

**LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC): HERRAMIENTA ESTRATÉGICA
CLAVE EN LA COMPARACIÓN Y VALORACIÓN DE ATLETAS Y EQUIPOS
DEPORTIVOS.**

**THE COMPETITIVE PROFILE MATRIX (MPC): STRATEGIC KEY IN THE
COMPARISON AND ASSESSMENT OF ATHLETES AND SPORTS TEAMS.**

**Autores: ¹Pedro Hidalgo Reyes, ²Juan Miguel Peña Fernández, ³Arturo Ignacio Navas López, y
⁴Magalys Zayas Martínez.**

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6259-2334>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4195-7365>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1534-8846>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4419-3241>

¹E-mail de contacto: phidalgor@udg.co.cu

²E-mail de contacto: juan.penaf@ug.edu.ec

³E-mail de contacto: anavaslopez@udg.co.cu

⁴E-mail de contacto: magalys.zayas456@gmail.com

Afiliación: ¹³*Universidad de Granma (Cuba). ²*Universidad de Guayaquil ⁴*Dirección Municipal de Deportes Bayamo (Cuba).

Artículo recibido: 31 de Marzo del 2024

Artículo revisado: 2 de Abril del 2024

Artículo aprobado: 10 de Mayo del 2024

¹Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Profesor Titular. Director del Centro de Estudios del Deporte y la Calidad de Vida. Facultad Cultura Física. Universidad de Granma (Cuba).

²Licenciado en Cultura Física egresado del Instituto Superior Blas Roca Calderio (Cuba) con 25 años de experiencias en la docencia. Posee un PhD en Análisis Estructural Sistémico de los Juegos Deportivos aplicaciones a la Iniciación a la Selección de Talento al deporte escolar y al rendimiento deportivo en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (España).

³Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Profesor Titular. Jefe de departamento Educación Física y Deportes. Facultad Cultura Física. Universidad de Granma (Cuba).

⁴Licenciada en Cultura Física. Máster en Metodología del entrenamiento deportivo para la alta competencia, (Cuba).

Resumen

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta estratégica que permite comparar organizaciones de un mismo sector. En el presente artículo se empleó esta técnica para comparar y valorar atletas, y equipos en varias disciplinas deportivas. En la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. A manera de ejemplo, se exponen los resultados de su aplicación en atletas escolares de fútbol femenino y juveniles de lucha, que pertenecen a preselecciones nacionales cubanas. Asimismo, en jugadores de la tercera base en el béisbol. En el orden colectivo, se muestra la posición competitiva de equipos de Granma al compararla con otras en los deportes de ajedrez y béisbol. A tono con estas valoraciones, se establecieron estrategias para minimizar debilidades y apoyarse en las fortalezas. **Palabras claves:** Dirección estratégica, Matriz de perfil competitivo, Equipos deportivos, Ventaja competitiva.

Abstrac

The competitive profile matrix (MPC) is a strategic tool that allows you to compare organizations in the same sector. In this article, this technique was used to compare and evaluate athletes and teams in various sports disciplines. Theoretical and empirical methods were used in the research. As an example, the results of its application in school female soccer and youth wrestling athletes, who belong to Cuban national preselections, are presented. Likewise, in third base players in baseball. In the collective order, the competitive position of Granma teams is shown when comparing it with others in the sports of chess and baseball. In line with these assessments, strategies were established to minimize weaknesses and rely on strengths. **Keywords:** Strategic management, Competitive profile matrix, Sports teams, Competitive advantage.

Sumário

A matriz de perfil competitivo (MPC) é uma ferramenta estratégica que permite comparar organizações do mesmo setor. Neste artigo, esta técnica foi utilizada para comparar e avaliar atletas e equipes em diversas modalidades esportivas. Métodos teóricos e empíricos foram utilizados na pesquisa. A título de exemplo, são apresentados os resultados de sua aplicação em atletas escolares de futebol feminino e de luta livre juvenil, pertencentes às pré-seleções nacionais cubanas. Da mesma forma, em jogadores de terceira base no beisebol. Na ordem coletiva, a posição competitiva das equipes do Granma se mostra ao compará-la com outras nas modalidades de xadrez e beisebol. Em linha com estas avaliações, foram estabelecidas estratégias para minimizar os pontos fracos e apostar nos pontos fortes. **Palavras-chave: Gestão estratégica, Matriz de perfil competitivo, Equipes esportivas, Vantagem competitiva.**

Introducción

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta básica dentro de la dirección estratégica. Su función principal es comparar a los principales competidores de una organización. Esto se realiza, a partir de la evaluación de las fortalezas y debilidades que poseen en aspectos esenciales previamente declarados. Por ello, constituye un instrumento fundamental en los diagnósticos iniciales para formular estrategias.

En este mismo orden de ideas, Suárez, Díaz y Pereira (2021) plantean que la matriz de perfil competitivo da la posibilidad a una organización de posicionarse frente a los rivales. Además, es una herramienta administrativa que permite guiar el desarrollo de ventajas competitivas, a partir de factores clave de éxito identificados con antelación.

Investigadores como, Fuertes et al (2020), opinan que esta matriz puede identificar a los principales rivales de una compañía. Asimismo,

que la selección de los factores claves de éxito es el proceso más importante para su construcción acertada.

Cabe señalar, que la matriz de perfil competitivo tiene un uso muy extendido en varios ámbitos. En el empresarial, posibilita comparar compañías, corporaciones, hoteles, fábricas y empresas con sus similares. Su finalidad es identificar la posición que se tiene con respecto a sus competidores, en los productos o servicios que se producen o prestan. Esto le permite tomar decisiones en busca de la pretendida ventaja competitiva.

Como ejemplo de la idea anterior, Agung, Baga y Asmara (2018), y Lathif y Lukman (2018), muestran los resultados de la aplicación de esta matriz en la industria hotelera en Indonesia. Destacan la necesidad de una valoración acertada de factores internos y externos. Como consecuencia, este estudio posibilita evaluar, reformular y recomendar las mejores estrategias alternativas para cumplir el objetivo de incrementar la presencia de turistas en sus instalaciones.

En este mismo país, Widiatama, Hamid y Martono (2018) determinan la competitividad de una compañía líder y las estrategias que puede emplear para obtener ventajas competitivas en el sector de la vivienda. Leliga, Koapaha y Sulu (2019), establecen las alternativas estratégicas para mantener o mejorar la calidad de sus productos lácteos e incrementar la participación en el mercado de la India. En otro sector, el de medicamentos, en Filipinas, Mina (2020) formula estrategias para lograr la competitividad en el mercado, en un escenario de mucha rivalidad. Asimismo, Sari, Wahyudi y Anugrawan (2022), elaboran planes de acción para mejorar la producción de gas natural comprimido en Indonesia, en

correspondencia con las percepciones, expectativas e intereses los consumidores.

Se conoce también que, Wackowski, Tien, Hong Dao y Minh (2022) utilizaran la matriz de perfil competitivo, ante la urgencia en renovar y desarrollar administración de empresas de inversionistas de bienes raíces en la etapa pos Covid-19. Como resultado, se promueven los aspectos positivos y se limitan los negativos en las corporaciones de interés. Todo ello encaminado a fortalecer la posición competitiva en la industria y el logro del desarrollo sostenible.

En el de la educación, la matriz de perfil competitivo da la posibilidad de comparar universidades, escuelas y colegios. Para ello se analizan indicadores importantes como calidad del egresado, costos, instalaciones, precios y currículos, fundamentalmente. Su resultado es útil en las acciones de los directivos y profesores para mantener o alcanzar el éxito institucional.

Una muestra del planteamiento anterior, lo constituye la pesquisa de Pramudiana, Rismayani, Budiana y Fatimah (2017). Ellos valoran el posicionamiento competitivo en la Educación Superior como una de formas para monitorear y evaluar la calidad de los Currículum. Como resultado, establecen estrategias competitivas para sostener y desarrollar ventajas sobre otras universidades rivales.

De modo similar, Suárez, Díaz y Pereira (2021), emplean la matriz de perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. La fundamentan en la factibilidad de crear planes estratégicos para alcanzar ventajas competitivas y conservarlas. Sugieren además consolidar los indicadores en los cuales se tiene liderazgo.

La aplicación de la matriz de perfil competitivo en el deporte se fundamenta por las particularidades de este sector. Su carácter mayormente competitivo exige el estudio de los rivales. Es importante, igualmente, conocer los puntos fuertes y débiles de cada organización o equipo; y así establecer estrategias para lograr o mantener posiciones de liderazgo. Del mismo modo, conocer el estado de sus integrantes en aspectos decisivos, según sus responsabilidades.

A partir de los argumentos anteriores, varios investigadores han utilizado la matriz de perfil competitivo en el deporte. Gendroyono (2019) muestra su validez, al combinarla con otras matrices, para comparar la calidad de varias instalaciones para la práctica de Golf en la India. De ese modo, los gerentes valoran la posición competitiva y elaboran estrategias para aumentar la cantidad de golfistas en sus instalaciones.

Entre sus resultados se encuentran la evaluación de factores internos y externos. En consecuencia, se aplicaron estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de productos. Para este fin, los directivos decidieron aumentar ventas mediante la creación de otros servicios o productos nuevos, como la construcción de instalaciones complementarias para los visitantes a los campos de Golf.

En el caso de los equipos deportivos, de manera específica, Logal e Hidalgo (2020) utilizan la matriz de perfil competitivo para comparar varias atletas de fútbol, y de ellas seleccionar las integrantes y las titulares por posición en el equipo nacional femenino sub-15 de Cuba. Guerra, Hidalgo y García (2020), por su parte, evaluaron equipos escolares de ajedrez a partir de indicadores claves. Demostraron las desventajas que posee su equipo con respecto a

otros y propusieron estrategias para acercarse a los líderes.

En el deporte de canotaje, Remón, Hidalgo y Samada (2021), se auxiliaron de esta matriz para comparar equipos de varias provincias cubanas. Entre sus resultados se encuentra, la ubicación del equipo de Granma con relación a los demás competidores nacionales. Esta información permite establecer acciones para minimizar las debilidades y potenciar los puntos fuertes.

En esta misma disciplina deportiva, pero en la modalidad de kayak, Hidalgo, Remón y Samada (2022), valoraron atletas y equipos juveniles. Determinaron como factores clave de éxito para los equipos: la matrícula, recursos disponibles, fuerza técnica y la participación en competencias, por ese orden. En el caso de las atletas se escogieron la técnica, el estado físico, el estado psicológico y la táctica.

A manera de resumen, se constata que la matriz de perfil competitivo es una herramienta analítica que ofrece datos acerca de posibles ventajas competitivas. Sus resultados se fundamentan en la selección de factores clave de éxito y sirve como punto de partida para confeccionar estrategias. Es cierto que se originó en el sector empresarial, pero se ha extendido con éxito a otras áreas, incluyendo la deportiva.

Puede agregarse, que la matriz de perfil competitivo tiene potencialidades aún no explotadas al máximo en el deporte. El uso de factores claves y su ponderación permitiría perfeccionar algunos sistemas de valoración del rendimiento deportivo, demasiado lineales que actualmente se utilizan.

A su vez, la matriz de perfil competitivo podría perfeccionarse aún más en el orden

metodológico. Sería útil el empleo con regularidad de técnicas de trabajo en grupo, como la tormenta de ideas, la reducción de listado, las comparaciones apareadas y el método Delphi. Del mismo modo, la búsqueda de información de alto valor agregado a través de la inteligencia deportiva y el estudio de contrarios; además de su complementación con la sabermetría y otros sistemas modernos de valoración de jugadores y equipos. En correspondencia con las ideas anteriores, el objetivo del presente artículo es demostrar el empleo de la matriz de perfil competitivo como herramienta estratégica para comparar y valorar atletas y equipos de varias disciplinas deportivas. Del mismo modo, conocer los aspectos fuertes y débiles, y en correspondencia tomar decisiones para aprovechar los aspectos positivos y minimizar los negativos.

Desarrollo

La investigación clasifica como descriptiva por su nivel de profundidad, y mixta por la naturaleza de los datos y la información. Como muestra, se valoraron los datos de integrantes o reservas de la selección nacional Junior de lucha femenina de Cuba, de jugadoras del equipo nacional cubano sub-15 años de fútbol femenino y peloteros de la categoría 15-16 años de la provincia de Granma. Mientras que, para la comparación colectiva, la información se tomó de los equipos escolares de ajedrez y de béisbol que asistieron a Juegos Escolares Nacionales.

En la valoración de los datos participaron 13 expertos, con más de 15 años vinculados al deporte. En la investigación se emplearon métodos teóricos y empíricos. Entre estos últimos, el análisis de protocolos oficiales de competencias, planes de entrenamientos, test pedagógicos y pruebas psicológicas. Estos resultados fueron válidos para la

sistematización de la información del proceder de atletas y equipos seccionados.

La observación permitió conocer el comportamiento y los resultados de las atletas objeto de estudio. De igual manera las técnicas de generación de ideas y de consenso: tormenta de ideas, reducción de listado y el método Delphi por rondas. Participaron entrenadores deportivos, directivos, metodólogos, psicólogos y profesores universitarios, para un total de 14.

Todos poseen nivel educacional superior, cuatro de ellos son doctores en ciencia y nueve ostentan la categoría de master en ciencias o especialistas de posgrado.

El procedimiento metodológico que se utilizó para la matriz de perfil competitivo consta de los pasos siguientes:

- Se obtiene la información de los equipos y atletas a valorar.
- Se listan los factores claves a tener en cuenta. Los que se pueden agrupar para una mejor clasificación. Se refiere a las características básicas requeridas por un equipo o atleta para lograr el éxito.
- Se le establece una puntuación para cada uno de estos factores según su jerarquía. La suma de esos valores debe dar 100.
- Se le asigna una puntuación a cada una de los atletas o equipos seleccionados en la tabla, en una escala de 1 a 10, según el nivel o presencia del indicador correspondiente. La asignación de 10 puntos significa que el factor es una fortaleza mayor; mientras que, una puntuación de 1 es equivalente a una debilidad mayor.
- Se multiplica la puntuación de la segunda columna por las calificaciones de los atletas o equipos. De ese modo se obtiene el peso ponderado correspondiente.
- Se suman los totales de las columnas de los pesos ponderados.

Cabe destacar que, en el deporte, es importante conocer los aspectos fuertes y débiles de los atletas de manera individual y de los equipos en general. En correspondencia con esta información, se establecen estrategias y acciones relacionadas con la ubicación jugadores por posición o en divisiones de peso, formas de entrenamientos y sistemas tácticos en los enfrentamientos con los adversarios.

Como resultado de la presente investigación, a continuación, se muestra la comparación de atletas del equipo femenino de lucha de la provincia Granma, en Cuba. Se tomaron como muestra cinco atletas, integrantes o reservas de la selección nacional Junior de Cuba. Las escogidas tienen 18.6 años como promedio y 11 de experiencia competitiva, de ellos nueve en el alto rendimiento (Tabla 1)

Al analizar la tabla 1 se observa que los expertos consideraron el Control y salida de la pegada (35), las Acciones de ataques con tacles laterales y continuidad de movimientos (25), las Acciones defensivas de las piernas (17) y las Acciones tácticas en la zona de pasividad, por ese orden, como los factores claves de éxitos más importantes.

De la valoración individual de las atletas se comprueba que existe paridad entre las atletas; aunque Yetsi y Yainelis con 935 puntos cada una, presentan valores totales superiores a sus compañeras. A continuación, se ubicaron Greilis (912), Yolanda (889) y Daniela (862). Otras conclusiones muestran que el control y salida de la pegada es el factor de mayor desarrollo en las atletas.

Tabla 1 Matriz de Perfil Competitivo para atletas escolares de lucha femenina.

Factores clave de éxito	Peso relativo	Daniela		Greilis		Yetsi		Yainelis		Yolanda	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Acciones con tacles laterales y continuidad de movimiento	25	7	175	9	225	9	225	9	225	9	225
Acciones defensivas de las piernas	23	8	184	8	184	9	207	9	207	7	161
Acciones tácticas en la zona de pasividad	17	9	153	9	153	9	153	9	153	9	153
Control y salida de la pegada	35	10	350	10	350	10	350	10	350	10	350
Total	100	862		912		935		935		889	

Leyenda: Calificación (C) Puntuación (P)

Fuente: Los autores

Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo para las jugadoras de la posición de defensas laterales.

Factores clave de éxito	Peso relativo	Cinthia		Yaremis		Yenifer	
		C	P	C	P	C	P
Comunicación en el juego	11	8	88	8	88	6	66
Condición física	17	8	136	8	136	7	119
Dominio del cabeceo	12	7	84	8	96	6	72
Dominio técnico	15	9	135	8	120	7	105
Colocación y orientación con relación al balón	18	9	162	9	162	7	126
Inteligencia en el aprendizaje y la ejecución	13	8	104	7	91	6	78
Buenas centradoras	14	9	126	7	98	6	84
Total	100	835		791		650	

Leyenda: Calificación (C) Puntuación (P)

Fuente: adaptado de Logal e Hidalgo (2020)

Tabla 3 Matriz de perfil competitivo para jugadores de la tercera base en el béisbol

Factores clave de éxito	Peso relativo	O. Sánchez		Y. Castañeda		R. Urquiza	
		C	P	C	P	C	P
Decisión	10	8	80	5	50	3	30
Potencia en el brazo	20	10	200	7	140	6	120
Fildeo de toques	18	8	144	6	108	4	72
Desplazamiento	8	8	64	6	48	5	40
Reflejos	12	8	96	7	84	5	60
Colocación	10	6	60	6	60	3	30
Ángulo de los tiros	12	7	84	8	96	5	60
Seguridad en el fildeo	10	8	80	5	50	4	40
Total	100	808		636		452	

Leyenda: Calificación (C) Puntuación (P)

Fuente: Los autores

Es importante señalar que las cifras no son absolutas. Su objetivo es asimilar y evaluar la información de manera contextualizada, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones. Esta herramienta se debe complementar con un buen juicio intuitivo de entrenadores y directivos. A partir de los resultados anteriores se deben realizar las siguientes acciones:

- Acciones de ataques con tacle lateral y continuidad de movimiento: realizar en los entrenamientos variantes ofensivas que permitan la efectividad del tacle lateral, y a

la vez la continuidad del movimiento en cuatro puntos mediante las diferentes distancias de lucha (corta, mediana y larga).

- Acciones defensivas a las piernas: realizar ejercicios específicos que ayuden a la reacción de las piernas, así como ejercicios físicos para el fortalecimiento de estas.
- Acciones tácticas en la zona de pasividad: realizar luchas con tareas en el área de pasividad, con el objetivo de elevar el pensamiento táctico en esta área.
- Control y salida la pegada: realizar ejercicios específicos encaminados al

fortalecimiento de los músculos del cuello y potenciar las diferentes variantes y posiciones del control de la pegada, como su respectiva salida de estas.

En relación con otro deporte, el fútbol, requiere un alto nivel técnico, táctico y físico. Es por ello por lo que se necesita de un proceso de selección y preparación de jóvenes con aptitudes, a partir de parámetros concretos que les permita adquirir y desarrollar las capacidades propias del deporte.

En el caso de atletas para desempeñarse en la línea defensiva, esta tiene como función principal la de salvaguardar. Sin embargo, con la evolución que ha alcanzado el juego, las defensas laterales con aptitudes ofensivas han logrado gran aporte en los resultados de sus respectivos equipos. Aunque su principal función sea la de ataque, también deben reunir algunas características para labores de ataque.

Las defensas laterales tienen la tarea de oponerse al ataque contrario, que proviene de las bandas laterales. En dependencia del sistema, tendrán más o menos responsabilidades ofensivas, por lo que se distinguen entre zagueros laterales y laterales volantes. A continuación, se muestran los resultados de la aplicación de la matriz de perfil competitivo en jugadoras que se desempeñan en la posición de defensas laterales en la selección cubana sub-14 años de fútbol femenino (tabla 2).

Después de analizar la tabla anterior, del perfil de las defensas laterales, se constata que, las atletas Cinthia y Yaremis, alcanzan las mayores puntuaciones con 835 y 791 puntos, respectivamente. Constituyen sus potencialidades, la condición física, así como la buena colocación y orientación en relación con la posición del balón. Los datos del perfil también muestran que estas jugadoras tienen las

mejores opciones para ser titulares en la posición.

Por otra parte, en el béisbol, predominan acciones como juego técnico-táctico colectivo, de cooperación y oposición y esfuerzo variable. En él ocurren una gran diversidad de acciones, que nunca son exactamente iguales, e infinidad de combinaciones que se pueden realizar y hacen de este un deporte muy complejo.

Este deporte, tiene como exigencia que cada posición a la defensiva posee sus particularidades. Es por ello por lo que las exigencias de los jugadores que las ocupan difieren. En unos casos predomina el desplazamiento de, pero en otros, lo importante es la potencia en el brazo.

En el caso particular de la tercera base, es una posición con relativa cercanía al cajón de bateo, razón por la cual las pelotas llegan en fracciones de segundos. A su vez, dentro del cuadro, es la más distante en relación con la base inicial a donde se debe lanzar luego de fildear la pelota. A partir de estas características, se confeccionó la matriz de perfil competitivo para atletas ocupan esta posición en un equipo escolar de la provincia de Granma, en Cuba (tabla 3).

En la tabla anterior se muestran los resultados de la evaluación de los tres atletas que podían desempeñarse en la tercera base en un equipo escolar de Granma. Según la apreciación de los expertos, a partir de los factores clave de éxito seleccionados, existe diferencia apreciable entre el jugador titular, Sánchez (808 puntos) y los posibles jugadores sustitutos. Castañeda sumó 636 puntos y Urquiza, 452; por lo que como opción estratégica no se recomienda la sustitución del atleta titular de la tercera base por jugadores suplentes, sino es muy necesario.

Se observa además que el primer jugador y a su vez titular del equipo, tiene como elemento distintivo la potencia del brazo, además del desarrollo de otros factores clave para su posición como son el fildeo de los toques de bola y los reflejos. Esta información permitió un trabajo más diferenciado y específico con dichos atletas, que se aplicó en la preparación y conducción de estos.

Desde el punto de vista colectivo, el equipo deportivo de béisbol se desempeña en un ámbito poco predecible. Ello se debe a la gran diversidad de acciones en el juego. El resultado final de cada partido obedece a las decisiones del mánager, los jugadores contrarios, los jugadores propios, el arbitraje, los reglamentos y los sistemas de eliminación, esencialmente.

Se caracteriza, además, por una elevada rivalidad y enfrentamiento constante ante la necesidad de imponerse a los contrarios. Las decisiones se dan en situación de conflicto, o sea bajo una alta incertidumbre; ya que existen rivales que hay que derrotar. Es por ello, que se necesita de un permanente diagnóstico y valoración de sus puntos fuertes y débiles en relación con sus rivales.

Los análisis muchas veces se realizan a partir de la estadística tradicional, la experiencia y la intuición que poseen los integrantes del equipo de dirección y los deportistas. Sin embargo, como depende del juicio de cada cual, se constata falta de consenso e inexactitudes en la toma de decisiones.

En consecuencia, se requieren de métodos y técnicas que contribuyan a lograr mayor precisión en la valoración de los aspectos fuertes y débiles de cada equipo. A continuación, se ofrece la aplicación de la matriz de perfil competitivo en el análisis de varios equipos que accedieron a la fase final del

torneo nacional de los Juegos Escolares Nacionales en Cuba.

Los expertos seleccionaron como aspectos importantes a evaluar, las principales áreas de juego, además de la dirección de equipos. Por la complejidad de cada uno de estos, se decidió hacer subdivisiones que ofrecieran una información más específica sobre cada competidor (tabla 4).

De la tabla anterior se deduce que, los equipos de Santiago de Cuba (782 puntos), Sancti Spíritus (669 puntos) y La Habana (627 puntos), por ese orden, reflejan una mejor posición competitiva con respecto al resto de los equipos participantes.

Santiago de Cuba es el mejor posicionado en las principales áreas de juego, en tanto que Granma es inferior en picheo y depende prácticamente de un solo abridor de calidad. Su ofensiva es inferior o igual a la mayoría de los equipos; la defensiva es promedio, con destaque para su línea central, mientras que el estado de la dirección del equipo es favorable.

Otros resultados son las siguientes:

- Los aspectos de mayor importancia en los resultados deportivos en esta fase final son el picheo (40), la ofensiva (35), la defensiva (15) y la dirección del equipo (10) por ese orden.
- El equipo Granma, entre sus prioridades, debe contrarrestar el picheo de Santiago de Cuba (310), Sancti Spíritus (280) y La Habana (260), fundamentalmente
- El equipo Granma debe dirigir su picheo, de manera que pueda neutralizar principalmente la ofensiva de Santiago de Cuba (275), Sancti Spíritus (225) y La Habana (210).

- El equipo Granma debe apoyarse, sobre todo, en su defensiva (93); principalmente de su línea central y en particular de su receptor, además de la dirección del equipo (80).

Como consecuencia de lo anterior, las principales opciones estratégicas que contribuyeron a la obtención del cuarto lugar de equipo Granma en el torneo fueron:

- Apoyarse principalmente en su picheo
- Apoyarse en las habilidades defensivas de los jardineros y el receptor titular.
- Sustituciones de jugadores de cuadro para minimizar las limitaciones defensivas en dichas posiciones.
- La ubicación de los jugadores de cuadro en correspondencia con las áreas de bateo de los jugadores contrarios, según estudios realizados.
- Priorizar acciones dirigidas a contrarrestar el picheo de los equipos contrarios, fundamentalmente el de Santiago de Cuba, Sancti Spíritus y La Habana.
- Priorizar acciones dirigidas a anular el bateo de los equipos contrarios, principalmente los de Santiago de Cuba, Sancti Spíritus y La Habana.
- Ejecutar acciones dirigidas a aprovechar las limitaciones en la receptoría de los equipos de Villa Clara y Matanzas.

Otro de los deportes valorados en el presente artículo es el ajedrez. En el orden teórico y práctico del entrenamiento, existen contenidos que inciden directamente en el desarrollo de la técnica ajedrecística y por lo tanto se consideran básicos. Entre estos conocimientos importantes para el rendimiento deportivo se encuentran: las aperturas, el medio juego, los finales, la solución de problemas, y el análisis de partidas y práctica de partidas.

Como equipo deportivo, se deben garantizar varios componentes que contribuyen a su desarrollo. La calidad de la matrícula deportiva, la disponibilidad de profesores y la participación en competencias de preparación, son vitales para alcanzar un elevado desarrollo deportivo. Resulta igualmente importantes, el aspecto administrativo, que garantice un buen funcionamiento de cada dispositivo y el aseguramiento material.

A continuación, se expone el resultado de la comparación de equipos escolares de ajedrez en Cuba. La aplicación de la matriz de perfil competitivo posibilitó entender en detalles, los aspectos fuertes y débiles de cada uno, así como las correspondientes prioridades en la toma de decisiones (tabla 5).

Como se observa, según la aplicación de la matriz de perfil competitivo, los equipos de Villa Clara (881 puntos), Camagüey (779 puntos), La Habana (663 puntos) y Matanzas (655 puntos), por ese orden, reflejan una mejor posición competitiva con respecto al resto de los equipos. Granma con 509 puntos aparece bastante rezagado.

La provincia de Villa Clara aventaja a las demás en la fuerza técnica, matrícula deportiva y estructura organizativa del deporte. Camagüey tiene una situación favorable con la fuerza técnica al servicio del deporte, además de los recursos e instalaciones. Por su parte, La Habana es líder fundamentalmente en la cantidad de eventos, condiciones de las instalaciones y el aprovechamiento de los recursos financieros; tanto personal como los destinados por las instituciones organizadoras de los eventos y entrenamientos.

Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo para equipos escolares de béisbol.

Factores clave de éxito	Peso relativo	Santiago de Cuba		Granma		Las Tunas		Sancti Espíritus		Villa Clara		La Habana	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Picheo abridor	30	8	240	5	150	5	150	7	210	5	150	7	210
Picheo revelo	10	7	70	4	40	4	40	7	40	4	40	5	50
Picheo	40		310		190		190		280		190		260
Bateo de tacto	20	8	160	6	120	5	100	7	140	4	80	6	120
Bateo de fuerza	10	8	80	6	60	6	60	6	60	4	40	6	60
Corrido de bases	5	7	35	4	20	4	20	5	25	5	25	6	30
Ofensiva	35		275		200		180		225		145		210
Receptores	3	7	21	7	21	6	18	8	24	5	15	5	15
Jugadores de cuadro	10	8	80	6	60	5	50	7	70	6	60	6	60
Jardineros	2	8	16	6	12	5	10	5	10	6	12	6	12
Defensiva	15		117		93		78		104		87		87
Preparación del equipo	6	8	48	8	48	7	42	6	36	7	42	7	42
Conducción del equipo	4	8	32	8	32	6	24	6	24	6	24	7	28
Dirección de equipo	10		80		80		66		60		66		70
Total	100		782		563		514		669		488		627

Leyenda: Calificación (C) Puntuación (P)

Fuente: Los autores

Tabla 5 Matriz de Perfil Competitivo para equipos escolares de ajedrez.

Factores clave de éxito	Peso relativo	Granma		Villa Clara		Camagüey		Artemisa		La Habana		Matanzas	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Cantidad	12	5	60	10	120	8	96	5	60	7	84	6	72
Nivel	18	6	108	8	144	7	126	5	90	7	126	5	90
Fuerza técnica	30		168		264		220		150		210		162
Cantidad	15	5	75	7	105	9	135	5	75	8	120	7	105
Nivel	20	6	100	10	200	5	100	3	60	8	160	8	160
Matricula deportiva	35		175		305		235		135		180		265
Eventos	12	5	60	10	120	8	96	6	72	10	120	6	72
Organización del deporte	8	4	32	10	80	7	56	8	64	6	48	7	56
Estructura organización del deporte	20		32		200		152		136		168		128
Local de entrenamientos	6	5	30	7	42	9	54	7	42	6	36	6	36
Medios auxiliares	4	6	24	7	28	7	28	5	20	6	24	6	24
Aseguramiento financiero	5	4	20	9	45	8	40	9	45	9	45	8	40
Instalación y recursos de que dispone	15		74		112		122		107		105		100
Total	100		509		881		729		528		663		655

Leyenda: Calificación (C) Puntuación (P)

Fuente: adaptado de Guerra et al. (2020)

En relación a Granma, es inferior en recursos financieros, organización del deporte y cantidad de entrenadores en el alto rendimiento. Este equipo debe solucionar las insuficiencias en la organización del ajedrez en su territorio, tanto en su estructura organizativa como en la realización de eventos. Como acción inmediata se recomienda apoyarse en el nivel de su fuerza técnica.

Resultan alternativas para apoyarse en las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas. Luego de un detallado análisis de la información suministrada por la matriz de perfil competitivo, se elaboraron como principales opciones estratégicas las siguientes:

- Perfeccionar el sistema de trabajo de la Comisión Provincial de Ajedrez de

Granma, como ente que rige este deporte en el territorio.

- Coordinar con otras provincias orientales bases de entrenamiento y competencias, donde participen los maestros, jugadores de nivel y entrenadores de experiencia.
- Participar en los eventos nacionales por invitación convocados; hacer análisis y estudio óptimo de los rivales y del equipo propio, para obtener ventajas competitivas.
- Desarrollar torneos en la provincia, además de establecer un programa de preparación que incluya jugar y entrenar de manera conjunta con maestros y atletas de nivel que existen en el territorio.
- Jugar partidas de entrenamiento clásicas contra los programas Fritz 15 con control de tiempo igual al de la competencia fundamental, con diferentes objetivos bien definidos.
- Incluir en el repertorio de aperturas con negras contra el peón dama un sistema que este en correspondencias con el estilo particular de juego; así como, tener una línea de reserva principalmente un gambito que se corresponda con la preferencia del atleta.
- Aprovechar el tiempo prolongado de la preparación para la adquisición y mantenimiento de una adecuada forma deportiva.
- Mejorar el sistema de pensamiento y entendimiento del juego de cada alumno para jugar la partida a través del análisis de partidas y partida de entrenamiento.
- Profundizar en el trabajo de valoración de posiciones y elección del plan con posiciones típicas del medio juego y solución de ejercicios con tiempo de reflexión encontrando el plan ganador.
- Estudiar e identificar las aperturas más frecuentes de los equipos contrarios ante

determinada situación de juego y prepararse para ellas.

Conclusión

La aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo en diversas disciplinas deportivas ha demostrado su importancia y utilidad en la evaluación del rendimiento atlético. A través de un análisis detallado de los factores clave que influyen en la competitividad, la matriz de perfil competitivo proporciona una visión integral de las fortalezas y debilidades de los equipos y atletas. Esta herramienta no solo identifica áreas de mejora, sino que también orienta la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a entrenadores y directivos diseñar estrategias personalizadas para potenciar el rendimiento.

La matriz de perfil competitivo no se limita a un deporte en particular, sino que se adapta a una amplia variedad de disciplinas, desde deportes de equipo como el fútbol hasta actividades individuales como el ajedrez. Su aplicabilidad en contextos diversos resalta su versatilidad y su potencial para contribuir al desarrollo deportivo de manera integral. Sin embargo, es importante destacar que, si bien la matriz de perfil competitivo proporciona datos objetivos, su análisis debe complementarse con el juicio intuitivo de los expertos en el campo deportivo.

En conclusión, la matriz de perfil competitivo emerge como una herramienta valiosa y versátil para evaluar y mejorar el rendimiento deportivo. Al proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la personalización de estrategias, la matriz de perfil competitivo facilita el desarrollo efectivo y sostenible de equipos y atletas en diversas disciplinas deportivas. Su aplicación adecuada, complementada con el juicio experto, puede conducir a un avance significativo en el ámbito deportivo.

Referencias Bibliográficas

- Agung, W., Baga, L. & Asmara, A. (2018). Competitiveness improvement strategy formulation on individual hotel: case of xyz hotel at city of Bogor. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, 6(2), 1-15.
- 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*, Article ID 6253013, 1-21. Recuperado de <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gendroyono, R. (2019). Business Strategy Based on Quantitative Strategic Planning Matrix on Golf Courses in Surabaya. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(7), 95-98.
- Guerra, R., Hidalgo, P. & García, G. (2020). Estrategia para la dirección de equipos deportivos de ajedrez. *Revista Olimpia*, 17, Tomo 3, Folio 89, 250-261. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1447>
- Hidalgo, P., Remón, N. & Samada, C. (2022). Valoración de atletas y equipos deportivos de kayak mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). *GADE: Revista Científica. Edición especial: diciembre 2022*, 11-120.
- Lathif, A. & Lukman, S. (2018). Evaluation and Re-Formulation of XYZ Hotel Business Strategy. *International Journal of Research Culture Society*, 2(10), 43-50.
- Leliga, F. Koapaha, J. & Sulu, A. (2019). Analysis of Internal Factor Evaluation Matrix, External Factor Evaluation Matrix, Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix on Milk Products and Nutrition Segment of Nestlé India. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(4), 186-191.
- Logal, M. & Hidalgo, P. (2020). Perfil competitivo en atletas escolares de fútbol femenino. *Olimpia*, 17, Tomo 3, Folio 89, 262-273.
- Mina, J. (2020). Competitive Profile Matrix of Selected Drug Stores at Jaen, Nueva Ecija, Philippines. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 6(4), 186-193. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.64.5>
- Pramudiana, Y., Rismayani, R. Budiana, Y. & Fatimah, S. (2017). The study of study program competitive positioning in higher education. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(1), 527-542.
- Remón, N., Hidalgo, P. & Samada, C. (2021). Valoración de equipos deportivos de canoa mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). *Olimpia*, 18(1), 1-10.
- Sari, Y., Wahyudi, R. & Anugrawan, M. (2022). Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Logistik Distributor Compressed Natural Gas (CNG) Melalui Integrasi Service Quality, Kano, House of Quality (Perspektif Konsumen) dengan Competitive Profile dan Grand Strategy Matrix (Perspektif Manajemen Strategis). *Journal of Industrial Engineering Scientific Journal on Research and Application of Industrial System*, 7(1), 1-14. Recuperado de <http://e-journal.president.ac.id/presunivojs/index.php/journalofIndustrialEngineerin>
- Suárez, W., Díaz, J. & Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259- 286. DOI: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5768>
- Wackowski, K., Tien, N. H., Hong Dao, M. T. & Minh, D. T. (2022). Business strategy of Vietnamese real estate developers: the use of CPM matrix for analysis. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(1), 205-209.
- Widiatama, Y., Hamid, A. & Martono. (2018). Business Environmental Analysis with Competitive Profile Matrix Method on Market Optimization in Real Estate

Company (A Case Study at Tangerang Selatan Area). International Journal of Economics and Financial Issues, 8(4), 222-226.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Pedro Hidalgo Reyes, Juan Miguel Peña Fernández, Arturo Ignacio Navas López, y Magalys Zayas Martínez.

