

LA MATRIZ FODA: UNA ALTERNATIVA PARA REALIZAR DIAGNÓSTICOS Y DETERMINAR ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS Y SOCIALES

HUMBERTO PONCE TALANCÓN¹
GABRIEL GUTIÉRREZ ÁLVAREZ²

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás

ABSTRACT

This article makes reference to SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) analysis, it means the identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats, procedurement to follow, factors of most influence.

PALABRAS CLAVE

Matrices FODA, MEFI, MPC, MEFE, MAFE, MEPE, MBCG, MIE, MGE, MCPE.

RESUMEN

La imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (tanto públicas como privadas), basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que deriva en el siguiente grupo de matrices: La Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MEPE), la Matriz del Boston (MBCG), La Matriz Interna y Externa (MIE), Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que permite desarrollar las estra-

¹ Es maestro en Ciencias con especialidad en administración pública por la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación del IPN. Se ha desempeñado en el ámbito del sector productivo y actualmente es catedrático en diferentes instituciones de educación superior.

Teléfono: 5720-6000 Ext. 61580. Correo Electrónico: hponceit@ipn.mx

² Es licenciado, maestro y doctor en psicología social, con estudios de doctorado en Administración Pública por la UNAM. Ha ocupado puestos de dirección y asesoría en la Administración pública federal y en el sector bancario. Docente e investigador en el IPN y actualmente Jefe de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás.

tegias, y de esta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

INTRODUCCIÓN

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

Es importante destacar que dicha alternativa fue aplicada en un estudio de evaluación de la información generada en una institución de seguridad social perteneciente al gobierno federal de México (2004). Los resultados contribuyeron en forma significativa para la toma de decisiones en la selección de medios electrónicos e impresos; así como, en los contenidos de información y en la necesidad de profesionalizar a los servidores públicos responsables de la función de comunicación social, para garantizar el impacto institucional esperado.

Análisis FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es

una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho de que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etcétera).¹

Estos talones de aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

¹ Porter, M. *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA, pp. 71, 84 y 85.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Identificar oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En la matriz que se presenta a continuación (ver cuadro 1), Thompson propone cuales son los aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la Matriz FODA.

CUADRO 1: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capacidades fundamentales en áreas claves.• Recursos financieros adecuados.• Buena imagen de los compradores.• Un reconocido líder en el mercado.• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.• Acceso a economías de escala.• Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.• Propiedad de la tecnología.• Ventajas en costos.• Mejores campañas de publicidad.• Habilidades para la innovación de productos.• Dirección capaz.• Posición ventajosa en la curva de experiencia.• Mejor capacidad de fabricación.• Habilidades tecnológicas superiores.	<ul style="list-style-type: none">• No hay una dirección estratégica clara.• Instalaciones obsoletas.• Rentabilidad inferior al promedio.• Falta de oportunidad y talento gerencial.• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.• Abundancia de problemas operativos internos.• Atraso en investigación y desarrollo.• Línea de productos demasiado limitada.• Débil imagen en el mercado.• Débil red de distribución.• Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.• Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.• Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, *Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía*, Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

La Matriz FODA propuesta por Thompson anteriormente, constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de la Matriz FODA se pueden realizar nuevas matrices, de esta

forma de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se pueden desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes (cuadro 2):

CUADRO 2: MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

<p>Etapa 1: Etapa de los insumos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) 2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) 3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
<p>Etapa 2: La Etapa de la adecuación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE) 2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE) 3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) 4. Matriz Interna — Externa (MIE) 5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
<p>Etapa de la decisión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Fuente: Fred. R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, *El marco analítico para formular estrategias*, Capítulo 6, Análisis y elección de la estrategia, 5ª Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuáles son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo muestra el cuadro 3.

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

CUADRO 3: MATRIZ MEFI

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria moderna	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. la moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en un 24%	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%.	.15	2	.30
3. Falta de un sistema para la administración estratégica.	.05	1	.05
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en un 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: Fred, R. David (1997). *Conceptos de administración estratégica*, 5ª Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185.

La suma total de la matriz anterior suma 2.80, arriba del promedio (2.5). Pero se encuentra en la explicación de David el mismo caso de la Matriz de Factores Externos, destacando que lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable. En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.20, contra un 0.60 de las debilidades.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos como lo propone David en el cuadro 4, observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

CUADRO 4: MATRIZ MEFE

FACTOR EXTERNO OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludables.	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	.10	2	.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La República de Rusia no es políticamente estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.44

Fuente: Fred, R. David (1997). *Conceptos de administración estratégica*, 5ª Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 145.

El total ponderado de 2.44 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Al evaluar el ejemplo anterior el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas es de 1.25, lo cual establece que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Re-

sulta simple establecer que al realizar una matriz MEFI la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Procedimiento

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
3. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:
 - 1= debilidad
 - 2= menor debilidad
 - 3= menor fuerza
 - 4= mayor fuerza
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

CUADRO 5: EJEMPLO DE UNA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

	EMPRESA 1		EMP. 2		
	Peso	C	Peso Pond	PP	
Factores críticos para el éxito					
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Fuente: Fred, R. David (1997). *Conceptos de administración estratégica*, 5ª Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 146.

En el ejemplo anterior (cuadro 5), tan solo tomando dos empresas como ejemplo, el factor crítico de mayor peso resulta la posición financiera, en este factor la empresa 1 es relativamente vulnerable, la empresa 2 es más débil con respecto a la posición de la primera, y en términos generales la empresa 1 es más fuerte que la primera, al sumar 2.3 contra 2.2.

Esta matriz resulta de mayor interés para el estudio de organizaciones privadas, aunque puede adaptarse al caso de las organizaciones públicas, en este caso como una Matriz de Perfil Comparativo.

Análisis estratégico mediante la matriz MAFE

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997):

Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

En realidad esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO que es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), combinando las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David no es adecuado, ya que realmente no está explicando lo verdaderamente importante de esta matriz, que consiste en formular estrategias.

A continuación, en el cuadro 6, se muestra un ejemplo de la Matriz MAFE de la empresa transnacional Hershey Food Corporation:

CUADRO 6: MATRIZ MAFE HERSHEY FOOD CORPORATION

MATRIZ MAFE	Fuerzas 1. Incremento de ingresos en 10% anual 2. Incremento en publicidad 3. Calidad de primera 4. Incremento en investigación y desarrollo 5. Reducción de pasivo a Largo plazo 6. Amplia variedad de productos	Debilidades 1. Baja moral de los empleados 2. Importaciones mayores a exportaciones 3. Demanda estacional 4. El transporte es costoso 5. Reglamentos locales para la importación de insumos
Oportunidades 1. Mercados emergentes en búsqueda de inversionistas 2. Mercados emergentes cuentan con mano de obra barata 3. Beneficio del tipo de cambio 4. Pérdida de la competencia local de participación de mercado 5. Especialización en confitería y chocolates.	Estrategias FO 1. Adquisición de productores de la industria en México (F1, F5, F6, O1, O2, O3, O5) 2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F3, F4, O4, O5)	Estrategias DO 1. Formación de unidades celulares de producción 2. Adquisición de canales de distribución (Integración hacia delante) 3. Intensificación de publicidad y promociones en temporadas de venta bajas (D3, O4)
Amenazas 1. Incremento de precio del cacao 2. Formación de bloques económicos 3. Variación de clima en áreas productoras de cacao 4. Crecimiento de la competencia	Estrategias FA 1. Adquisición de valores futuros de cacao (F1, A1, A3) 2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F4, A1, A4) 3. Almacenamiento de materias primas (F1, A1, A2, A3)	Estrategias DA 1. Incremento de la participación de mercado internacional. (D2, D5, A2)

Fuente: David, Fred R. (1997)1. *Conceptos de administración estratégica*, capítulos 1 "La Naturaleza de la Administración Estratégica: el caso Hershey Foods" y capítulo 6: "Análisis y Elección de la estrategia", Editorial Prentice Hall, 5ª Edición, México.

Procedimiento para elaborar la matriz MAFE

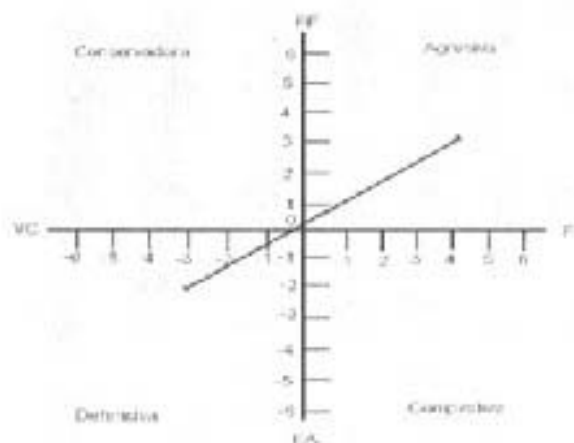
1. Integrar una lista de las oportunidades claves.
2. Integrar una lista de amenazas claves.
3. Integrar una lista de las fuerzas internas.
4. Integrar una lista de las debilidades internas.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas, registrando las estrategias FA en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción

Permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Posteriormente se seleccionan variables para cada una de las dimensiones, se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o 1 a -6, donde el 1 en valor absoluto representa la mejor calificación, se calcula la calificación promedio de cada dimensión, se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente, se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las y. Por último se traza un vector del origen al punto encontrado, para ubicar en un cuadrante el perfil que la

empresa debiera buscar para orientar su estrategia.

FIGURA 1: MATRIZ PEYEA HERSHEY FOODS



Fuente: David, Fred R. (1997) 1. *Conceptos de administración estratégica*, capítulos 1 "La Naturaleza de la Administración Estratégica: el caso Hershey Foods" y capítulo 6: "Análisis y Elección de la estrategia", Editorial Prentice Hall, 5ª Edición, México.

En conclusión con la matriz anterior (Figura 1), se puede comentar que la situación de Hershey Foods no facilita a la matriz el apoyo para seleccionar una estrategia, ya que por una parte cuenta con la fortaleza financiera para dirigirse activamente hacia su futuro, superar las amenazas y debilidades y aprovechar sus oportunidades. Pero se detecta que las amenazas externas tienen bastante peso, y las medidas para enfrentarlas son dignas de considerarse dentro de la estrategia global.

Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio, la parte relativa del mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa

rival más grande de esa industria) con la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones (ver cuadro 7).

La Matriz del Grupo Consultivo de Boston, se divide en cuatro cuadrantes que se definen de la forma siguiente:

Cuadrante 1. Las interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento, se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos o si los vende.

Cuadrante 2. Las estrellas. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.

Cuadrante 3. Las vacas. Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso.

Cuadrante 4. El producto. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con poco o nulo crecimiento.

Matriz Interna Externa

Es similar a la anterior, pero se diferencia en que los ejes son diferentes, mientras que la Matriz de Boston se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado en la industria, esta matriz en el eje x coloca los totales ponderados de la Matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la Matriz MEFE en el eje y (alto, media y bajo).

La matriz también se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones, como también se muestra en el cuadro 8:

Crecer y construir: celdas I, II o IV

Retener y mantener: celdas III, V o VII

Cosechar o desinvertir: celdas VI, VIII y IX

CUADRO 7: MATRIZ DEL GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON

		Posición de la participación relativa del mercado en la industria	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las ventas	Alta	Cuadrante II Producto Estrella	Cuadrante I Producto Problema
	Baja	Cuadrante III Producto vaca	Cuadrante IV Producto perro

Fuente: David, Fred R. (1997) 1. *Conceptos de administración estratégica*, capítulo 6: "Análisis y Elección de la Estrategia", Editorial Prentice Hall, 5ª Edición, México.

CUADRO 8: EJEMPLO DE UNA MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE)

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	EFI Promedio 2.0 a 2.9	Débil 1.0 a 1.99
	4.0	3.0	2.0	1.0
	Alto 3.0 a 4.0 3.0	PROD 1 Celda 1	PROD 2 Celda II	Celda III
TOTALES PONDERADOS EFE	3.0 Media 2.0 a 2.9 2.0	PROD 3 Celda IV	Celda V	PROD 4 Celda VI
	2.0 Bajo 1.0 a 1.9 1.0	Celda VII	Celda VIII	Celda IX

Fuente: David, Fred, *Conceptos de administración estratégica*, Capítulo 6: Análisis y Elección de la Estrategia, p. 210, 5ª edición, tomada a su vez de Michael Allen, *Diagramming for What's WATT*, en *Corporate Planning: Techniques and Applications*, eds. R. Allio y M. Pennington N.Y., (1979).

Matriz de la gran estrategia

Mencionada así por Davids, es una matriz que se incluye dentro de la llamada etapa 2, "La etapa de la adecuación", y según Davids es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano, basándose solamente en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica (ver cuadro 9).

El plano de esta matriz se divide a su vez en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el cuadrante uno se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en el cuadrante uno pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario.

Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil, las organizaciones ubicadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento.

En el último cuadrante, se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento.

CUADRO 9: ESTRUCTURA DE UNA MATRIZ DE GRAN ESTRATEGIA

	CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL	Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante I 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	Cuadrante III 1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas en riesgo compartido	
	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Fuente: David, Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ª edición, Capítulo 6: Análisis y Elección de la Estrategia, p. 210, tomada y adaptada a su vez de Roland Christiansen, Norman Berg y Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1976), pp.16-18.

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Otra matriz que resulta importante para el análisis de las estrategias es la denominada Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, que expresa de manera objetiva, cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles, es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo previo realizado por la matrices EFE y EFI, determinando el atractivo de tales estrategias, y se constituye en los siguientes pasos:

1. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente tanto de las matrices EFE y EFI,

aclarando que deben incluirse al menos diez factores externos y diez factores internos.

2. Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, tanto internos como externos, y estos se asignan de la misma forma que los asignados en la Matriz MEFE y MEFI, colocándose en una columna contigua a la derecha de la realizada en el paso 1.

3. Analizar las matrices de adecuación de la etapa 2 (en éste caso sólo se estudiará la matriz AODF), seleccionando las estrategias formuladas en la matriz mencionada que la organización deba considerar.

4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: ¿Afecta ese factor para la elección de tal estrategia? Si la

respuesta es positiva entonces la estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave, las escalas de Calificaciones de Atractivo son las siguientes:

- 1= no es atractiva
- 2= algo atractiva
- 3= bastante atractiva
- 4= muy atractiva

5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Simplemente se multiplican los pesos de la fase 2 por las calificaciones del atractivo de la etapa 4 de cada hilera, y entre mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.

6. Calcular las calificaciones del atractivo total.

TABLA : EJEMPLO DE UNA MCPE

Factores críticos para el éxito	PESO	EMPRESA DE RIESGO COM-PARTIDO EN EUROPA		EMPRESA DE RIESGO COM-PARTIDO EN ASIA	
		CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES					
1. Unificación de Europa Occidental	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos	0.15	3	0.45	3	0.45
3. Economías de libre comercio en Asia	0.10	2	0.20	4	0.40
4. Demanda de sopas aumenta 10% al año	0.15	3	0.45	4	0.60
5. TLC México - EU	0.05				
AMENAZAS					
1. Ingresos de alimentos sólo aumentan 1% al año	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Alimentos preparados <i>Banquet de Conagra</i> encabezan el mercado con una participación del 27.4%	0.05				
3. Economías inestables en Asia	0.10	4	0.40	1	0.10
4. Envases de latón no son biodegradables	0.05				
5. Valor bajo del dólar	0.15	4	0.60	2	0.30
FORTALEZAS					
1. Utilidades aumentaron 30%	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Nueva división para América del Norte	0.10				
3. Nuevas sopas saludables tienen éxito	0.10	4	0.40	2	0.20
4. Participación del mercado de alimentos preparados Swanson ha subido al 25.1%	0.05	3	0.15	3	0.15
5. Una quinta parte de los bonos gerenciales se basan en los resultados generales de la corporación	0.05				
6. Aprovechamiento de la capacidad pasó del 60% al 80%	0.15	3	0.45	3	0.45
DEBILIDADES					
1. Ventas de Pepperidge Farm han caído 7%	0.05				
2. Costo de reestructuración de 302 millones	0.10				
3. La operación de la compañía en Europa pierde dinero	0.15	2	0.30	3	0.45
4. La compañía tarda en globalizarse	0.15	4	0.60	3	0.45
5. Margen de utilidad del 8.4% antes de impuestos es sólo la mitad de promedio de la industria	0.10	3	0.30	3	0.30
TOTAL			5.30		4.65

Fuente: Fred, R. David (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*, Capítulo 6, Análisis y Elección de la Estrategia, 5ª Edición, México, Prentice Hall Hispano americano, p. 216.

En la tabla 1, se evalúa el caso de dos estrategias alternativas: construir una empresa de riesgo compartido en Europa o una empresa de riesgo compartido en Asia. Nótese que hay espacios en blanco (el caso del TLC México - EU), lo cual significa que tal factor no tiene repercusión para la elección de una de las dos estrategias. El 5.30 de la empresa de riesgo compartido en Europa nos indica que es más conveniente aplicar la estrategia en esa región que en Asia.

¿Cuáles son las ventajas de utilizar tal matriz estratégica? Se pueden mencionar varias, como, por ejemplo, que permite analizar series de estrategias de forma secuencial o simultánea, o según el nivel jerárquico (corporativo, divisional o departamental), el número de estrategias que pueden evaluarse es ilimitado, implicando que los estrategas integren factores tanto internos como externos a proceso de toma de decisiones, y si bien requiere de la subjetividad el hecho de tomar decisiones de menor envergadura incrementa la probabilidad de que las estrategias elegidas al final puedan ser las más provechosas para la organización.

La ventaja más importante es que la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica puede adaptarse perfectamente a la problemática de cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, pequeña, mediana o grande.

CONCLUSIONES

Es determinante la realización de diagnósticos de las funciones de dirección, las cuales son sustantivas; así como, de administración, consultoría y asesoría, prevaletentes en las organizaciones públicas, privadas y del sector social, cuyos resultados en términos de criterios y juicios, fundamentan la intervención profesional y consecuentemente, el sistema de evaluación, control y seguimiento.

De los métodos y técnicas de diagnóstico aplicables en las organizaciones, la Matriz

FODA permite evaluar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas. Destacando el procedimiento a seguir para su análisis y derivación de estrategias para su enriquecimiento con la Matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas).

Es recomendable utilizar la metodología que garantice su aplicación en escenarios y campos de conocimiento académico, a efecto de justificar adecuaciones, mejoramientos, reformas, modernizaciones o transformaciones de nuevos modelos para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales, objeto de análisis del presente artículo.

REFERENCIAS

- o Dale, McConkey (1988). Planning in a Changing Environment. *Business Horizons* 31, No.5
- o David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 5ª Edición, pp. 353.
- o J. M. Bryson; P. Bromiley (1993). Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Mayor Products. *Strategic Management Journal* 12, No. 5.
- o Hax, Arnold C. Majluf, Nicolas S. (1984). *Strategic Management: An Interactive Perspective*. USA: Prentice Hall.
- o Henry, Harold W. (1980). *Appraising a Company's Strengths and Weaknesses*. *Managerial Planning*.
- o Porter, M. (1998). *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Editorial CECSA, México, 25 reimpression, pp. 407.
- o Stevenson, Howard H. (1976). Defining Corporate Strengths and Weaknesses. *Sloan Management Review* 17. No. 2.
- o Thompson et al. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- o Vandenberg, Robert J. E. Larence, Charles (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management* 18, No. 1.
- o Wilhelm, Warren R. (1992). Changing Corporate Culture or Corporate Behavior? How to Change Your Company. *The Executive* VI, No.4.
- o Y. Allarie; M. Firsirotu (1985). How to Implement Radical Strategies in Large Organizations. *Sloan Management*.

Fecha Artículo Recibido	07-Feb-04.
Fecha Artículo Aceptado	05-Oct-04.