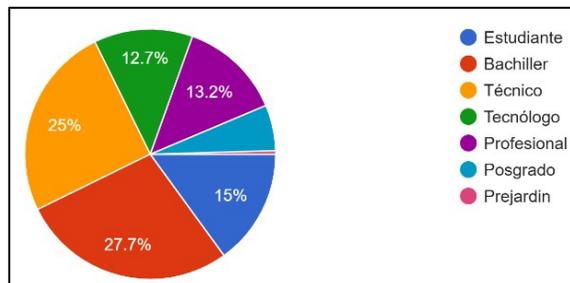


Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, con respecto a la formación académica, se puede decir que hay un número importante de padres de familia con formación técnica y profesional, aproximadamente el 50%, aspecto importante al momento de compartir información, ya que se cuenta con una comunidad receptiva.

**Figura 3**

*Nivel Educativo*

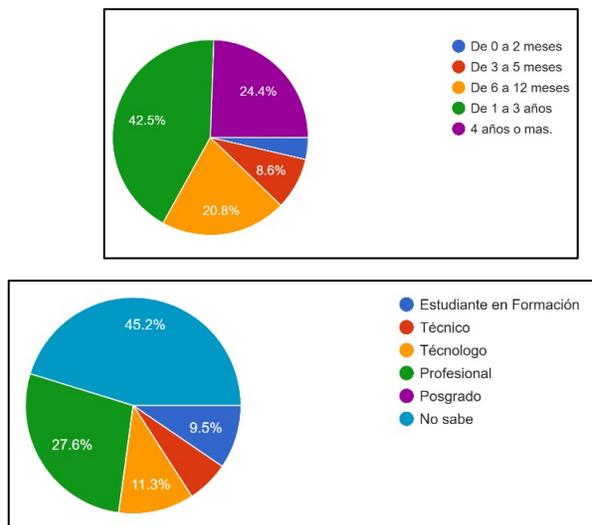


Fuente. Elaboración propia.

## 2. Antigüedad y referencia:

También se les indagó por sus motivos para elegir la institución y el tiempo de permanencia en el club. En estos aspectos, la tendencia mostró que aproximadamente un 65% de los usuarios actuales lleva más de 1 año en la institución, y donde un 24% tiene una antigüedad de más 4 años en el club, una posible señal de estabilidad y proceso. Con respecto al motivo de elección, el ítem más alto es que llegaron por recomendación, lo cual sugiere un nivel de prestigio considerable.

**Figura 4**  
*Antigüedad*



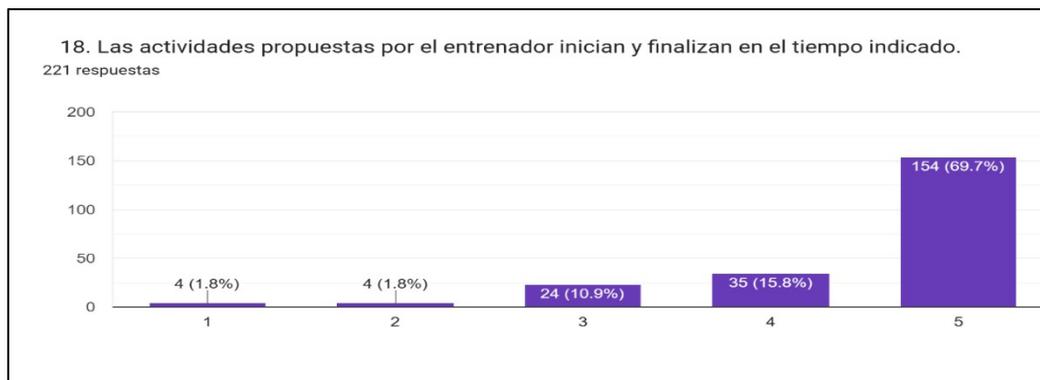
Fuente. Elaboración propia.

### 3. Gestión del entrenador:

Luego se indagó por la gestión del entrenador. Inicialmente se encontró que el 45% de los representantes de los deportistas no conocen la formación del entrenador, ítem a mejorar ya que una de las políticas del club es que sus procesos los dirigen profesionales. Con respecto a la evaluación, en una escala de 1 a 5, el promedio general está por encima de 4, con los puntos más altos de 4.5 en actividades propuestas por el entrenador, cumplimiento del tiempo del desarrollo de las sesiones y el proceso de adaptación de los deportistas, con lo cual se identifica una buena gestión por parte de los profesionales que trabajan en el club.

**Figura 5**

*Planificación del tiempo del entrenador*



Fuente. Elaboración propia.

#### 4. Implementación y material didáctico:

En este caso el promedio llega a 3.91, lo cual invita al club a mejorar su dotación. El ítem más bajo fue el relacionado con innovación y tecnología:

**Figura 6**

*Implementos deportivos*



Fuente. Elaboración propia.

## 5. Planta física e instalaciones:

Se mantiene una tendencia cercana a la valoración de 4 y encontramos que la demanda está por el espacio adecuado para el desarrollo de las sesiones de entrenamiento, teniendo en cuenta que hay momentos donde se puede evidenciar saturación del espacio:

**Figura 7**

*Escenario deportivo*



Fuente. Elaboración propia.

## 6. Comunicaciones:

Se puede decir que la gestión del club es bien valorada, su promedio es por encima de 4, encontrando el punto más alto, en los medios utilizados para difundir la información:

**Figura 8**

*Comunicaciones*



Fuente. Elaboración propia.

## 7. Gestión administrativa:

La calificación fue de 3,97, se destaca el trato agradable y la relación entre las personas del club; el ítem más bajo está relacionado con el sistema de archivo y documentación:

**Figura 9**

*Gestión administrativa*



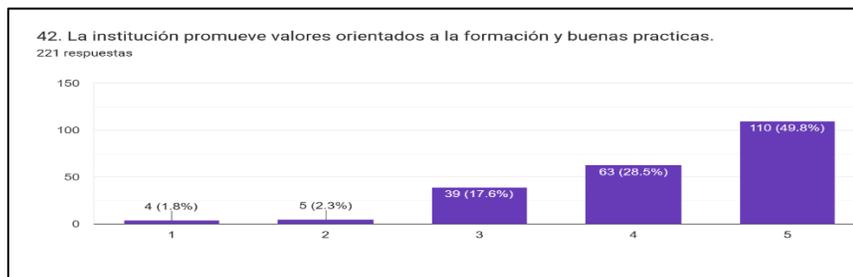
Fuente. Elaboración propia.

## 8. Gerencia y recursos:

El promedio es de 4, donde se destacan la promoción de valores y la adaptación de la institución a los cambios, los demás ítems conservan una buena percepción:

**Figura 10**

*Gerencia y recursos*



Fuente. Elaboración propia.

## 9. Proyección institucional:

La percepción es muy buena, con un promedio de 4,31, donde se evidencia un deseo por mejorar los resultados deportivos en consecuencia de realizar algún tipo de esfuerzo extra e incorporar nuevos profesionales al proyecto. Entre ellos, se destacan los siguientes: nutricionista, fisioterapeuta, médico deportólogo y psicólogo, además de estrategias que se puedan realizar en otros momentos, ya sea por complemento o ausencia.

**Figura 11**

*Proyección Institucional*



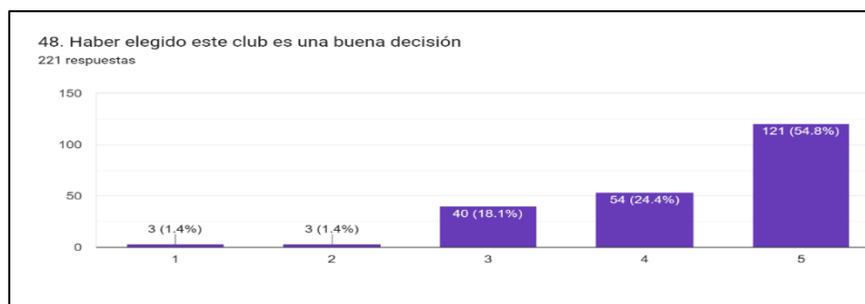
Fuente. Elaboración propia.

## 10. Nivel de satisfacción:

La respuesta es positiva, el promedio es de 4,2 donde el ítem más alto es la buena percepción de haber elegido el club y además se manifiesta aceptación por el costo del servicio.

**Figura 12**

*Nivel de satisfacción*



Fuente. Elaboración propia.

## 11. ¿Cómo podemos fortalecer el club?

Con respecto de este interrogante, se encuentra una buena respuesta, teniendo en cuenta que la pregunta no es obligatoria. Más del 30% de los encuestados la contestaron, con aportes muy valiosos, merecedores de un análisis aparte, donde seguramente puede salir un ejercicio muy valioso para el club.

### Estudio de Mercado

Esta herramienta se utilizó con el fin de hacer un estudio de mercado entre los usuarios del club, con el cual se analizaron sus expectativas en lo relacionado a nuevos servicios, identificando su disponibilidad para el acceso a una nueva oferta e incluso sus posibilidades de hacer un pago por ellos. Este ejercicio conlleva a propiciar a una posible diversificación del portafolio de servicios del club y, por ende, un escenario para el acceso a nuevos recursos. A continuación, se mencionan los hallazgos:

- **Datos Sociodemográficos**

Al recolectar la información, se obtuvieron los siguientes datos sociodemográficos de los padres de familia que acompañan los procesos del proyecto ADN BRASILIA.

Los datos sociodemográficos proporcionados en las Tablas 1 y 2 se refieren al perfil social de los padres de familia que participan en el proyecto ADN BRASILIA. Estos datos son fundamentales para comprender mejor a la población objetivo y adaptar las estrategias del proyecto de acuerdo con sus características.

**Tabla 1**

*Clasificación del género del padre o de la madre encuestados*

Género	Frecuencia	%
Femenino	48	62%
Masculino	29	38%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Nota.* Esta tabla muestra la distribución de género de los padres de familia. En ella, podemos observar que la mayoría de los padres son de género femenino, representando el 62% del total, mientras que el género masculino representa el 38%. El "Total general" indica que se recolectaron los datos de 77 padres de familia.

**Tabla 2**

*Estado Civil de los Padres de Familia encuestados*

Estado Civil	Frecuencia	%
Casado	25	32%
Soltero	18	23%
Unión libre	32	42%
Viudo	2	3%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

*Nota.* Esta tabla presenta el estado civil de los padres de familia. Aquí, podemos observar que la mayoría de los padres están en una unión libre, que representa el 42% del total. Le siguen los casados con un 32%, los solteros con un 23%, y los viudos con un 3%. Nuevamente, el "Total" muestra que se recopilieron datos de 77 padres de familia.

Estos datos son esenciales para el proyecto ADN BRASILIA, ya que permiten comprender la composición de género y el estado civil de los padres de familia involucrados. Esta información es útil para adaptar las estrategias del proyecto a las necesidades y características específicas de esta población, lo que influye en el diseño y la entrega de los servicios o programas del proyecto. Además, estos datos sociodemográficos pueden ayudar a tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la planificación de actividades relacionadas con el proyecto.

**Tabla 3**

*Nivel educativo de los padres de familia*

Nivel Educativo	Frecuencia	%
Profesional	15	19%
Especialista	2	3%
Tecnólogo	15	19%
Técnico	14	18%
Bachiller	28	36%
Estudiante	3	4%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

*Nota.* Esta tabla muestra el nivel educativo de los padres de familia que acompañan los procesos del proyecto ADN BRASILIA. Los datos se dividen en diferentes categorías de nivel educativo, y se presenta la cantidad de padres en cada categoría junto con el porcentaje correspondiente. La categoría "Bachiller" es la más numerosa, representando el

36% del total de los padres, seguida por "Profesional" y "Tecnólogo", ambos con un 19%. Es importante resaltar que, entre los profesionales, especialistas y los tecnólogos suman un 41%, toda vez que muestra una capacidad laboral favorable y de gestión para acceder a servicios que promuevan estilos de vida saludables.

**Tabla 4**

*Comuna de Residencia de los Padres de Familia*

Comuna	Frecuencia	%
Bello	2	3%
Comuna 1	3	4%
Comuna 10	1	1%
Comuna 11	4	5%
Comuna 2	2	3%
Comuna 3	17	22%
Comuna 4	42	55%
Comuna 7	2	3%
Comuna 8	4	5%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

*Nota.* Esta tabla presenta la distribución de los padres de familia según la comuna en la que residen. Se observa que la mayoría de los padres de familia (55%) residen en la Comuna 4, seguida por la Comuna 3 con un 22%. Las comunas restantes tienen una representación menor en la muestra.

Estos datos son valiosos para el Club Deportivo Brasilia, ya que ayudan a comprender la diversidad educativa y geográfica de los padres de familia que participan en las actividades del club. Esta información puede ser esencial para diseñar estrategias y servicios que se adapten a las diferentes necesidades y expectativas de esta población diversa, y es útil para la planificación y promoción.

- **Caracterización De Los Deportistas**

El estudio se enfocó, además de conocer como está constituido el proyecto, en la muestra de las diferentes categorías, a la vez de como se constituyeron los diferentes equipos y líneas de intervención.

**Tabla 5**

*Tiempo de afiliación al club.*

<b>Tiempo de Afiliación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
0 a 2 meses	6	8%
1 a 3 años	25	32%
2 a 5 meses	4	5%
5 a 12 meses	25	32%
más de 3 años	17	22%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

*Nota.* Los datos se dividen en diferentes categorías de tiempo de afiliación, y se presenta la cantidad de padres en cada categoría junto con el porcentaje correspondiente. El grupo "1 a 3 años" es el más numeroso, representando el 32% del total de los padres. Esto indica que un grupo significativo de padres ha estado afiliado al club durante un período prolongado.

**Tabla 6**

*Motivo de Afiliación de los Padres de Familia*

<b>Motivo de Afiliación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Disponibilidad horaria	12	16%
Experiencia familiar	5	6%
Experiencia familiar, Popularidad en redes sociales, Recomendación	1	1%
Popularidad en redes sociales	1	1%
Prestigio institucional	5	6%
Prestigio institucional, Disponibilidad horaria	3	4%
Prestigio institucional, Recomendación	4	5%
Prestigio institucional, Recomendación, Disponibilidad horaria	1	1%
Recomendación	37	48%
Recomendación, Costo, Disponibilidad horaria	1	1%
Recomendación, Disponibilidad horaria	7	9%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Esta tabla presenta los motivos de afiliación de los padres de familia al Club Deportivo Brasilia.

Los datos se dividen en diferentes categorías de motivo de afiliación y se muestra la cantidad de padres en cada categoría junto con el porcentaje correspondiente.

La categoría "Recomendación" es la más frecuente, representando el 48% del total. Esto indica que la mayoría de los padres se afiliaron al club por recomendaciones debido a otras personas, lo que refleja la influencia positiva del boca a boca en la toma de decisiones.

La categoría "Disponibilidad horaria" también tienen una representación significativa. Esto sugiere que la comodidad en cuanto a horarios es un factor importante para algunos padres.

Otras categorías, como "Experiencia familiar" y "Prestigio institucional", también tienen presencia, aunque en menor medida.

Estos datos sobre los motivos de afiliación son esenciales para el Club Deportivo Brasilia, ya que ayudan a comprender por qué los padres eligen unirse al club. Esto es valioso para adaptar estrategias de promoción y comunicación para atraer a más padres y retener a los miembros actuales. Además, puede ayudar en la planificación de nuevos servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los padres de familia.

**Tabla 7**

*Caracterización Categoría vs Club - Escuela.*

Caracterización	Club	Escuela	N/A	Total
Estimulación		1	9	10
Kinder (2015-16-17) que no participan del torneo				
LAF	4	3	5	12
Sub-10 (2013)	13			13
Sub-11 (2012)		1		1
Sub-12 (2011)		10		10
Sub-13 (2010)	3			3
Sub-14 (2009)	1			1
Sub-15 (2008)	4			4
Sub-8 (2015-2016)	9	1	1	11
Sub-9 (2014)	9	3		12
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>77</b>

Fuente. Elaboración propia.

En la tabulación de los datos, se presentan los valores correspondientes a los padres de familia de cada categoría, reflejando que la encuesta es fiable, toda vez que se tocaron todas las esferas del universo de Brasilia, en sus diferentes divisiones de estimulación, formación y proyección deportiva.

**Tabla 8**

*Acompañamiento a los entrenamientos*

¿Es usted la persona que acompaña frecuentemente el deportista a las sesiones de entrenamiento?	Si		
<b>¿El acompañamiento al deportista está sujeto al lugar?</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total general</b>
Algunas veces se queda durante el desarrollo de la sesión Lo deja en el sitio de entrenamiento y regresa por el deportista al final	2	1	2
Permanece durante todo el desarrollo de la sesión	38	33	71
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>74</b>

Fuente. Elaboración propia.

La encuesta direccionó al encuestado en conocer si es la persona que frecuentemente asiste a los entrenamientos de los deportistas y si el acompañamiento responde al lugar de las canchas. La muestra arroja que el lugar de las canchas para una parte de la población incide o no en el acompañamiento, pero arroja un dato interesante, y es que todos los padres que acompañan a sus hijos, en su gran mayoría, se quedan en las gradas durante todo el entrenamiento.

**Tabla 9**

*Días de mayor acompañamiento*

Días	Frecuencia
Lunes	39
<b>Martes</b>	<b>63</b>
<b>Miércoles</b>	<b>49</b>
<b>Jueves</b>	<b>63</b>
Viernes	46
Sábado	27
Domingo	33

Fuente. Elaboración propia.

Se consultó a los encuestados que días son los que con mayor frecuencia acompañan a sus hijos, pudiendo elegir múltiples opciones de respuesta.

Estos números representan la cantidad de padres o acompañantes que tienen disponibilidad para acompañar a sus hijos en cada día de la semana. Observamos lo siguiente:

Martes y jueves son los días con mayor disponibilidad, con 63 padres cada uno.

Miércoles también tiene una cantidad considerable de padres disponibles, con 49.

Lunes y viernes cuentan con 39 y 46 padres, respectivamente, lo que indica una buena disponibilidad en estos días.

Sábado tiene 27 padres disponibles. Domingo cuenta con 33 padres disponibles.

Estos datos son valiosos para el Club Deportivo Brasilia, ya que permitieron identificar los días de la semana en los que la mayoría de los padres tienen disponibilidad para acompañar a sus hijos a los entrenamientos, y en poder diseñar la estrategia de oferta de nuevos servicios en estos días específicos.

**Tabla 10**

*Lugar de fácil desplazamiento para acompañar al deportista a entrenar*

Lugar De Acompañamiento	Intensión
<b>Brasilia</b>	<b>73</b>
La López	23
Auxiliar Cincuentenario	23
Villa Niza	9
<b>Las Esmeraldas</b>	<b>30</b>
El Pomar	19
La Mansión	11

Fuente. Elaboración propia.

Estos números representan la cantidad de padres o acompañantes que tienen preferencia por cada lugar de acompañamiento.

De acuerdo con la tabla, se observa lo siguiente:

- Brasilia es el lugar de acompañamiento preferido por la mayoría, con 73 padres o acompañantes que eligen este lugar.
- Las Esmeraldas también tiene una cantidad significativa de preferencias, con 30.
- La López y Auxiliar Cincuentenario tienen la misma cantidad de preferencias, con 23 cada uno.
- El Pomar cuenta con 19 preferencias.
- La Mansión, tiene 11.

- Villa Niza es el lugar de menor preferencia con 9 preferencias.

Estos datos son importantes para el Club Deportivo Brasilia, ya que indican que en la cancha Brasilia y Esmeraldas los padres o acompañantes prefieren acompañar a sus hijos durante las sesiones de entrenamiento. Es en estas dos canchas específicas donde el club puede involucrar a los padres y fomentar su participación en él. Además, puede mejorar los espacios para fortalecer la experiencia de los padres.

- **Presentación De La Oferta**

Luego de conocer la clasificación sociodemográfica y la caracterización de deportistas y padres de familia, la encuesta llevó al encuestado a la pregunta crucial, que lleva al club a diseñar un programa dirigido a una escuela de padres. Buscando conocer la capacidad del padre de familia a demandar nuevos servicios y la posibilidad de costearlos, y conocer si puede haber un interés o no en los mismos.

**Tabla 11**

*Aceptación de la propuesta*

Aceptación de la Oferta	Frecuencia	%
Si	43	56%
No	23	30%
Tal vez (en blanco)	10 1	13% 1%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Se preguntó a 77 padres de familia:

“Una vez se encuentre usted en el sitio de entrenamiento, le gustaría invertir este tiempo en una actividad diferente a observar el desarrollo de la sesión” a lo que obtuvimos los siguientes números, estos números representan la respuesta de un grupo de personas a una oferta o propuesta. Aquí están las interpretaciones:

Sí: el 56% de las personas han aceptado la oferta, lo que indica que la mayoría está dispuesta a aceptarla.

No: el 30% de las personas han rechazado la oferta.

Tal vez: el 13% de las personas están indecisas o considerando la oferta, pero aún no han tomado una decisión definitiva.

(en blanco): el 1% de las personas no ha proporcionado una respuesta clara, ya sea intencionalmente o por alguna otra razón.

Esta información es crucial para el Club Deportivo Brasilia, ya que al evaluar la aceptación de la oferta por parte de los padres o acompañantes, comprendimos las preferencias y necesidades. La información es útil para adaptar la oferta o para tomar decisiones sobre estrategias de promoción y comunicación futuras.

**Tabla 12**

*Tipo de Actividades de interés de los acudientes que acompañan a los deportistas*

Tipo de Actividades	Cantidad
Capacitación	7
Deportivas	47
Culturales	9
Recreativas	13
En Blanco	24

Fuente. Elaboración propia.

**Deportivas:** es el tipo de actividad más popular, con 47 personas interesadas. Esto sugiere un fuerte interés en las actividades deportivas ofrecidas por el club.

**Recreativas:** 13 personas están interesadas en actividades recreativas, lo que indica que hay un grupo significativo que prefiere actividades más informales y divertidas.

**Culturales:** 9 personas tienen interés en actividades culturales, lo que sugiere un interés en actividades que van más allá del ámbito deportivo.

**Capacitación:** 7 personas están interesadas en actividades de capacitación, lo que indica un interés en aprender y desarrollar habilidades específicas.

**En Blanco:** 24 personas no han proporcionado una respuesta específica, ya sea por falta de preferencia o por alguna otra razón.

A los encuestados se les pregunto qué tipo de actividades son de preferencias, entre las cuales sobresalieron, actividades deportivas como entrenamientos, partidos de fútbol y rumbas aeróbicas.

**Tabla 13**

*Posibilidad de recomendación.*

Intención de Recomendar		Cantidad Referidos	
<b>No</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6%</b>
Familiares	1	3	
No	4	2	
<b>Si</b>	<b>47</b>	<b>72</b>	<b>61%</b>
Amigos	13	27	
Familiares	13	25	
No	15	8	
Vecinos	6	12	
<b>(en blanco)</b>	<b>25</b>		<b>32%</b>
<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	

Fuente. Elaboración propia.

Los encuestados arrojaron una buena acogida de la propuesta, a la vez que dieron buenas cifras en cuanto a la cantidad de personas a las que pueden recomendar el proyecto. 47 padres dijeron que estarían dispuestos en recomendar la iniciativa y traer nuevos clientes, pudiendo llegar a 77 personas más, para un total de 154 personas a las que podríamos impactar con una muestra del 20%.

**Tabla 14**

*Disposición de pagos para un servicio nuevo*

¿Estaría dispuesto a dar un aporte para el pago de un profesional?			
			Sesiones al Mes
<b>Si</b>	<b>28</b>		<b>8</b>
<b>Cada clase</b>	<b>8</b>		
5.000	6	30.000	240.000
7.000	2	14.000	112.000
<b>Mensual</b>	<b>17</b>		
10.000	8	80.000	640.000
3.000	3	9.000	72.000

5.000	3	15.000	120.000
7.000	3	21.000	168.000
<hr/>			
<b>Semanal</b>	<b>1</b>		
5.000	1	5.000	40.000
<hr/>			
<b>(en blanco)</b>	<b>2</b>		
5.000	1	5.000	40.000
(en blanco)	1		
<hr/>			
<b>Tal vez</b>	<b>20</b>		
Cada clase	5		
10.000	1	10.000	80.000
5.000	3	15.000	120.000
(en blanco)	1		
<hr/>			
<b>Mensual</b>	<b>12</b>		
10.000	1	10.000	80.000
3.000	5	15.000	120.000
5.000	6	30.000	240.000
<hr/>			
<b>Semanal</b>	<b>3</b>		
10.000	1	10.000	80.000
3.000	1	3.000	24.000
5.000	1	5.000	40.000
<hr/>			
			<b>2.216.000</b>
<b>No</b>	<b>5</b>		

Fuente. Elaboración propia.

Se preguntó a los encuestados, si una vez se encontraran en el sitio de entrenamiento, les gustaría invertir este tiempo en una actividad diferente a observar el desarrollo de la sesión, para lo cual 57 personas respondieron entre sí o tal vez.

El 62% de los encuestados informaron que, si el club ofrece un nuevo servicio, tal vez, o si definitivamente, les gustaría invertir el tiempo de espera en las gradas en actividades que sean programadas por el club, a la vez que, estarían dispuestos a aportar un presupuesto para conseguir un profesional que dicte las clases a los padres de familia. Existe una tendencia de que el pago por los servicios son preferibles pagarlos de manera mensualizada, aunque también tenemos una población que le interesa realizar los pagos en el momento de recibir la clase.

Se preguntó cuanto estarían dispuestos a pagar por cada clase, siendo \$5.000 el dato más concurrido.

Con la tabulación de la información, se proyectó un presupuesto, donde, con la muestra encuestada, a la fecha de las encuestas, con el valor que estarían dispuestos a pagar por recibir una clase extra, brindando dos clases a la semana, se puede recaudar un valor de \$2.216.000. Solo con 46 personas y con tarifas variables. Una cifra que proyectada, y con estrategias de publicidad, sumado el voz a voz (explicado en la Tabla 6.), arroja buenos resultados, y se materializa una escuela de padres bien estructurada.

Con el fin de adaptar una estrategia y formular programas acordes a la necesidad de los usuarios, se caracterizó por género la disposición presupuestal de los encuestados, la cual se detalla en la tabla relacionada.

**Tabla 15**

*Disposición presupuestal por género*

Género / Disposición	Cantidad	%
<b>Femenino</b>	<b>29</b>	
Si	25	32%
No	4	5%
<b>Masculino</b>	<b>24</b>	
Si	23	30%
No	1	1%
<b>Total</b>	<b>53</b>	

Fuente. Elaboración propia.

Esta tabla muestra la disposición de las personas, desglosadas por género (femenino y masculino), a realizar un aporte económico en caso de que la actividad propuesta por la institución requiera de un profesional para su desarrollo. Aquí está la explicación:

En total, el 62% de los participantes están dispuestos a realizar un aporte económico si la actividad lo requiere.

El 32% de las participantes femeninas están dispuestas a realizar un aporte económico, mientras que solo el 5% ha indicado que no lo harían.

El 30% de los participantes masculinos están dispuestos a hacer un aporte económico, y solo el 1% no lo haría.

Aunque en la tabla 1 la encuesta arroja una superioridad en el género femenino, al articular el género con la intención de recibir una oferta adicional y pagar por la misma, vemos que los porcentajes se igualan en 30% masculino y 30% femenino. Lo que lleva a concluir que se deben diseñar actividades para ambos géneros, o mixtos, teniendo en cuenta tanto la rumba aeróbica como entrenamientos para papás, por ejemplo.

Basándonos en el análisis exhaustivo de las variables recopiladas en este estudio de mercado, se pueden extraer conclusiones valiosas que orientarán la estrategia para la implementación exitosa de nuevos servicios destinados a la familia del Club Deportivo Barrio Brasilia:

- **Perfil Demográfico y Preferencias:**

1. El género está equitativamente distribuido entre masculino y femenino, lo que indica una oportunidad para crear servicios atractivos que aborden las preferencias de ambos grupos.
2. Las actividades favoritas son la "Rumba Aeróbica" y el "Fútbol", sugiriendo un interés en actividades físicas variadas que puedan ser incorporadas en la oferta de servicios.

- **Programación de Clases y Espacios:**

1. Los días preferidos para programar clases son martes y jueves, lo que sugiere una preferencia por actividades semanales regulares.
2. Las canchas preferidas para programar las clases son la "Cancha Brasilia" y la "Cancha Esmeraldas", indicando que estos espacios son bien recibidos para la realización de las actividades.

- **Recomendaciones de Precio y Pago:**

1. Se ha recomendado un valor por sesión de \$5.000, lo cual parece estar en línea con las expectativas de los padres y podría ser atractivo para ellos.
2. La periodicidad mensual para el pago es conveniente y se alinea con las prácticas comunes de pago, facilitando la organización financiera para los participantes.

- **Ventajas Competitivas y Recomendaciones:**

1. La clave es que la mayoría de los padres se quedan durante todo el entrenamiento, lo que ofrece una oportunidad para actividades que involucren a los padres de manera directa o indirecta.
2. Además, la buena acogida de los padres y su disposición a recomendar el proyecto con familiares y amigos es un fuerte indicador de satisfacción y confianza en el proyecto.

En resumen, este estudio de mercado proporciona información valiosa que respalda la implementación de nuevos servicios para la familia en el Club Deportivo Barrio Brasilia. Pensamos en diseñar programas inclusivos y atractivos que integren las preferencias de género y las actividades favoritas, aprovechando los días preferidos y las instalaciones predilectas. El valor por sesión y la periodicidad mensual de pago parecen adecuados y acordes con las expectativas de los participantes. La presencia activa y satisfacción de los padres presenta una oportunidad única para fomentar la participación continua y expandir la oferta de servicios en el futuro.

## Conclusiones

El desarrollo del trabajo de grado y la construcción del Plan Estratégico Club Deportivo Barrio Brasilia 2025 – 2030, permitió abarcar los objetivos planteados, y en su consecución, se determinó el diagnóstico del club.

En la identificación de las fortalezas internas, el diagnóstico permitió reconocer que el club cuenta con una estructura organizativa básica y un equipo de trabajo comprometido, lo que facilita el cumplimiento de sus actividades deportivas y administrativas, aunque requiere fortalecerse en áreas clave como la gestión estratégica y la comunicación interna.

En la identificación de las debilidades, el análisis reveló limitaciones en recursos financieros y de infraestructura que afectan la calidad de las actividades deportivas ofrecidas.

Por su parte, el aumento de la oferta y accesibilidad de otras entidades en el mercado deportivo y el aumento de actividades sustitutas, amenazan la estabilidad del club deportivo en el tiempo.

En el reconocimiento de oportunidades externas, el diagnóstico identificó un entorno favorable para promover el deporte como herramienta de transformación social,

con potencial para captar deportistas de nivel competitivo importante, siempre y cuando el club implemente estrategias para mejorar su visibilidad, gestión de recursos y participación en torneos de gran importancia.

En segundo lugar, el estudio de mercado permitió identificar las oportunidades de diversificación de servicios y generación de fuentes de ingresos para el Club Deportivo Barrio Brasília.

El plan estratégico permite visibilizar al club como un proveedor en nuevos servicios deportivos, lo anterior, porque se evidenció que la diversificación de servicios, como la inclusión de programas de formación en habilidades blandas, nutrición deportiva y actividades recreativas dirigidas a diferentes grupos de edad, puede atraer nuevos usuarios y ampliar la base de beneficiarios del club, generando ingresos adicionales.

El club deportivo debe realizar un análisis cuidadoso de los eventos deportivos e identificarlos como una herramienta de ingresos. La organización de torneos, festivales deportivos y eventos comunitarios representa una oportunidad significativa para generar ingresos, al tiempo que fortalece el posicionamiento del club en la comunidad y fomenta la participación activa de los deportistas.

Por último, se definieron las líneas o ejes de intervención del plan estratégico, direccionando la mirada hacia un enfoque integral en el desarrollo deportivo y social de la población impactada, con mejoras en la calidad de los entrenamientos y la participación en torneos organizados.

El primer eje de intervención está definido en la gestión gerencial y de servicios, con líneas de intervención en lo estructural, lo administrativo y la gestión.

El segundo eje se refiere a lo deportivo, anteponiendo como líneas la iniciación, la formación y el entretenimiento, otra línea de impacto se refiere a la pedagogía, también se involucra acciones que gestionan los escenarios. La representación y los logros deportivos también son líneas de intervención en el pilar deportivo.

Por último, y no menos importante, el plan tiene en cuenta como eje pilar en el desarrollo del plan estratégico la proyección social y las comunicaciones, con programas de interés y de responsabilidad social.

Con todo lo anterior, articulado en su conjunto, se construyó el producto base de estudio e investigación, basado en el análisis mixto y en miras de brindar a los usuarios el mejor servicio, con pilares distribuidos en diferentes programas, metas e indicadores de gestión, llamado: Plan Estratégico Club Deportivo Barrio Brasilia 2025 – 2030.

## Referencias

- Abrosimov, V. (2021). *Evaluación del grado de implementación de dirección estratégica en las empresas deportivas de Almería*. Universidad de Almería.
- Aguilera, A. (2024). La administración: conocimiento fundamental para los profesionales de la educación física y el entrenamiento deportivo. *Ciencias Aplicadas al Deporte, Vol.16* (N.º 34, 69-85). Revista Edu-fisica.com.  
<http://revistas.ut.edu.co/index.php/edufisica>
- Aguilera, A. (2024). La administración: Principios y teorías fundamentales para la mejora de las organizaciones deportivas.
- Aguilera, A. (2024). Modelos administrativos para la gestión y operación de las organizaciones deportivas. *Revista de Investigación Educativa y Deportiva, Vol. 3(8)* (págs. 745-765). Mentor.
- Anguera M, T., Hernández Mendo, A., Morales Sánchez, V., & Pérez López, R. (2015). Hacia la calidad de servicio emocional en organizaciones deportivas orientadas a la población infantil: un análisis cualitativo. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte, 10 (2)*, 243.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3111/311137747009.pdf>
- Arias Castaño, A., Carrillo Barbosa, R., Colorado Castaño, A., Gómez Solano, J., Ordoñez Saavedra, N., Rodríguez Buitrago, J., & Sánchez Rodríguez, D. (2023). Formulación de la política pública del deporte y la actividad física, desde el enfoque participativo en un municipio colombiano. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*: <https://drive.google.com/drive/folders/1-U1xwPKS-1l1pLKxV9MUJjztg8SRD4c6>
- Atlassian, E. (2024). *Cómo puede ayudarte un marco de trabajo de planificación estratégica a lograr tus ambiciosos objetivos*. Atlassian:  
<https://www.atlassian.com/es/work-management/strategic-planning/framework>

- Ballesteros, C. (2021). Propuesta para un Plan Integral de Comunicación en la Gestión Deportiva. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte Vol. 10(3)*, (págs. 160-177). <https://doi.org/DOI: 10.24310/riccafd.2021.v10i3.12847>
- Botin, R. (2022). *¿Qué es la planeación estratégica? Beneficios, etapas y modelos*. <https://www.shopify.com/es/blog/planeacion-estrategica>
- Braun, E. (2021). *Las personas primero*. Penguin Random House Group Editorial.
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). *Algunos modelos de planeación*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cardona, C. (s.f.). *Talento Humano, Gestión y Deporte*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Cardona, L., & Cardona, S. (2020). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte, 10(1)*, 59-66.
- Cardona, L., Padierna, J., Córdoba, M., & González, E. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Revista Educación Física y Deporte* (págs. 1473-1474). Funámbulos Editores.
- Carranza, A. M. (2024). *Clubes Deportivos en Colombia, El Impacto de su Naturaleza Jurídica* [Trabajo de grado para Maestría, Universidad del Rosario].
- Cerdan Plá, R., Monllor Fuster, F., Pérez Turpin, J. A., & Gascó Gascó, J. L. (2022). *Plan Estratégico 2022 - 2025*. Universidad de Alicante.
- Cómo realizar un estudio de mercado. (s.f.). *Guía de apoyo al emprendedor* (pág. p. 6). CEEI Ciudad Real.
- Constitución Política de Colombia, *Art. 52*. (1991).
- Dulanto Grimaldo, M. V., Noriega Martínez, M., & Palacios Almocid, G. J. (2021). *Plan Estratégico 2022 - 2024 para el Club Deportivo Blue Rays Futbol Club*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Dussan, D. (2021). *Marketing deportivo: una tendencia fundamental en el mercadeo*. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales.

Escudero, J., Delfin, L., & Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa, 1*.

Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La Entrevista y la Encuesta: ¿Métodos o Técnicas de Investigación Empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación, 11(3)*, 72.

Fred, D. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. S.L

Galves Ruiz, P. (2021). *El “efecto Covid” en los centros deportivos: implicaciones para la gestión*. Universidad de Málaga.

<https://doi.org/10.24310/JPEHMjpehmjpehm.v3i213495>

George A, S. (1995). *Planeación estratégica*. S.L.

Gutiérrez, J., & Pérez, S. (2021). “*El marketing digital y su incidencia en el posicionamiento de marca en la empresa Integra en la ciudad de Ambato*. Trabajo de Titulación, Universidad técnica de Ambato.

Herrera Ada, G., & Jiménez Guiot, M. (2008). *Análisis FODA del Curso: Gestión estratégica*. Ciencias administrativas IIESCA UV.

Hill, C. (2000). *Administración Estratégica*. Mc Graw-Hill.

Ley 181 de enero 18 de. (1995). *por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo*.

Martínez Melo, A., Jaimes, C. E., & Jiménez Pérez, J. J. (2021). *Plan prospectivo estratégico del instituto municipal para la recreación y el deporte Cúcuta*. Universidad Santo Tomás.

Mella, O. (2000). *Grupos Focales, Técnica de Investigación Cualitativa [Trabajo de Grado, CIDE]*.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25267w/Gruposfocalesunatecnica.pdf>

Miro. (s.f). Mapa de procesos. <https://miro.com/es/mapa-procesos/que-es-mapaprocesos/>

Morrisey, G. L. (2000). *Pensamiento Estratégico*. S.L.

- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Tamayo, J., Nuviala, R., Álvarez, J., & Fernández, M. (2013). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13(51), 419 - 436.  
<Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista51/artdiseno388.htm>
- Osorio, J. (2020). Habilidades comunicativas básicas. *Curso de formación para técnicos de fútbol*.
- Osorio, R. (2022). *El poder del coaching y la PNL en las ventas*. S.L.
- Palacio, C. (2019). *Planes de marketing en las organizaciones deportivas en Antioquia*. Tesis de maestría, Universidad de Medellín.
- Paredes Hernández, E., & Velasco Espitia, M. (2014). *Modelos Gerenciales*. Universidad de Pamplona.  
[https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre5/11092015/modelgerenciales.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre5/11092015/modelgerenciales.pdf)
- Paris, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4ta Edición ed.). Editorial Paidotribo.
- Pérez, T. (2024). Conceptualización y tendencias investigativas en gestión y administración deportiva. Una revisión sistemática exploratoria en Latinoamérica. *Revista de investigación educativa y deportiva*, Vol. 3(9). MENTOR.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.56200/mried.v3i9.8458>
- Pinzón, M., Contreras, A., Ramírez, R., & Reyes, D. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus*, Vol. 5(1), (pág. 80).
- Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. VirtualPro:  
<https://www.virtualpro.co/biblioteca/la-matriz-foda-alternativa-de-diagnostico-y-determinacion-de-estrategias-de-intervencion-en-diversas-organizaciones>
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. S.L.
- Ramírez Rojas, J. (2007). *Gestión Estratégica*. Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV.

Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.*

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Ramos, E. (2023). *La sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en las organizaciones deportivas de combate federado.* Tesis para Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000841725/3/0841725.pdf>

Rodríguez Valencia, J. (2000). *Administración con Enfoque.* S.L.

Sánchez Kohn, P. (2024). *Métodos de investigación: Qué son y cómo elegirlos.*

Questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion>

Sánchez Sosa, O. (2022). *Nuevo pensamiento para un cambio organizacional exitoso.*

¿Cómo implementar iniciativas de cambio exitosas con Change Management y metodología ADKAR?: [https://stefanini.com/es/tendencias/articulos/como-implementar-iniciativas-de-cambio-exitosas-con-change-management-y-metodologia-](https://stefanini.com/es/tendencias/articulos/como-implementar-iniciativas-de-cambio-exitosas-con-change-management-y-metodologia-adkar#:~:text=EI%20modelo%20ADKAR%20es%20un,y%20hasta%20cambios%20culturales%20complejos.)

[adkar#:~:text=EI%20modelo%20ADKAR%20es%20un,y%20hasta%20cambios%20culturales%20complejos.](https://stefanini.com/es/tendencias/articulos/como-implementar-iniciativas-de-cambio-exitosas-con-change-management-y-metodologia-adkar#:~:text=EI%20modelo%20ADKAR%20es%20un,y%20hasta%20cambios%20culturales%20complejos.)

SENA. (2019). *Técnicas y herramientas de control.* S.L.

Sulburan, I. (2023). *5 modelos de planeación estratégica.* TIFFIN

University: <https://global.tiffin.edu/noticias/modelos-de-planeacion-estrategica>

Team Asana. (2024). *7 modelos de planificación estratégica y 8 marcos para comenzar paso a paso.* Asana: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning-models>

Teran Corro, N. D., & González Tovar, A. (2020). *Diseño de un plan estratégico para la Liga de Softbol del departamento de Sucre.* Corporación Universitaria del Caribe – CECAR.

Triviño, J., Herrera, M., Rodríguez, J., Gómez, J., Calvo, R., Ríos, J., . . . Crespo, J. (2019). *Resolución de conflictos en el deporte*. REUS Editorial.

Viteri, L., & Franco, M. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *Journal of business sciences*, 4(17), 30-44.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>

Yara Ojeda, P. S., & Pacheco Yaruro, B. E. (2021). *Plan Prospectivo Estratégico del Club Deportivo Piedecuesta 2020-2025*. Universidad Santo Tomás.

## ANEXO 1: INFORMACION ADICIONAL DEL FORMATO

Anexo Matriz de Modelo de Plan Estratégico de Club Deportivo Barrio Brasilia.

[Clic Aquí.](#)