

Original

Recibido: 17/09/2021 | Aceptado: 08/12/2021

Utilización de matrices estratégicas en la gestión de deportes con pelotas del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez”

Use of strategic matrices in the management of sports with balls of the "Jesús Menéndez" Sports Complex

Magalys Zayas Martínez. [magalys.zayas456@gmail.com] .
Combinado Deportivo “Jesús Menéndez”. Bayamo. Granma. Cuba.

Pedro Hidalgo Reyes. [pedro.hidalgo@inder.gob.cu] .
Asesor de la Dirección Provincial de Deportes. Granma. Cuba.

Héctor Parra Rodríguez. [hectorparra1963@nauta.cu] .
Universidad de Ciencias Médicas de Granma. Manzanillo. Cuba.

Resumen

Las matrices son herramientas de amplio uso en la dirección estratégica. La presente investigación se desarrolló en octubre de 2021, con el objetivo de aplicar matrices estratégicas en la gestión de la agrupación de deportes Pelotas Pequeñas, del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez” del municipio Bayamo, en la provincia de Granma. Se utilizaron la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI). En la investigación resultó útil el uso de técnicas de trabajo en grupo, entre ellas la tormenta de ideas, reducción de listado y los grupos nominales. El estudio permitió identificar siete debilidades, cuatro amenazas, cinco fortalezas y seis oportunidades. Se concluyó que existe un predominio de fortalezas y oportunidades, por lo que se recomendó priorizar la elaboración y aplicación de opciones estratégicas ofensivas en las que se potencien estos factores.

Palabras Clave: dirección estratégica; gestión deportiva; deportes con pelotas; combinados deportivos; matrices estratégicas.



Abstract

Matrices are widely used tools in strategic management. This research was developed in October 2021, with the aim of applying strategic matrices in the management of the sport group Pelotas Pequeñas, of the Combinado Deportivo "Jesús Menéndez" of the Bayamo municipality, in the province of Granma. The strengths, opportunities, weaknesses, threats (SWOT) matrix, the external factors evaluation matrix (MEFE) and the internal factors evaluation matrix (MEFI) were used. In the research, the use of group work techniques was useful, including brainstorming, list reduction and nominal groups. The study identified seven weaknesses, four threats, five strengths, and six opportunities. It was concluded that there is a predominance of strengths and opportunities, so it was recommended to prioritize the development and application of offensive strategic options in which these factors are enhanced.

Keywords: strategic management; sport management; sports with balls; sports teams; strategic matrices.

Introducción

La investigación se realizó en el Combinado Deportivo "Jesús Menéndez", ubicado en la comunidad del mismo nombre, del municipio Bayamo, en la provincia cubana de Granma. El objeto social de esta organización es desarrollar el Deporte Para Todos en barrios y escuelas. Para ese fin se dispone de recursos humanos, materiales y financieros asignados por el estado. Los profesores y atletas se agrupan por modalidades afines para una mejor organización del trabajo. La agrupación de deportes Pelotas Pequeñas, motivo de estudio en este artículo, es una de ellas.

El Combinado Deportivo "Jesús Menéndez" participa cada año en los Juegos Municipales, evento donde se convocan 35 modalidades en las edades pioneriles, escolares y



juveniles. Entre los principales resultados, se encuentran el primer lugar en las tres categorías del béisbol en el año 2020 y el segundo lugar para ambos sexos del hockey y el tenis en 2019. El béisbol es además el actual campeón cubano de la Liga Pequeña de Béisbol, evento auspiciado por la Liga Pequeña de Béisbol Internacional. En Bayamo compiten 12 combinados deportivos, por lo cual es necesario la correcta gestión de sus estructuras organizativas.

Con la finalidad de incrementar los resultados en unos casos y estabilizar en otros, la agrupación deportiva aplica diversas formas de gestión, una de estas es el uso de herramientas estratégicas. Se conoce que en el mundo empresarial la dirección estratégica constituye una regularidad, mientras que en el deporte se incrementa su comprensión a favor de orientar los pasos de las diferentes organizaciones, hacia estatus más competitivos (Barcelán, 2016).

La dirección estratégica es un sistema de gestión cuyo proceso incluye la elaboración de diagnósticos estratégicos y en correspondencia con estos, la propuesta de alternativas u opciones para cumplir los objetivos (Hidalgo, 2019). Las herramientas estratégicas permiten apoyar el proceso de toma de decisiones. Entre estas se encuentran la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), también conocida como DAFO; la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).

La FODA es una importante herramienta de ajuste que ayuda a los gerentes a elaborar estrategias (David & David, 2017). Hill y Jones (2011), abundan que un análisis FODA es una metodología cuyo propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y protegerlas fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades.



Luego de estudiar los factores internos y externos a la organización mediante la FODA, se diseñan cursos de acción alternativos para aprovechar las oportunidades, capitalizar las fortalezas, minimizar las debilidades y tratar de evitar que las amenazas tengan un impacto significativo sobre la organización (Peñañiel, Acurio, Mano salvas & Burbano, 2020).

Mientras que, la MEFI es una herramienta para la formulación de la estrategia, que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una organización. Proporciona además una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David y David, 2017; Fuertes, Alfaro, Vargas, Gutierrez, Ternero y Sabattin, 2020).

La MEFE por su parte, permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Por lo que ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero deben complementarse con un buen juicio intuitivo (David & David, 2017).

Criterio similar es el expresado por Fuertes, et al. 2020, quienes opinan que la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite evaluar y resumir circunstancias externas (oportunidades y amenazas) que impactan a la organización en una forma negativa o positiva; facilita que los estrategas hagan una evaluación social, económico, cultural, tecnológica, la cual pudiera ser beneficiosa o perjudicial.

Las matrices estratégicas también se usan con frecuencia en el ámbito deportivo. Autores como Pan, Xu, y Yang (2016), comparan las ventajas y desventajas de la Liga Profesional de Fútbol en China mediante la FODA. Otros como Lllagjevic-Govori, Tahiraj, Gashi y Lllagjaj (2019), la utilizan en la gestión de escuelas deportivas de fútbol en Kosovo. Asimismo, Sajjadi, Rajabi, Hamidi y Hajizadeh (2019), la emplean en el análisis de mercado en la Primera División de Bádminton, en la República Islámica de Irán.



En el ámbito nacional, Naranjo e Hidalgo (2016) aplican la matriz DAFO en la dirección de equipos de beisbol. Guerra, Hidalgo y García (2020), se auxilian de ella para dirigir equipos deportivos de ajedrez. En tanto que Villalón, Hidalgo, Castellanos y García (2017) combinan la matriz FODA con las de evaluación de los factores internos (MEFI) y la de evaluación de los factores externos (MEFE), para mejorar la toma de decisiones en el baloncesto.

En correspondencia con los análisis anteriores, la presente investigación tiene como objetivo aplicar matrices estratégicas en la gestión de la agrupación deportiva objeto de estudio, que permita un diagnóstico preciso de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades y en consecuencia, la elaboración de opciones estratégicas para una gestión más efectiva.

Población y Muestra

La investigación se desarrolló en el mes de septiembre de 2021. La población estuvo formada por dos agrupaciones, las de Pelotas Grandes y la de Pelotas Pequeñas, del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez”, de la Dirección Municipal de Deportes en Bayamo, provincia de Granma, Cuba. Se tomó de manera intencionada como muestra la agrupación de deportes Pelotas Pequeñas, por su importancia en los resultados del combinado deportivo y por el vínculo con los investigadores. Este grupo lo conforman siete equipos: en el béisbol las categorías 7-8, 9-10 y 11-12 años masculino; en el hockey sobre césped, las edades 10-12 años y el tenis de campo los niños de 9-10 años, en ambos sexos.

En la investigación además de los tres investigadores, participaron 11 entrenadores y 3 directivos. En los resultados se aplicaron métodos de investigación y técnicas de trabajo en grupo, entre las que sobresalen la tormenta de ideas, la reducción de listado y los grupos nominales. Estas técnicas permitieron precisar las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades, así como las opciones estratégicas más relevantes en la muestra seleccionada.



Análisis de los resultados

La base inicial para la aplicación de las matrices seleccionadas en la presente investigación (FODA, MEFI y MEFE) resultó la elaboración del diagnóstico estratégico, tanto interno como externo, para el grupo de deportes Pelotas Pequeñas del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez” de Bayamo (Cuadro 1).

Cuadro 1

Fortalezas	Oportunidades
1. Suficiente fuerza técnica en el deporte de béisbol 2. Experiencia y calidad de la fuerza técnica en el béisbol 3. Calidad de las instalaciones para la práctica del béisbol y el tenis de campo 4. Adecuado sistema de preparación metodológica en el béisbol 5. Alta cantidad y calidad de la matrícula en el béisbol	1. Posibilidad de realizar concentrados para la preparación deportiva 2. Prioridad que recibe el béisbol como deporte nacional 3. Preferencia en la población por el béisbol 4. Posibilidad de realizar topes con otros combinados deportivos 5. El hockey sobre césped solo se practica en otros tres combinados deportivos 6. La selección del béisbol como deporte de la educación física escolar
Debilidades	Amenazas
1. Se cuenta con un solo profesor para el tenis de campo 2. Escasa experiencia de los entrenadores de hockey sobre césped 3. Inadecuadas instalaciones para la práctica del hockey sobre césped 4. Insuficiente número de instalaciones para el béisbol y el tenis de campo 5. Insuficiente cantidad y calidad de la matrícula en el hockey sobre césped 6. Baja calidad de la matrícula en el tenis de campo 7. Insuficiente medios para la práctica deportiva en los tres deportes	1. Insuficiente tiempo para la práctica deportiva 2. Insuficiente tradición y aceptación del hockey sobre césped femenino en la comunidad 3. Tradición y calidad del hockey y el tenis de campo en otros combinados deportivos 4. Baja asignación de recursos para la práctica deportiva

Diagnóstico estratégico de la agrupación de deportes Pelotas Pequeñas del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez”.

Luego de realizado el diagnóstico, se procedió a la aplicación de la matriz DAFO. Esta representa el balance de fuerzas con el cual trabajará la organización deportiva en el período para



el que se proyecta, tiene como entradas por una parte los resultados del análisis interno, es decir las fortalezas y debilidades y por otra parte los resultados del análisis externo, oportunidades y amenazas.

Para llenar cada cuadrante de la DAFO se tuvieron en cuenta las interrogantes siguientes:

Para el cuadrante I. (Fortaleza-Amenaza) ¿Me permite esta Fortaleza resistir esta Amenaza?

Para el cuadrante II. (Fortaleza-Oportunidad) ¿Me permite esta Fortaleza aprovechar esta Oportunidad?

Para el cuadrante III (Debilidad-Oportunidad) ¿Me impide esta Debilidad aprovechar esta Oportunidad?

Para el cuadrante IV (Debilidad-Amenaza) ¿Me impide esta Debilidad resistir o atenuar esta Amenaza?

Para evaluar el impacto se dieron valores numéricos como se muestra a continuación:

- Si se considera el impacto muy fuerte se evalúa con 3 puntos.
- Si se considera el impacto fuerte se evalúa con 2 puntos.
- Si se considera el impacto moderado se evalúa con 1 punto.
- Si se considera no significativo entonces no se otorga punto alguno.

Por esta razón aquellos factores que mayor puntuación total alcanzaron se consideran los más importantes para el equipo deportivo y en tal sentido requieren una atención priorizada por directivos y entrenadores. En correspondencia con ello se elaboraron mayor número de estrategias para apoyarse o aprovecharlos si son positivos y minimizarlos o protegerse de ellos en caso contrario. La matriz DAFO también permitió conocer que grupo de factores son predominantes (tabla 1).



Tabla 1.

		Oportunidades							Amenazas					Total
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Subt	A1	A2	A3	A4	Subt	
Fortalezas	F1	2	3	3	2	0	2	12	1	0	0	1	2	14
	F2	2	3	3	1	0	2	11	1	0	0	1	2	13
	F3	2	2	1	1	0	2	8	2	0	1	1	4	12
	F4	1	2	1	1	0	1	6	1	0	0	1	2	8
	F5	2	2	3	1	0	1	9	1	0	0	1	2	11
	Subt	9	12	11	6	0	8	46	6	0	1	5	12	58
	Total	18	14	13	15	10	10	80	14	8	11	15	48	128
Debilidades	D1	1	0	0	1	0	0	2	1	0	1	2	4	6
	D2	1	0	0	1	2	0	4	1	2	2	1	6	10
	D3	1	0	0	1	2	0	4	1	2	2	1	6	10
	D4	2	1	1	2	1	1	8	1	0	1	2	4	12
	D5	1	0	0	1	2	0	4	1	3	2	1	7	11
	D6	1	0	0	1	2	0	4	1	0	1	1	3	7
	D7	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	6	14
	Subt	9	2	2	9	10	2	34	8	8	10	10	36	70
Total	18	14	13	15	10	10	80	14	8	11	15	48	128	

Matriz DAFO de la agrupación de deportes Pelotas Pequeñas del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez”.

La aplicación de la matriz DAFO permitió llegar a las siguientes consideraciones:

La fortalezas que mayor impacto tuvieron en el grupo de deportes objeto de estudio son la suficiente fuerza técnica en el deporte de béisbol (F1), la experiencia y calidad de la fuerza técnica en el béisbol (F2), la calidad de las instalaciones para la práctica del béisbol y el tenis de campo (F3) y la alta cantidad y calidad de la matrícula en el béisbol(F5), por ese orden.

Con respecto a las debilidades, la insuficiente disponibilidad de medios para la práctica deportiva en los tres deportes (D7), resultó la de mayor importancia; en tanto que contar con un solo profesor para el tenis de campo (D1) y la baja calidad de la matrícula en el tenis de campo (D6) son las menos significativas entre las siete que se seleccionaron.

En relación a las oportunidades, todas son importantes, pero la posibilidad de realizar concentrados para la preparación deportiva (O1) es la de mayor peso. Mientras que la baja



asignación de recursos para la práctica deportiva (A4) y el insuficiente tiempo para la práctica deportiva (A1), son las amenazas que más afectaron el grupo de deportes con pelotas seleccionado.

La matriz DAFO también ofreció como información útil el grupo de factores que predominan en la organización objeto de estudio. En esta ocasión prevalecieron las fortalezas y oportunidades (cuadrante 1). Tal aseveración se debe a que precisamente es donde la sumatoria ofreció el valor más elevado con 46 puntos.

Otras herramientas estratégicas de gran utilidad son la Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y la Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI). Su objetivo consiste en precisar el tipo de fuerzas internas y externas que predominaron en la organización objeto de estudio. Tablas 2 y 3.

El procedimiento es como sigue:

1. Se listaron las fuerzas o variables seleccionadas en el diagnóstico estratégico. Las amenazas y oportunidades para la MEFE y las fortalezas y debilidades para la MEFI.
2. Se ponderaron según el peso relativo a partir del criterio que se tiene cada de una de ellas para el funcionamiento de la agrupación deportiva, teniendo como es de suponer cierto grado de subjetividad.
3. En la MEFI se clasificaron las debilidades y fortalezas, asignándole el valor de 1 a las debilidades muy negativas (MN) y 2 a las negativas (N), 4 a las fortalezas muy positivas (MP) y 3 a las positivas (P). La MEFE tuvo un tratamiento similar, 1 punto para las amenazas muy negativas (MN) y 2 a las negativas (N); 3 a las oportunidades positivas (P) y 4 a las muy positivas (P)



4. Se multiplicaron la ponderación con la clasificación de cada variable para obtener el resultado ponderado de cada una.

5. Se sumaron todos los resultados ponderados para obtener el resultado total.

La metodología de esta técnica refiere que si este resultado total está por debajo de 2.50, significa que en la organización deportiva existen predominio de los factores negativos, debilidades o amenazas, según se trate. En tanto, si es superior a esta cifra, entonces la preponderancia es para las fortalezas o las oportunidades según sea el caso.

Tabla 2.

Factores clave de éxito	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado
Oportunidades			
O1. Posibilidad de realizar concentrados para la preparación deportiva	0.13	4	0.52
O2. Prioridad que recibe el béisbol como deporte nacional	0.09	3	0.27
O3. Preferencia en la población por el béisbol	0.09	4	0.36
O4. Posibilidad de realizar topes con otros combinados deportivos	0.09	3	0.27
O5. El hockey sobre césped solo se practica en otros tres combinados deportivos	0.08	3	0.24
O6. La selección del béisbol como deporte de la educación física escolar	0.07	3	0.21
Amenazas			
A1. Insuficiente tiempo para la práctica deportiva	0.16	2	0.32
A2. Insuficiente tradición y aceptación del hockey sobre césped femenino en la comunidad	0.07	2	0.14
A3. Tradición y calidad del hockey y el tenis de campo en otros combinados deportivos	0.09	2	0.18
A4. Baja asignación de recursos para la práctica deportiva	0.13	2	0.26
Total	1.00		2.77

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de la agrupación de deportes Pelotas Pequeñas del Combinado Deportivo "Jesús Menéndez".



La cifra total del resultado ponderado de 2.77, ligeramente superior a 2.50, significa que en el grupo de deportes Pelotas Pequeñas del Combinado deportivo “Jesús Menéndez” existe ligera supremacía de las oportunidades sobre las amenazas, por lo que las estrategias deben ser encaminadas, para que el colectivo de trabajo, establezca como prioridad opciones estratégicas para aprovechar las oportunidades.

Tabla 3.

Factores clave de éxito	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado
Fortalezas			
F1. Suficiente fuerza técnica en el deporte de béisbol	0.09	4	0.36
F2. Experiencia y calidad de la fuerza técnica en el béisbol	0.10	4	0.40
F3. Calidad de las instalaciones para la práctica del béisbol y el tenis de campo	0.08	4	0.32
F4. Adecuado sistema de preparación metodológica en el béisbol	0.07	3	0.21
F5. Alta cantidad y calidad de la matrícula en el béisbol	0.11	4	0.44
Debilidades			
D1. Se cuenta con un solo profesor para el tenis de campo	0.06	2	0.12
D2. Escasa experiencia de los entrenadores de hockey sobre césped	0.06	2	0.12
D3. Inadecuadas instalaciones para la práctica del hockey sobre césped	0.05	2	0.10
D4. Insuficiente número de instalaciones para el béisbol y el tenis de campo	0.09	2	0.18
D5. Insuficiente cantidad y calidad de la matrícula en el hockey sobre césped	0.08	2	0.16
D6. Baja calidad de la matrícula en el tenis de campo	0.06	2	0.12
D7. Insuficiente medios para la práctica deportiva en los tres deportes	0.15	2	0.30
Total	1.00		2.83

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la agrupación de deportes Pelotas Pequeñas del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez”.

El valor total de 2.83, superior a 2.50 significa que en el grupo de deportes Pelotas Pequeñas del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez” existe innegable supremacía de las fortalezas con respecto a las debilidades, por lo que las estrategias deben ser encaminadas para que el colectivo pedagógico se apoye en sus fortalezas. Se debe recordar que las cifras resultantes



de aplicación de las matrices anteriores no son mágicas, sino más bien permiten asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

La información obtenida mediante las matrices estratégicas permitió a directivos y entrenadores confeccionar 37 opciones estratégicas. Estas van encaminadas fundamentalmente a: apoyarse en las fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar oportunidades y protegerse de las amenazas. Una síntesis de las obtenidas se ofrece a continuación:

- Apoyarse en la suficiente fuerza técnica del deporte de béisbol, la experiencia y calidad de su fuerza técnica, la calidad de las instalaciones y la alta cantidad y calidad de la matrícula para generalizar la práctica de este deporte (Opción estratégica para apoyarse en las fortalezas).
- Incrementar la superación de profesores de tenis de campo y de hockey sobre césped e incrementar la cantidad y calidad de la matrícula deportiva (Opción estratégica para minimizar debilidades).
- Elaborar un plan de acción para disminuir la insuficiente aceptación del hockey sobre césped femenino en la comunidad y lograr equiparlo con el de otros combinados deportivos, así como perfeccionar el horario de clases para atenuar el insuficiente tiempo para la práctica deportiva (Opción estratégica para protegerse de las amenazas).
- La realización de concentrados para la preparación deportiva y aprovechar la prioridad que recibe el béisbol como deporte nacional y su preferencia en la población (Opción estratégica para aprovechar oportunidades).

Los resultados obtenidos muestran semejanzas con estudios realizados sobre la aplicación de matrices estratégicas por otros autores en ámbitos deportivos. Tal es el caso de Abbasi,



Khanmoradi, Eydi y Rasekh (2016), quienes utilizaron las matrices FODA, MEFI y MEF para la gestión de la Oficina General de Deportes y Juventud en la provincia India de Kermanshah.

Como resultado, propusieron a los directivos las alternativas siguientes:

- Coordinación con entes nacionales para la preparación de entrenadores, árbitros, directivos y talentos deportivos.
- Usar voluntarios deportivos para economizar los costos.
- La participación de equipos provinciales en eventos nacionales para atraer patrocinadores.
- La utilización del gran número de graduados de Educación Física al servicio del deporte.
- La utilización de las nuevas tecnologías en la preparación de entrenadores.

En este mismo país Nazari y Abedi (2014) se auxiliaron de la FODA para recoger información útil sobre el deporte y elaboraron un plan estratégico en el que potenciaron las opciones ofensivas para apoyarse en las fortalezas y aprovechar oportunidades. Sajjadi, Rajabi, Hamidi y Hajizadeh (2019) utilizaron esta matriz para analizar la comercialización de la liga de primera división de bádminton en esa nación.

Conclusiones

La aplicación de matrices estratégicas, en la gestión de la agrupación deportiva objeto de estudio, permitió diagnosticar de manera precisa las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

Se elaboraron opciones estratégicas en correspondencia con el diagnóstico efectuado, que permite una gestión más efectiva de la agrupación deportiva objeto de estudio.



El grupo de deportes Pelotas Pequeñas del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez”, muestra un predominio fortalezas y oportunidades, según el resultado de la aplicación de las matrices DAFO, MEFI y MEFE.

Referencias bibliográficas

- Abbasi, H., Khanmoradi, S., Eydi, H. & Rasekh, N. (2016). *Quantitative Strategic Planning of General Office of Sports and Youth in Regard to Championship Sport Using QSPM in Kermanshah. International Journal of Sports Science*, 6(2), 36-45.
- Barcelán, J. E. (2016). *Estrategia para el desarrollo del levantamiento de pesas femenino en Cuba (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel Fajardo, La Habana.*
- C., P. Y. X., & Yang, H. (2016). *Research on Application of SWOT Analysis Model in Chinese Professional League. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 87. 2nd International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2016), 720-724. Recuperado de <https://doi:10.2991/icemeet-16.2017.150>.*
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. 16th Edition. EUA: Pearson Education Limited.*
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M, Gutiérrez, S., Ternero, R. & Sabattin, J. (2020). *Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review- Descriptive. Hindawi*



Journal of Engineering, 2020 (6253013), 1-21. Recuperado de <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.

Guerra, R., Hidalgo, P. & García, G. G. (2020). *Estrategia para la dirección de equipos deportivos de ajedrez*. *Revista Olimpia*, 17, Tomo 3, Folio 89, 250-261. Recuperado de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1447>.

Hidalgo, P. (2019). *Estrategia para la dirección de equipos deportivos de béisbol*. (Tesis de Doctorado). La Habana: Editorial Universitaria.

Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral*. 9na ed. México: Cengage Learning Editores, S. A.

Lllagjevic-Govori, A., Tahiraj, E., Gashi, A. & Llagaj, D. (2019). *Swot Analyse of Football School "2 Korriku"*. *Sport Mont*, 17(1), 87-90. Recuperado de <https://doi:10.26773/smj.190216>.

Naranjo, M., & Hidalgo, P. (2016). *Aplicación de la matriz DAFO en la dirección de equipos de beisbol*. *Revista Olimpia*, 13(40), 27- 35.

Nazari, R., & Abedi, H. P. (2014). *Development of Perspectives and Strategic Planning in Sport*. *Management and Administrative Sciences Review*, 2 (2), 104-113.

Peñañiel, G. A., Acurio, J. A., Manosalvas, L. R., & Burbano, B. E. (2020). *Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.



- Sajjadi, S. N, Rajabi, H. Hamidi, M., & Hajizadeh, A. (2019). *Análisis DAFO de la comercialización de la liga de primera división de bádminton de la República Islámica de Irán. SPORT TK-Revista EuroAmericana De Ciencias Del Deporte*, 8(1), 107-114. Recuperado de <https://doi.org/10.6018/sportk.362161>.
- Villalón, J. A., Hidalgo, P., Castellanos, I., & García, P. M. (2017). *La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto. Revista Olimpia*, 14(43), 207-220. Recuperado de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1250>.

