

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DAFO EN LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE BEISBOL (Original)

Application of the SWOT Matrix in the direction of baseball teams

Lic. Marcos Naranjo-Aliaga, Dirección Municipal de Deportes Buey Arriba,
phidalgor@udg.co.cu, Cuba

MSc. Pedro Hidalgo-Reyes, Facultad de Cultura Física, Universidad de Granma,
phidalgor@udg.co.cu, Cuba

RESUMEN

El presente artículo consiste en la aplicación de una matriz estratégica, de amplio uso en contextos empresariales, a la dirección de equipos deportivos en categorías escolares de Beisbol. Como población se utilizó al equipo Granma de la categoría sub-15 años que participa en las distintas fases de los Juegos Escolares Nacionales, con inicio en enero de 2016. El instrumento permitió la determinación de los factores más desarrollados (fortalezas) y los más débiles que presentaba el equipo. De igual manera las oportunidades y amenazas en relación con los adversarios y el contexto competitivo. Ello permitió la elaboración y aplicación por los entrenadores y atletas de estrategias para aprovechar los aspectos positivos del equipo y la anulación o protección según corresponda, ante los negativos. La Matriz DAFO facilitó información de calidad para la toma de decisiones más consensuadas lo que repercutió en los resultados competitivos integrales del equipo deportivo objeto de estudio.

Palabras claves: Dirección Estratégica, Dirección de Equipos, Beisbol, Matriz DAFO.

ABSTRACT

This article is the application of a strategic matrix, widely used in business contexts, to direction school sports equipment Baseball categories. As population was used to Granma team sub-15 years category involved in the various phases of the National School Games starting in January 2016. The instrument allowed the determination of the most developed factors (strengths) and weaker than with the equipment. Similarly the opportunities and threats in relation to the opponents and the competitive environment. This enabled the development and implementation by coaches and athletes strategies to build on the strengths of the team and the nullification or

protection as appropriate, to negative. SWOT Matrix provided quality information for decision-making more consensus which affected the whole sports team competitive results under study.

Key words: Strategy Direction, Direction of Teams, Baseball, SWOT Matrix

INTRODUCCIÓN

El beisbol a pesar de ser excluido del calendario olímpico sigue siendo de los deportes más practicados en el mundo, 118 países forman parte de la Federación Internacional, organización que rige su práctica. Estados Unidos, Japón, Corea, República Dominicana, Venezuela y Cuba, entre otros son los países con más nivel en la actualidad. En Europa, Sudamérica y Australia también se observa un desarrollo ascendente.

Para los cubanos constituye el pasatiempo nacional por excelencia. Su práctica es masiva y generalizada, con un calendario nacional e internacional mayor que cualquier otro deporte. La disminución de los resultados competitivos como nación en los dos últimos lustros ha hecho que el país busque estrategias para lograr niveles superiores.

El Beisbol, como casi la totalidad de los deportes, ha sido estudiado por numerosas disciplinas científicas. Clasifica como un juego con predominio táctico, colectivo, de cooperación-oposición, de esfuerzo variable, potencia moderada, acciones anaerobias alactácicas y carácter acíclico, que regularmente se desarrolla al aire libre y ofrece en los contrincantes idénticas posibilidades de estar a la ofensiva (Reynaldo, 2011).

En Cuba los equipos escolares del sexo masculino constituyen una prioridad dentro del deporte de Alto Rendimiento. Estos son la antesala de categorías superiores y requieren de una alta maestría deportiva. Por esa razón cuentan con un amplio calendario nacional de 36 juegos para cada equipo, donde no basta solo con estar bien preparado física, técnico y mentalmente, sino que se hace necesaria la correcta toma de decisiones por entrenadores y atletas.

De ahí que la dirección de equipos en el béisbol y su importancia ha sido abordada desde perspectivas diferentes. Reynaldo, F. (2011), aporta un modelo de entrenamiento de significación táctica, Salas, M., Morffi, A. y Serantes, A, (2008) fusionan la ciencia de la administración y el entrenamiento deportivo en el béisbol; en tanto que Martín, J. E. (2006) propone una metodología para la preparación técnico - táctica en equipos de béisbol de alto nivel.

Así pues los componentes tácticos y estratégicos son usados con frecuencia por estos autores, sin embargo no tienen en cuenta en toda su magnitud los aportes dados por la Dirección Estratégica como técnica. Esta surgió a partir de la década del 60 del siglo anterior en contextos empresariales, ha probado su utilidad también en las esferas pedagógicas y deportivas.

En el ámbito deportivo nacional han incursionado en el tema, Rodríguez, C. A. (2008), el cual realiza un enfoque estratégico en el movimiento deportivo cubano a partir del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, en tanto que Romero, R. y Becali, A. E. (2014) hacen referencia sobre la utilidad de la Dirección Estratégica. Identifican esta como una filosofía general, un proceso de planificación y un sistema integrado de planeación. Le atribuyen además un enfoque dinámico y multidireccional, abierto a la múltiple naturaleza del entorno. Entre las principales características de las estrategias enuncian la flexibilidad y la visión de futuro.

Por otra parte en el proceso de planificación estratégica tradicional, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar decisiones. Una de las más usadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis DAFO. Su resultado inmediato es un diagnóstico bastante simple y preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización.

El resultado del análisis DAFO, FODA, DOFA o SWOT por sus siglas en inglés, resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A juicio de Codina (2014), es probablemente la más popular de las matrices desde el surgimiento de los modelos de dirección estratégica. Sobre el origen y paternidad de la DAFO no hay coincidencias, este mismo autor plantea que Weirich la incorporó al texto de administración, junto a Koontz y que Steiner lo empleó en la obra "Lo que todo director debe saber", sin mencionar su procedencia.

Es necesario resaltar que en los enfrentamientos deportivos tendrán ventajas aquellos que usen más sus fortalezas y sepan aprovechar mejor las oportunidades que le ofrecen tanto los rivales como el entorno. Romero, R. y Becali, A. E. (2014) citan precisamente como principios estratégicos el "potenciar los puntos fuertes y compensar los débiles", así como "aprovechar las contingencias ofrecidas por el entorno". Estos también constituyen elementos resultantes de la Matriz DAFO.

Población y muestra: Para la presente investigación se empleó como población al equipo de beisbol de la provincia de Granma, categoría Sub-15 años, del sexo masculino. El mismo está formado por 24 atletas y 5 entrenadores y se encuentra participando en la primera fase de los Juegos Escolares Nacionales. Durante el proceso de investigación fue necesaria la utilización de métodos de nivel teórico y empíricos que permitieron la obtención de los resultados y el cumplimiento de las tareas previstas. Mediante la revisión documental se pudo constatar los protocolos oficiales de la competencia con vista a determinar el rendimiento de cada uno de los atletas del equipo.

DESARROLLO

Metodología para la aplicación de la matriz DAFO.

En la elaboración de la matriz DAFO para el equipo de beisbol escolar masculino de la provincia de Granma se aplicaron los procedimientos metodológicos recomendados en la bibliografía. Para llegar a los resultados de este trabajo, además de la realización del análisis documental de series históricas y de otras informaciones, se utilizaron métodos creativos de trabajo en grupo tales como el Brainstorming o Tormenta de Ideas y los Grupos Nominales; de igual modo técnicas de consenso, fundamentalmente la Reducción de Listados y la Votación Ponderada.

El basamento metodológico lo constituyó la consciente y activa participación de los entrenadores y atletas de la organización objeto de estudio, así como en determinados momentos el aporte de directivos vinculados al equipo. No fue necesaria capacitación especializada por cuanto los implicados habían recibido con anterioridad varios cursos de postgrado sobre el tema y contaban con la experiencia de la aplicación de Dirección Estratégica por más de 12 años en el deporte Granmense.

El procedimiento aplicado la confeccionar la Matriz DAFO fue el siguiente:

- I. Análisis estratégico interno: consiste es una evaluación de la organización, orientada a identificar sus fortalezas y debilidades, lo que permite definir el posicionamiento.

Como Fortalezas se definen a los factores internos o propios de la organización que se evalúan como puntos fuertes o elementos positivos. O sea las condiciones existentes en el interior del sistema que favorecen el logro de los objetivos trazados. Son además recursos disponibles, capacidades, habilidades o actividades que se desarrollan positivamente.

Por su parte la Debilidades también son elementos internos, pero constituyen los aspectos débiles o negativos de la organización, los cuales son necesarios atenuar o superar en su evolución, y que en definitiva tendrán que convertir, si no en una fortaleza, al menos que no sea un freno en su desarrollo. Son condiciones existentes en el interior del sistema que, de no controlarse, pueden actuar oponiéndose a los objetivos trazados. Inhiben o dificultan el éxito.

- II. Análisis estratégico externo: esta dado por el estudio de los rivales y del entorno, para identificar lo que se proyecta hacia la organización en forma de oportunidades y amenazas.

Oportunidades: son situaciones en las cuales no es posible tener influencia sobre su ocurrencia o no por manifestarse fuera de la organización. Constituyen facilidades, que de utilizarse pueden favorecer el logro de los objetivos. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: son factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales la organización no puede influir. Obstáculos en el logro de los objetivos trazados, estos inciden o pueden hacerlo negativamente. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo de esta.

- III. Elaboración de la matriz DAFO. Metodología.

La Matriz DAFO representa el balance de fuerzas con el cual trabajará el sistema organizativo en el período para el cual 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. Es una matriz que permite relacionar el ambiente interno con el externo. De su lectura e interpretación se obtienen el Problema Estratégico General y la Solución Estratégica General, así como una aproximación a la elaboración de las opciones estratégicas.

Para el análisis DAFO se requieren de algunas premisas. Es necesario considerar lo siguiente para garantizar un buen proceso:

1. Destinar el tiempo suficiente para realizar un análisis a profundidad.
2. Disponer de los datos e información necesarios.

3. Escoger cuidadosamente el equipo que realizará el análisis.

4. Priorizar los 4 u 8 elementos en cada categoría (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) que más impacto pueden tener en la organización

Los resultados de los análisis interno y externo se muestran en la fig.1, en el recuadro siguiente:

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del pitcheo abridor 2. El bateo que presenta el equipo 3. Defensa de los jardineros 4. Experiencia de los entrenadores 5. Calidad del receptor titular 6. Buena cohesión en el equipo 7. Poseer información básica sobre el contrario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Defensa de los jugadores de cuadro 2. Poco control de los lanzadores de relevo 3. Dificultad en el corrido de las bases 4. Poca presencia de lanzadores zurdos 5. Insuficiente disciplina táctica 6. Desbalance de calidad entre los jugadores regulares y el banco
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relativo bajo nivel de los equipos contrarios 2. Deficiente control de los lanzadores oponentes 3. Pocas habilidades en el corrido de las bases por los jugadores rivales 4. Acceso a la información estadística de los adversarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de clasificación 2. Mala calidad de la pelota oficial 3. El horario de juego es diferente al de los entrenamientos del equipo 4. Mala calidad de los terrenos del evento

Fig.1 análisis interno y externo

Para el llenado de las casillas de cada cuadrante en la Matriz DAFO se utiliza una misma pregunta que se repetirá tantas veces como sea necesaria, y del impacto que se obtenga se asignará la puntuación que se corresponda, siempre primando las consideraciones y opiniones de todos los participantes.

Para el cuadrante I. (Fortaleza-Amenaza) ¿Me permite esta Fortaleza atenuar o 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, pueden utilizarse dos formas. Marcar con una X solo en aquellos cuadrantes donde hay impacto o darles 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

Esquema de la Matriz DAFO fig.2

		Oportunidades				Sub total	Amenazas				Sub total	Total
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
Fortalezas	F1	3	0	3	2	8	3	3	0	2	8	16
	F2	3	3	1	2	9	3	2	0	2	7	16
	F3	2	0	3	2	7	2	2	0	2	6	13
	F4	2	3	2	3	10	2	1	1	1	5	15
	F5	1	0	2	2	5	1	1	0	2	4	9
	F6	2	2	3	2	9	2	1	2	0	5	14
	F7	3	3	3	3	12	2	1	0	1	4	16
Sub total		16	11	17	16	60	15	11	3	10	39	99
Debilidades	D1	1	2	3	1	7	3	1	1	3	8	15
	D2	1	0	2	1	4	3	3	0	1	7	11
	D3	1	0	3	1	5	3	0	1	3	7	12
	D4	1	1	0	1	3	2	1	0	0	3	6
	D5	1	0	2	2	5	2	1	0	0	3	8
	D6	1	2	1	1	5	2	1	0	1	4	9
Sub total		6	5	11	7	29	15	7	2	8	32	61
Total		24	16	28	23	91	31	19	4	20	74	165

fig.2. Representación de la matriz DAFO

Tal como se observan los resultados luego de la aplicación de la Matriz, las Fortalezas de mayor relevancia son la calidad del pitcheo abridor, el bateo que presenta el equipo y poseer información básica sobre el contrario. Por su parte la calidad del receptor titular pasa a ser un factor de poca significación.

Así mismo como debilidad más importante se encuentra la defensa de los jugadores de cuadro, en tanto que la poca presencia de lanzadores zurdos, la insuficiente disciplina táctica y el desbalance de calidad entre los jugadores regulares y el banco carecen de trascendencia. La amenaza más notable es el Sistema de Clasificación ya que establece que solo un equipo clasifica a la ronda siguiente, mientras que el horario de juego es diferente al de los entrenamientos del equipo pasa a ser un elemento irrelevante.

Por otra parte, al analizar la concentración de impactos en cada uno de los cuadrantes, se observa que el número uno es el que presenta la cifra mayor con 60. Estos resultados sugieren priorizar el empleo de estrategias ofensivas donde el equipo se apoye en sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que les ofrecen los rivales y el contexto competitivo.

En consecuencia las principales opciones estratégicas a tener en cuenta por el equipo de beisbol escolar de Granma son las siguientes:

1. Utilizar la rotación de pitcheo donde se aproveche adecuadamente los abridores.
2. Concebir que los lanzadores abridores trabajen alrededor 7 innings en la distribución del pitcheo.
3. Alcanzar una preparación técnico-táctica óptima para entrar en juego.
4. Elaborar alineaciones ofensivas.
5. Batear para la mano contraria para lograr mayor avance de los corredores en bases.
6. Utilizar acciones simplificadas de juego para aprovechar adecuadamente el trabajo de los jardineros.
7. Incrementar las prácticas defensivas con los jugadores de cuadro.
8. La sustitución de jugadores de cuadro por otros más defensivos en determinadas situaciones de juego.
9. La toma de decisiones consultadas con el colectivo de dirección.
10. Mantener buena comunicación con el departamento de Informática para tener a tiempo las estadísticas de todos los equipos.

Finalmente exponer que desde el punto de vista competitivo el equipo cumplió sus objetivos de clasificar para la segunda fase del campeonato, con un balance de 29 victorias y 5 derrotas, con promedio ofensivo superior a 300 y un total de 25 victorias a cargo de los tres primeros lanzadores en la rotación.

CONCLUSIONES

1. Se demostró la utilidad de la Matriz DAFO como herramienta complementaria en la dirección del equipo deportivo de beisbol escolar de la provincia de Granma, al revelar con mayor precisión los elementos fuertes y débiles y las posibles estrategias a seguir.

2. La Matriz DAFO representa el balance de fuerzas útil para el trabajo en el sistema organizativo, y 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

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gallagher, C. A. y Hugh J. W. (2005). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. (Parte 1ra). La Habana: Editorial Félix Valera.
2. Guerras, L.A. y Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. (4ta edición). Thomson-Civitas.
3. Hidalgo, P. y Acosta, O. (2014). *Metodología para la Dirección Estratégica de Equipos en Deportes Colectivos*. Trabajo presentado en la III Jornada Científica Internacional de la Cultura Física, el Deporte y la Recreación, Marzo, Bayamo, Granma, Cuba.
4. Hidalgo, P. Carmenate, R. y Rodríguez J. (2009). Planificación estratégica del deporte en la provincia de Granma. *Revista Olimpia Impresa*, tomo I, folio 173. ISSN 1812-2094. Año 5, número 19.
5. Martín, J. E. (2006). *Estudio de la preparación técnico - táctica en equipos de béisbol de alto nivel: Propuesta de una Metodología*. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias de la Cultura Física, Instituto Superior de Cultura Física. La Habana.
6. Rodríguez, C. A. (2008). El enfoque estratégico en el movimiento deportivo cubano. El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (primera parte). *ACCIÓN*, 8, 3-8.
7. Romero, R. y Becali, A. E. (2014). *Metodología del Entrenamiento Deportivo. La Escuela Cubana*. La Habana: Editorial Deportes.