



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema: Planificación estratégica

Subtema: Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de  
Empresas

Autores

Bra. Katherine Gabriela Castillo Maradiaga

Bra. Elizabeth Mercedes Hernández Peralta

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 27 de Febrero del 2018

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo I: Introducción a la administración estratégica .....	4
1.1 Concepto de estrategia.....	4
1.1.1 Importancia de formular y ejecutar una estrategia .....	5
1.3 Ventaja competitiva.....	6
1.4 Relación entre la estrategia y el modelo de negocios de una compañía. ..	7
1.5 Desarrollo de la visión estratégica .....	9
1.6 Declaración de la misión .....	10
1.7 Conjunto de valores de una compañía .....	11
1.8 Establecimiento objetivos estratégicos .....	12
1.9 Análisis del entorno.....	12
1.10 Análisis interno de la organización.....	16
1.11 El proceso de análisis y selección de las estrategias .....	17
Capítulo II: Etapa de la aportación de insumos .....	18
2.1 Esquema integral para la formulación de la estrategia .....	18
2.1.1 Marco analítico para la formulación de estrategias .....	19
2.1.3 Importancia de la etapa de entrada .....	20
2.2 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	21
2.2.1 Procedimiento .....	21
2.2.2 Ejemplo de matriz EFI .....	22
2.3 Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	24
2.3.1 Procedimiento .....	26
2.3.2 Ejemplo de matriz del perfil competitivo .....	26
2.4 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	28

2.4.1 Procedimiento .....	28
2.4.2 Ejemplo matriz de evaluación de los factores externos.....	29
Capítulo III: Etapa de la adecuación y la evaluación .....	31
3.1 Importancia de la etapa de adecuación o ajuste.....	31
3.2 Matriz FODA .....	32
3.2.1 Importancia del análisis de la matriz FODA.....	34
3.2.2 Pasos para elaborar una matriz FODA.....	34
3.2.3 Ejemplo de matriz FODA.....	35
3.3 Matriz posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA) .....	37
3.3.1 Cuadrantes de una matriz PEEA.....	37
3.3.1.1 Cuadrante intensivo .....	37
3.3.1.2 Cuadrante conservador .....	38
3.3.1.3 Cuadrante defensivo .....	38
3.3.1.4 Cuadrante competitivo .....	38
3.3.2 Pasos para elaborar una matriz PEEA .....	40
3.3.3 Factores que integran los ejes de la matriz PEEA .....	41
3.3.4 Ejemplos de perfiles de PEEA .....	42
3.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	44
3.4.1 Cuadrante de una matriz (BCG) .....	44
3.4.1.1 Interrogantes.....	45
3.4.1.2 Estrellas .....	45
3.4.1.3 Vacas generadoras de efectivo.....	46
3.4.1.4 Perros .....	46
3.4.2 Beneficio de una matriz BCG .....	47
3.4.3 Limitaciones de una matriz BCG .....	48
3.4.4 Ejemplo de BCG.....	49
3.5 Matriz interna – externa (IE).....	50
3.5.1 Clasificación de una matriz IE .....	52
3.5.2 Ejemplo de matriz interna y externa (IE) .....	53
3.6 Matriz de la gran estrategia (GE) .....	54
3.6.1 Cuadrantes de una matriz GE .....	54

3.6.1.1 Las empresas situadas en el cuadrante I .....	54
3.6.1.2 Las empresas ubicadas en el cuadrante II .....	55
3.6.1.3 Las organizaciones del cuadrante III .....	56
3.6.1.4 Los negocios del cuadrante IV.....	56
3.6.2 Ejemplo de matriz GE.....	56
Capitulo IV: Etapa de la decisión.....	58
4.1 Importancia de la etapa de conciliación .....	58
4.2 La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	59
4.3 Aspectos positivos de la MPCE .....	61
4.4 Pasos necesarios para elaborar una MPEC .....	62
4.5 Ejemplo de matriz de perfil competitivo de una compañía .....	64
Conclusiones .....	66
Bibliografía	

## Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios por darme fe y las fuerzas necesarias para culminar este trabajo hasta el final y porque nunca me abandono en los momentos más difíciles.

A mí querida hermana por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mí amada madre, familiares y personas muy especiales en mi vida que siempre estuvieron conmigo apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante.

A mis compañeros, amigos y maestros que compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas, que en todos estos años me han guiado para poder culminar esta etapa de mi vida.

Bra. Katherine Gabriela Castillo Maradiaga

Este seminario de graduación se la dedico primeramente a Dios, a mi hijo Eliac por ser mi inspiración, a mis padres por apoyarme en todo momento, y a mi esposo Carlos por la paciencia y apoyo incondicional.

Bra. Elizabeth Mercedes Hernández Peralta

## Agradecimiento

Le agradezco a Dios por darme la vida y por permitirme llegar hasta este momento de mi carrera.

A mis padres por todos sus consejos, su amor y cariño incondicional y por qué siempre estuvieron conmigo pese a todas las dificultades.

A mi tutora por su ayuda y orientación en todo este proceso que me llevó para terminar el trabajo.

Y por último pero no menos importante a mi compañera por concluir esta etapa y coincidir en esta vida y carrera.

Bra. Katherine Gabriela Castillo Maradiaga

Agradezco a Dios primeramente por darme la oportunidad de concluir de esta etapa de mi vida.

A mis padres y familia por su paciencia y consejos, todos mis logros se los debo a ellos y todo su apoyo tanto moral como económico y forjarme por un buen camino pese a todas las dificultades.

A todos mis maestros y tutora por brindarme su conocimiento y ayuda desinteresadamente y aportar considerablemente en mi desarrollo en el ámbito educativo y sobre la vida en general.

Y por último a mi compañera que estuvimos presentes en nuestra evolución como compañera de carrera y posteriormente desarrollar nuestro seminario juntas te lo agradezco con creces.

Bra. Elizabeth Mercedes Hernández Peralta

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA DE LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMA DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50 % de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”** hace constar que las bachilleras **ELIZABETH MERCEDES HERNANDEZ PERALTA**, Carnet No. **12202048** y **KATHERINE GABRIELA CASTILLO MARADIAGA**, Carnet No **12200684**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA TOMA DE DECISIONES”**, obteniendo la bachillera **Hernández Peralta** y la bachillera **Castillo Maradiaga**, la calificación de 50 **(CINCUENTA) PUNTOS**.

Dado en la ciudad de Managua a los 27 días del mes de febrero del dos mil dieciocho.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructor

## Resumen

El presente trabajo documental tiene como tema principal la planificación Estratégica y de subtema matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones.

Se describen las matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones en base a los conceptos básicos de administración estratégica, así como el desarrollo de las etapas de aportación, adecuación y de decisión que se puedan llevar a cabo en una empresa.

En la elaboración de esta investigación se puede observar detalladamente las definiciones, procedimientos y ejemplos de cada una de las matrices de análisis estratégico para el logro de los objetivos corporativos de las empresas. Conocer la importancia, ventajas y desventajas, beneficios y limitaciones de las diversas matrices que pueden ser aplicadas para mejorar los procesos administrativos, solución de problemas, brindando disciplina y formalidad a la administración del negocio, es un proceso contundente que permite las actividades de investigación, análisis y toma de decisiones.

Se procedió a la búsqueda de material bibliográfico, consultando a diferentes autores tales como Fred David, Leidy Garcés, Olga Muñoz, Humberto Ponce, así mismo aplicamos criterios de las normas APA orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

La base teórica resume la importancia de la introducción a la planificación estratégica y las matrices para su debido análisis y correlacionar la información recopilada y plantear su mejor estrategia.



## Introducción

La presente investigación documental expone como tema principal la planificación estratégica y como subtema matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones. Es importante destacar que la elección adecuada de una matriz ayudara a establecer criterios de decisión tantos cualitativos como cuantitativos que le permita a la organización cumplir a la perfección con los objetivos que se hayan planteado.

La investigación tiene como objetivo describir las matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones en base a los conceptos básicos de administración estratégica, así como las diversas matrices estratégicas que se implementan en las etapas de aportación, adecuación y de decisión.

El primer capítulo identificara la importancia de formular y ejecutar una estrategia identificando su ventaja competitiva, desarrollo de la visión, declaración de la misión, valores de la empresa, establecimiento de objetivos, análisis interno y externo y el proceso de seleccionar una estrategia que servirán para evaluar las situaciones que se deben de mejorar siempre tratando de incrementar la eficiencia y eficacia de la organización.

El segundo capítulo detallara la importancia de la etapa de la aportación de insumos mediante el proceso de crear y seleccionar estrategias por medio de las matrices EFE, EFI Y MPC que identifican las fortalezas y debilidades de sus principales competidores y las incidencias positivas y negativas del entorno de la empresa.

En el tercer capítulo determinaremos la importancia de la etapa de adecuación o ajuste mediante las matrices de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tenga la organización, la matriz posición estratégica y la evaluación de la acción, matriz Boston Consulting Group, matriz interna – externa y matriz de la gran estrategia.

El cuarto y último capítulo especificaremos la importancia de la etapa de conciliación, aspectos positivos y pasos para elaborar la matriz de la planeación estratégica cuantitativa para decidir de manera objetiva las mejores alternativas de estrategia a implementar con base en los factores de éxito crítico externos e internos.

## Justificación

La investigación documental matrices de análisis estratégico, permiten proporcionar información necesaria para evaluar los diversos escenarios que se presenten y que puedan perjudicar a la organización, tomando decisiones para minimizar las situaciones negativas.

La presente investigación documental tiene como objetivo describir las diferentes matrices de análisis estratégico y confirmar que son una herramienta de ayuda en la toma de decisiones partiendo del análisis, asignando calificaciones y finalmente una puntuación hacia lo exitoso o no exitoso de dicha empresa con base a los conceptos básicos de administración estratégica, así como las diversas matrices estratégicas que se implementan en las etapas de aportación, adecuación y de decisión.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, siendo su objetivo principal transmitir conocimientos básicos y herramientas confiables para otros estudios o investigaciones dentro de la temática de la planificación estratégica. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016), los principales autores utilizados son: Fred David 2003 y 2008, Leidy Garcés 2010, Olga Muñoz 2010, Humberto Ponce 2007.

## Objetivos

### General

Describir las matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones en base a los conceptos básicos de administración estratégica, así como las diversas matrices estratégicas que se implementan en las etapas de aportación, adecuación y de decisión.

### Específicos

1. Identificar la importancia de formular y ejecutar una estrategia identificando su ventaja competitiva, desarrollo de la visión, declaración de la misión, valores de la empresa, establecimiento de objetivos, análisis interno y externo y el proceso de seleccionar una estrategia.
2. Detallar la etapa de la aportación de insumos mediante el proceso de crear y seleccionar estrategias por medio de las matrices de evaluación de los factores internos, matriz de los factores externos y matriz del perfil competitivo que recopilan los factores críticos de las empresas y sus posibilidades de éxito para la evaluación de los factores internos y externos de la empresa.
3. Determinar la importancia de la etapa de adecuación o ajuste mediante las matrices fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la matriz posición estratégica y la evaluación de la acción, matriz de Boston Consulting Group, matriz interna - externa y matriz de la gran estrategia para la evaluación y ajuste de las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.
4. Especificar la importancia de la etapa de conciliación, aspectos positivos y pasos para elaborar la matriz de la planeación estratégica cuantitativa para decidir de manera objetiva las mejores alternativas de estrategia a implementar.

## Capítulo I: Introducción a la administración estratégica

La administración estratégica no es una caja de trucos o un paquete de técnicas. Es pensamiento analítico y compromiso para transformar los recursos en acciones. Pero la cuantificación por sí sola no es planeación. Algunas de las cuestiones más importantes de la administración estratégica no se pueden cuantificar (David, 2008, pág. 215).

### 1.1 Concepto de estrategia

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo, sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa, así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia (David, 2008, págs. 13).

### **1.1.1 Importancia de formular y ejecutar una estrategia**

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar.

Sólo pocas empresas pueden presumir de estrategias demolidoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante (Thompson et al., 2012, pág. 14).

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.

Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales (David, 2008, pág. 16).

### **1.3 Ventaja competitiva**

Los administradores no toman decisiones estratégicas en el vacío competitivo. Sus compañías compiten con otras por los clientes. La competencia es un proceso de muchas caídas en el que sólo las más eficientes y eficaces vencen. Es una carrera interminable. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a las rivales, lo que les da una ventaja competitiva. Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva.

Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años. Si una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida, es probable que gane participación de mercado de sus rivales y, por ende, sus utilidades crezcan con más rapidez que las de éstos. Por lo tanto, la ventaja competitiva también conduce a un mayor crecimiento de las utilidades comparado con las que ofrecen los competidores.

La clave para entender la ventaja competitiva es saber apreciar la forma en que los administradores de estrategias intentan, al cabo del tiempo, crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente de sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente (Hill y Jones, 2009, pág. 6).

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja. Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

1. La adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos
2. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores (David, 2008, págs. 8-10).

#### **1.4 Relación entre la estrategia y el modelo de negocios de una compañía**

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia se halla el modelo de negocios de la compañía. El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda.

Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son:

1. Su propuesta de valor para el cliente.
2. Su fórmula de utilidades.

La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (V) y menor sea el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes.

La fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Para ser más específicos, la fórmula de utilidades de una compañía depende de tres elementos básicos:

1. V, el valor que se proporciona a los clientes en términos de la eficacia con que los bienes o servicios de la compañía satisfacen las necesidades y deseos de los clientes.
2. P, el precio cobrado a los clientes.
3. C, los costos de la compañía. Mientras menores sean los costos (C) dada la propuesta de valor para los clientes ( $V - P$ ), mayor capacidad tendrá el modelo de negocios para ganar dinero.

El modelo de negocios de las revistas y los periódicos se liga a la entrega de información y entretenimiento que creen que los lectores hallarán valiosa, y su fórmula de utilidades apunta a asegurar suficientes ingresos de suscripciones y publicidad para compensar los costos de producción y entrega a los lectores.

Los proveedores de telefonía móvil, de radio satelital y de banda ancha también emplean un modelo de negocios basado en suscripciones. El modelo de negocios de las televisoras y la radio abiertas implica ofrecer programación gratuita al público pero con el cobro de tarifas de publicidad en relación con el tamaño de su auditorio.

El modelo de negocios de las hojas de afeitar de Gillette implica la venta de un producto eje (la maquinilla de afeitar) a un precio bajo y después ganar dinero con las compras repetidas de las hojas de afeitar que se producen de manera muy barata con altos márgenes de utilidad.

Los fabricantes de impresoras como Hewlett-Packard, Lexmark y Epson recurren en gran medida al mismo modelo que Gillette: venden impresoras a precios bajos (casi su precio de fabricación) y obtienen grandes márgenes de ganancias en las compras repetidas de accesorios, en particular cartuchos de tinta.



El fondo del asunto en lo que se refiere al modelo de negocios de una compañía es si su propuesta de valor se ejecuta de manera rentable para el cliente. El simple hecho de que los administradores hayan creado una estrategia para competir y manejar la empresa no significa de manera automática que tal estrategia los lleve a la rentabilidad; tal vez sí, tal vez no. La importancia del modelo de negocios de una compañía es aclarar cómo habrá de:

1. Proveer valor a los clientes.
2. Generar suficientes ingresos para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas (Thompson, et al., 2012, pág. 11).

### **1.5 Desarrollo de la visión estratégica**

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a donde vamos y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Thompson et al., 2012, pág. 22).

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión.

Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible (David, 2008, pág. 56).

## **1.6 Declaración de la misión**

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: Identificar los productos o servicios de la compañía; Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer; Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender; Precisar su enfoque para agradar a los clientes; Otorgar a la compañía su identidad propia (Thompson et al., 2012, pág. 27).

La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

Aunque en ocasiones se le denomina declaración del credo, manifestación del propósito, declaración de la filosofía, declaración de las creencias, declaración de los principios del negocio o un enunciado “que define nuestro negocio”, la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito (David, 2008, pág. 59).

## 1.7 Conjunto de valores de una compañía

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras.

En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran la manera en que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o por qué los valores esenciales aún son importantes.

En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocios debe caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación. Más adelante, se adopta de forma oficial una declaración de valores definitiva que incorpore las conductas y rasgos deseados, y se conecta a la visión y misión (Thompson et al., 2012, págs. 27-28).

## **1.8 Establecimiento objetivos estratégicos**

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

1. Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
2. Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía.
3. Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más (Thompson et al., 2012, pág. 28).

## **1.9 Análisis del entorno**

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: Características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales (Véase figura 1.1).

Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa.

Por importantes desde el punto de vista estratégico queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios. Las influencias pertinentes desde el punto de vista estratégico provenientes del área externa del macro ambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía.

Figura de los componentes del macro ambiente de una compañía.

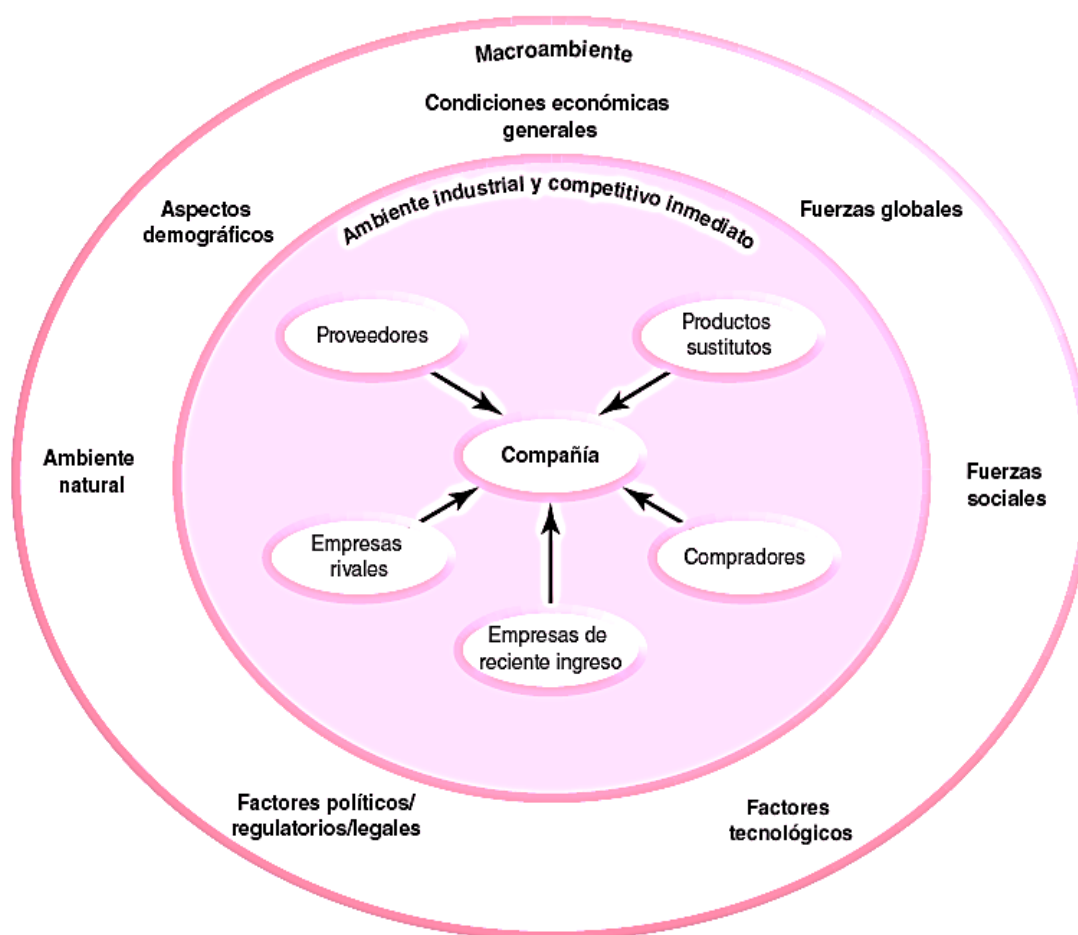


Figura 1.1 (Wheelem & Hunger., 2007, pág. 51).

1. Aspectos demográficos: Abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).
2. Fuerzas sociales: Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.
3. Factores políticos, legales y regulatorios: Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.
4. Ambiente natural: En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.

5. Factores tecnológicos: Son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología.
6. Fuerzas globales: Son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacional mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.
7. Condiciones económicas generales: Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio (Wheelen y Hunger, 2007 págs 50-52).

## 1.10 Análisis interno de la organización

La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de realizar una auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. Esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y manufactura analizan de manera conjunta los puntos relacionados con las fortalezas y debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales.

En las organizaciones en las que no se emplea la administración estratégica, la interacción entre los gerentes de marketing, finanzas y manufactura suele ser escasa. Así que realizar una auditoría interna es un excelente medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización. La palabra comunicación es quizá la más importante en administración. Llevar a cabo una auditoría interna requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa (David F. , 2008, pág. 123).



### **1.11 El proceso de análisis y selección de las estrategias**

El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen los pasos sucesivos que conduzcan a la empresa desde su estado actual a la situación futura deseada. Las estrategias alternativas no surgen de la nada como por arte de magia; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas (David F. , 2008, págs. 216 - 218).

Los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección analiza el proceso que siguen muchas empresas para determinar una serie adecuada de alternativas de estrategias.

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, llevaron a cabo la auditoría externa y condujeron la auditoría interna.

Los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte de este proceso, como ocurrió en las actividades previas de formulación de la estrategia. Recordemos que la participación ofrece una oportunidad inmejorable a los gerentes y empleados para comprender lo que la empresa realiza y los motivos de su actuación, así como para comprometerse con la empresa a lograr sus objetivos (David, 2003, págs. 197-198).

## Capítulo II: Etapa de la aportación de insumos

Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas (David, 2003, pág. 199).

### 2.1 Esquema integral para la formulación de la estrategia

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas. Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

1. La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa, denominada etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular estrategias.
2. La etapa 2, conocida como la etapa de ajuste, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por DAFO), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.
3. La etapa 3, denominada etapa de decisión, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) (David, 2003, págs. 198 - 199).

### **2.1.1 Marco analítico para la formulación de estrategias**

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas, como ilustra la tabla 2.2. Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias (David, 2003, pág. 197).

Las nueve técnicas incluidas en el esquema de formulación de la estrategia requieren la integración de la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización utilizan comúnmente técnicas de formulación de estrategias para desarrollar estrategias y objetivos. Los análisis por divisiones brindan una base para identificar, evaluar y elegir entre estrategias alternativas a nivel corporativo.

Son los estrategas mismos, no las herramientas analíticas, los responsables de las decisiones estratégicas. Lenz subrayaba que el cambio de un proceso de planeación orientado a las palabras a un proceso orientado a los números puede dar lugar a un falso sentido de certeza; es probable que reduzca el diálogo, el análisis y el razonamiento como medios para explorar el entendimiento, probar suposiciones y fomentar el aprendizaje organizacional.

Por eso, los estrategas deben estar atentos ante esta posibilidad y utilizar las herramientas analíticas para facilitar, en vez de reducir, la comunicación. Sin información y análisis objetivos, los sesgos personales, la política, las emociones, las distintas personalidades y el efecto de halo (la tendencia a otorgar demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar, por desgracia, un papel dominante en el proceso de la formulación de estrategias (David, 2008, pág. 219).

Tabla de marco analítico de estrategias

<b>Etapa 1: De los insumos</b>
Matriz de Evaluación de los Factores internos (MEFI).
Matriz del perfil competitivo (MPC).
Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).
<b>Etapa 2: De la adecuación</b>
Matriz de las Amenazas, oportunidades, Debilidades, Fortalezas (FODA).
Matriz de la Valuación estratégica y la Evaluación de la acción (PEEA).
Matriz Boston Consulting Group (MBCG).
Matriz Interna – Externa (MIE).
Matriz de la GRAN Estrategia (MGE).
<b>Etapa 3: de la decisión</b>
Matriz Cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

Tabla 2.2 (Ponce, 2007, pág. 117).

### 2.1.3 Importancia de la etapa de entrada

La información derivada de estas tres matrices brinda los datos básicos de entrada para las matrices de las etapas de conciliación y decisión que se describirán más adelante en este capítulo. Las herramientas de entrada requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias.

Tomar decisiones pequeñas en las matrices de entrada con respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas generar y evaluar con más eficacia las estrategias alternativas. Siempre se necesita el buen juicio intuitivo a la hora de determinar las ponderaciones y calificaciones más adecuadas (David, 2008, págs. 219 - 220).

## **2.2 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras (David, 2008, págs. 157-158).

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista 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 mediante la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) (Ponce, 2007, pág. 117).

### **2.2.1 Procedimiento**

Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización (David, 2008, pág. 158).

### **2.2.2 Ejemplo de matriz EFI**

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

En la figura 2.3 Se presenta un ejemplo de una matriz EFI para E\*Trade. Observe que las mayores fortalezas de la empresa son sus bajas comisiones, sus cuentas bancarias y los servicios para los inversionistas, como indica la clasificación de 4. Las debilidades más importantes son las cada vez menores cuentas de correduría y el limitado número de sucursales.

El puntaje ponderado total de 2.67 indica que esta gran empresa de correduría está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general. En empresas de muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de negocios debe construir una matriz EFI (David, 2008, pág. 158).

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino 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 lo es su medio ambiente interno (Ponce, 2007, pág. 118).

Figura de la matriz EFI para E\*Trade

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>Fortalezas</b>			
1. E*Trade brinda servicio 24 horas al día, 7 días a la semana.	0.08	3	0.24
2. E*Trade cuenta con una base de clientes en 119 países.	0.06	3	0.18
3. E*Trade cuenta con más de 20,000 cajeros automáticos, lo que lo hace la segunda red más grande en su tipo en Estados Unidos.	0.03	3	0.09
4. "Power E" de E*Trade ofrece una comisión de \$9.99 por transacción para los inversionistas que hagan 27 o más transacciones por trimestre.	0.1	4	0.40
5. Las recientes ganancias de E*Trade a partir de las operaciones en curso fueron de \$0.59 por acción comparadas con \$0.45 por acción hace un año.	0.08	4	0.32
6. E*Trade Bank es una excelente plataforma bancaria <i>online</i> .	0.05	3	0.15
7. Las cuentas bancarias de nueva apertura de E*Trade se incrementaron de 127,047 en 2003 a más de 140,000 en 2005.	0.09	4	0.36
8. E*Trade provee una base de datos de investigación y servicios de asistencia personal a los inversionistas.	0.05	4	0.20
9. La "garantía de protección total" de E*Trade ofrece a los clientes protección a la privacidad y un 100% de cobertura contra fraude.	0.05	3	0.15
10. Ningún miembro del Consejo de administración de E*Trade tiene un puesto ejecutivo en E*Trade.	0.03	3	0.09
<b>Debilidades</b>			
11. La razón entre deuda y capital de E*Trade es de 0.36 en comparación con el promedio de la industria que es de 0.9.	0.03	2	0.06
12. Las cuentas activas de correduría al público disminuyeron de 3,690,917 en 2002 a 2,848,625 en 2003.	0.1	1	0.10
13. Actualmente E*Trade cuenta con un número limitado de sucursales a las que los clientes se puedan dirigir para obtener ayuda.	0.07	1	0.07
14. E*Trade ha experimentado fallas en su sistema de cómputo.	0.03	2	0.06
15. Los ingresos de E*Trade (97%) se originan en Estados Unidos, Europa o el sudeste de Asia.	0.1	1	0.10
16. El rendimiento sobre los activos (ROA) de E*Trade es considerablemente más bajo que el promedio de la industria.	0.03	2	0.06
17. La indemnización por despido de \$80 millones del director general Kris Kasotkos fue ocultada en los estados financieros.	0.02	2	0.04
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>

Figura 2.3 (David, 2008, pág. 159).

### **2.3 Matriz del perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado.

Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

Hay algunas diferencias importantes entre la matriz MPC y la EFE. La primera es que los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas. Los factores críticos de éxito en una MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en una EFE.

En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna (David, 2008, págs. 110 - 111).

Como su nombre lo indica, en esta última fase se busca establecer cuál es el perfil competitivo de las empresas pertenecientes a un sector, este perfil está supeditado a la forma como fluctúan los factores importantes para el éxito, que para el caso se refieren a las características básicas requeridas por un sector para que las empresas que pertenecen al mismo puedan lograr el éxito (Pulgarín y Rivera, 2012, pág. 104).

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades (Ponce, 2007, pág. 120).



Debido a una mayor turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este modelo ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes, y en consecuencia podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caos en la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas, consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información, para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia, que funcione bien. Este sistema de la auditoría externa, que se escribe en este modelo, puede ser usado por una organización de cualquier tipo o tamaño.

Normalmente, el proceso de la auditoría externa es poco común en las micros y pequeñas empresas, pero la necesidad de comprender las tendencias y los conocimientos clave, también es de suma importancia para ellas. La matriz del perfil competitivo, así como el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, pueden servirles a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos.

Sin embargo, el modelo de Porter está diseñado para estudios de sectores industriales y de competitividad internacional, lo que hace difícil su adaptación a las micros y pequeñas empresas a diferencia del diseño analítico de matrices de David que puede ser adaptado con facilidad a empresas pequeñas.

Las empresas multinacionales, en especial, necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y efectivo, porque las fuerzas externas varían inmensamente de un país a otro. Aquí es recomendable utilizar el modelo de Porter (Olivas, S.F., pág. 7).

### 2.3.1 Procedimiento

El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.
3. Se 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, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose 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 (Ponce, 2007, pág. 120).

### 2.3.2 Ejemplo de matriz del perfil competitivo

La tabla 2.4 ofrece una matriz de perfil competitivo. En este ejemplo, la publicidad y la expansión global son los factores más importantes para el éxito, como indica el valor de 0.20. La calidad de los productos de Avon y L'Oreal es superior, según indica la clasificación de cuatro; la posición financiera de L'Oreal es buena, como muestra la clasificación de tres; Procter & Gamble es la empresa más débil de todas, según indica el puntaje de valor total de 2.80

Además de los factores importantes para el éxito que muestra la lista del ejemplo de la MPC, este análisis incluye a menudo otros factores como la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente registradas, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y la eficiencia de producción, la experiencia, las relaciones sindicales, los adelantos tecnológicos y la habilidad en el comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación es que sólo porque una empresa recibe una clasificación de 3.2 y otra de 2.8 en una MPC, no significa que la primera empresa es 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones (David, 2003, pág. 112).

Tabla de matriz de perfil competitivo (MPC)

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	<u>AVON</u>		<u>L'OREAL</u>		<u>PROCTER &amp; GAMBLE</u>	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de los precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Administración	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación de mercado	<u>0.05</u>	1	<u>0.05</u>	4	<u>0.20</u>	3	<u>0.15</u>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		<b>3.25</b>		<b>2.80</b>

Tabla 2.4 (David, 2008, pág. 112).

## **2.4 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

La primera fase del proceso permite identificar y evaluar variables asociadas al contexto que generan incidencia tanto positiva como negativa en la empresa; estas variables pueden ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivo, entre otras. Para poder identificar este conjunto de factores se hace necesario el desarrollo de un proceso acucioso de auditoría externa que permita aproximar la realidad del entorno a la caracterización de la herramienta (Pulgarín y Rivera, 2012, pág. 103).

### **2.4.1 Procedimiento**

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa (David, 2003, págs. 110-111).

#### **2.4.2 Ejemplo matriz de evaluación de los factores externos**

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.

En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

La tabla 2.5 muestra un ejemplo de una matriz EFE para UST, Inc., empresa productora de tabaco sin humo, Skoal and Copenhagen. Observe que la administración Clinton fue considerada como el factor más importante que afecta esta industria, según indica el valor de 0.20. UST no seguía estrategias que aprovecharan con eficacia esta oportunidad.

Según indica la clasificación de 1.0. El puntaje de valor total de 2.10 indica que UST se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es importante observar que una comprensión minuciosa de los factores usados en la matriz EFE es más importante que las clasificaciones y los valores reales asignados (David, 2003, pág. 111).

Resulta claro que, al realizar una matriz EFE, 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 y de las amenazas (Ponce, 2007, pág. 120).

Tabla de una matriz EFE para UST, Inc.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.10</b>

Tabla 2.5 (David, 2003, pág. 111).

### **Capítulo III: Etapa de la adecuación y la evaluación**

La estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal (David, 2003, pág. 199).

#### **3.1 Importancia de la etapa de adecuación o ajuste.**

Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, conduce por lo general a la derrota.

Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles (David, 2003, págs. 199 - 200).

### 3.2 Matriz FODA

En síntesis “estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (Ponce, 2007, pág. 114).

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.

Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad).



Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Un ejemplo de una estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un departamento legal excelente (una fortaleza) para recaudar casi 700 millones de dólares en daños y regalías de nueve empresas coreanas y japonesas que transgredieron las patentes de chips de memoria semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Éste sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación (David, 2003, págs. 200 - 201).

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización (Ponce, 2007, pág. 121).

### **3.2.1 Importancia del análisis de la matriz FODA**

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 que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, 2007, pág. 114).

### **3.2.2 Pasos para elaborar una matriz FODA**

Una matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo). Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que éstos se completan con factores clave, llamados F, D, O y A. La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes (David, 2003, págs. 201 - 203).

### 3.2.3 Ejemplo de matriz FODA

El propósito de cada herramienta de ajuste de la etapa 2 es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación. La figura 3.6 ofrece un ejemplo de la matriz FODA para Carnival Cruise Lines.

Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fortaleza interna) y los distribuidores son poco confiables, costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza externa), la integración hacia delante podría ser una estrategia FA atractiva.

Cuando una empresa cuenta con una capacidad de producción excesiva (debilidad interna) y su industria básica experimenta una disminución de las ventas y utilidades anuales (amenaza externa), la diversificación concéntrica podría ser una estrategia DA eficaz (David, 2003, págs. 203 - 204).

Figura matriz FODA para Carnival Cruise Lines en el 2002

	<p><b>FORTALEZAS: F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee 34% de la participación en el mercado</li> <li>2. Cuenta con la flota de barcos más grande</li> <li>3. Tiene seis líneas de crucero distintas</li> <li>4. Innovadora en la industria de viajes en crucero</li> <li>5. Posee la mayor variedad de barcos</li> <li>6. Construye el crucero más grande</li> <li>7. Cuenta con un alto reconocimiento de marca</li> <li>8. Oficinas generales ubicadas en Miami</li> <li>9. Acceso a la empresa a través de Internet con reservaciones en línea</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES: D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdidas importantes en operaciones afiliadas</li> <li>2. Incremento de la deuda por la construcción de barcos nuevos</li> <li>3. No ofrece servicio al mercado asiático</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES: O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los viajes aéreos han disminuido (11 de septiembre)</li> <li>2. El mercado asiático no es atendido</li> <li>3. Adquisición probable de Princess Cruise Lines</li> <li>4. Nuevos sistemas de pronóstico del tiempo están disponibles</li> <li>5. Incremento de la demanda de paquetes de vacaciones todo pagado</li> <li>6. El ingreso disponible de las familias ha aumentado</li> <li>7. Las tasas de matrimonios aumentaron: más lunas de miel</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la capacidad de los barcos para obtener viajeros de la industria de las líneas aéreas (F6, O1, O3)</li> <li>2. Mostrar el clima de los lugares de descanso en vacaciones en su sitio Web (F9, O4)</li> <li>3. Ofrecer cruceros trasatlánticos (F6, O4)</li> <li>4. Adquirir P &amp; O Princess (F1, O3)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comenzar a dar servicio a Japón y las islas del Pacífico (D3, O2, O3, O4)</li> <li>2. Utilizar el pronóstico del tiempo para advertir a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones (D1, O4)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS: A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de los viajes desde el 11 de septiembre</li> <li>2. Terrorismo</li> <li>3. Competencia dentro de la industria</li> <li>4. Competencia con otros tipos de vacaciones</li> <li>5. Recesión económica</li> <li>6. Posibilidad de desastres naturales</li> <li>7. Incremento de los precios del combustible</li> <li>8. Cambio de las regulaciones</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anunciar la variedad de barcos, el reconocimiento de marca y las políticas de seguridad de Carnival (F3, F7, A1, A2, A5)</li> <li>2. Anunciar vacaciones alternativas fuera de la temporada de huracanes (F3, A5, A7)</li> <li>3. Ofrecer descuentos en el sitio Web de Carnival (F9, A6)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminuir los precios de los cruceros durante la temporada de huracanes (D1, A6)</li> <li>2. Investigar la posibilidad de ingresar a otros mercados extranjeros (D2, D3, A8, A9)</li> </ol>

Figura 3.6 (David, 2003, pág. 203).

### **3.3 Matriz posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA)**

Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas; fortaleza financiera FF y ventaja competitiva VC y dos dimensiones externas; estabilidad ambiental EA y fortaleza industrial FI. Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA (David, 2003, pág. 204).

#### **3.3.1 Cuadrantes de una matriz PEEA**

En la figura 3.7 se ilustra la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones strategic position and action evaluation (SPACE), otra herramienta importante de conciliación de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica (David, 2008, pág. 225).

##### **3.3.1.1 Cuadrante intensivo**

Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa (David, 2003, pág. 204 - 205).

### **3.3.1.2 Cuadrante conservador**

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica (David, 2003, pág. 205).

### **3.3.1.3 Cuadrante defensivo**

El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica (David, 2003, pág. 205).

### **3.3.1.4 Cuadrante competitivo**

Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas (David, 2003, pág. 205).

Figura matriz posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA).

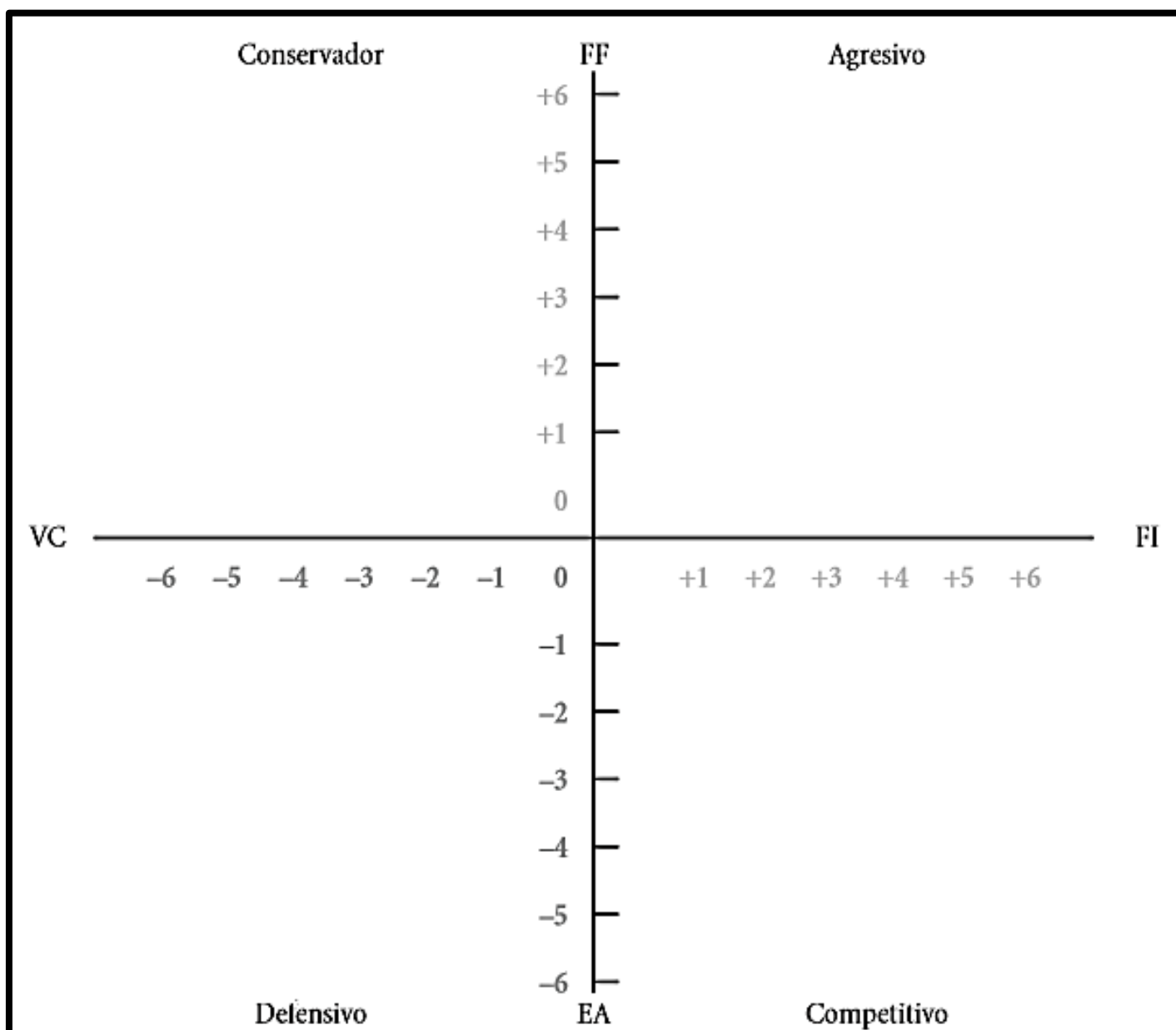


Figura 3.7 (David, 2008, pág. 225).

### 3.3.2 Pasos para elaborar una matriz PEEA

Del mismo modo que la matriz FODA, la matriz PEEA debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI). Asignar un valor numérico que varíe de - 1 (peor) a - 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI.
2. Asignar un valor numérico que varíe de - 1 (mejor) a - 6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora (David, 2003, pág. 204).



### 3.3.3 Factores que integran los ejes de la matriz PEEA

En la figura 3.8 se presentan otras variables incluidas comúnmente. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el endeudamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se consideran comúnmente factores determinantes de la fortaleza financiera de una organización. Al igual que la matriz FODA, la matriz SPACE se debe adaptar a cada organización particular, y se debe basar en información objetiva tanto como sea posible.

Figura de análisis de la matriz PEEA para un banco

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Endeudamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Gama de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
	Presión de la competencia
	Facilidad para salir del mercado
	Elasticidad del precio de demanda
	Riesgo que implica el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de ganancias
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Facilidad para entrar en el mercado
Control sobre los proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Figura 3.8 (David F. , Conceptos de Administracion Financiera, 2008, pág. 226).

### 3.3.4 Ejemplos de perfiles de PEEA

En la figura 3.9, el vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de:

1. Aprovechar las oportunidades externas.
2. Superar las debilidades internas.
3. Evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos.

Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz SPACE, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz SPACE que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas (David F. , 2008, pág. 227).

Figura de perfiles de estrategias PEEA

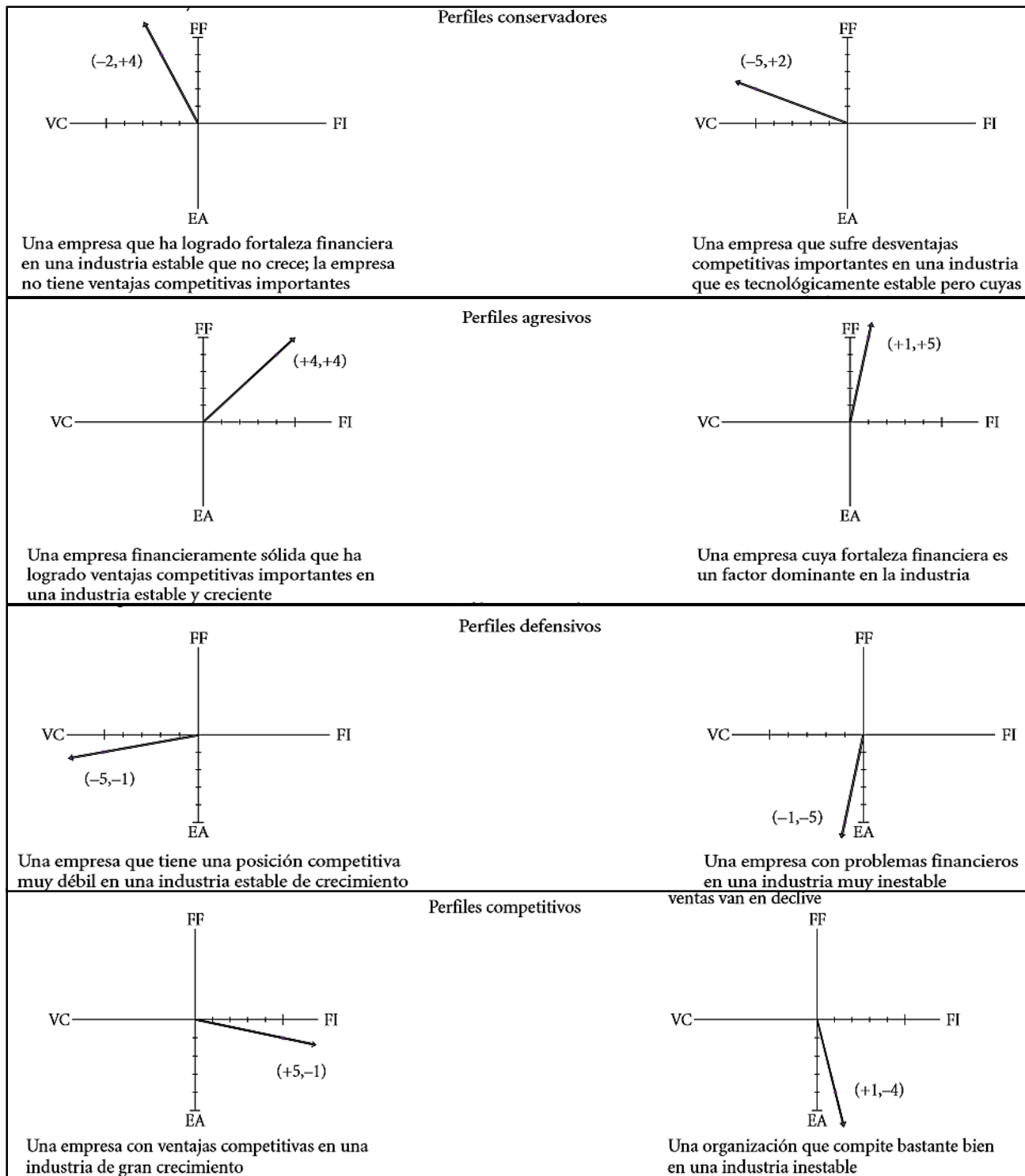


Figura 3.9 (David F. , Conceptos de Administracion Financiera, 2008, pág. 228).

### **3.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria.

La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x se establece por lo general en 0.50, que corresponde a una división que posee la mitad de la participación en el mercado de la empresa líder de la industria (David, 2003, pág. 206).

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 al 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) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones (Ponce, 2007, pág. 124).

#### **3.4.1 Cuadrante de una matriz (BCG)**

La figura 3.10 muestra un ejemplo de una matriz BCG. Cada círculo representa una división independiente. El tamaño del círculo corresponde a la proporción del ingreso corporativo generado por esa unidad de negocios y la rebanada de la gráfica de pastel indica la proporción de las utilidades corporativas que generó esa división.

A las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG se les llama interrogantes, las que se localizan en el cuadrante II se conocen como estrellas, las que se encuentran en el cuadrante III se les califica como vacas generadoras de efectivo y las divisiones situadas en el cuadrante IV se denominan perros (David, 2003, pág. 208).

#### **3.4.1.1 Interrogantes**

Las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. Estas divisiones se conocen como interrogantes porque la empresa debe decidir si las fortalece siguiendo una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos) o las vende (David, 2003, págs. 208 - 209).

#### **3.4.1.2 Estrellas**

Las divisiones del cuadrante II denominadas con frecuencia estrellas representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta deben recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas para estas divisiones (David, 2003, págs. 209 - 210).

### **3.4.1.3 Vacas generadoras de efectivo**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Se denominan vacas generadoras de efectivo porque producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Muchas de las divisiones vacas actuales fueron estrellas. Las divisiones vacas deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible (David, 2003, pág. 210).

### **3.4.1.4 Perros**

Las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo; se les ha denominado perros, porque son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos.

Cuando una división se convierte por primera vez en perro, el recorte de gastos es la mejor estrategia a seguir debido a que muchas de estas divisiones se han recuperado después de la reducción enérgica de los activos y los costos para convertirse en divisiones viables y rentables (David, 2003, pág. 210).

Figura de matriz Bostong Consulting Group (BCG)

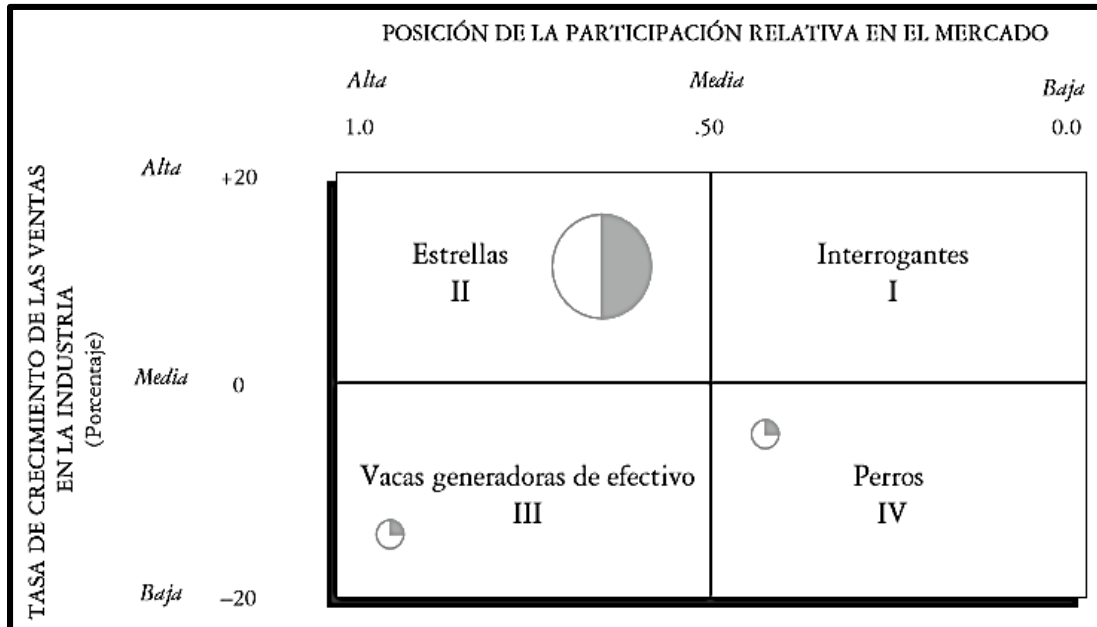


Figura 3.10 (David F. , Conceptos de Administración Estratégica., 2003, pág. 210).

### 3.4.2 Beneficio de una matriz BCG

El principal beneficio de la matriz BCG es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el tiempo: las divisiones perro se convierten en interrogantes, las interrogantes se vuelven estrellas, las estrellas se transforman en vacas generadoras de efectivo y las vacas generadoras de efectivo se convierten en perros en un movimiento continuo en contra de las manecillas del reloj.

Con menos frecuencia, las estrellas se vuelven interrogantes, las interrogantes se transforman en perros, los perros se convierten en vacas generadoras de efectivo y las vacas generadoras de efectivo se vuelven estrellas (siguiendo el sentido de las manecillas del reloj). En algunas empresas no existe un movimiento cíclico aparente. Con el tiempo, las empresas deben luchar para obtener una cartera de divisiones que sean estrellas (David, 2003, pág. 210).

La matriz BCG suele ser útil en la planificación de los flujos de caja. Las actividades vaca tienden a generar más dinero del que pueden invertir, mientras las incógnitas exigen mayor capital para mantener un crecimiento rápido y las estrellas habitualmente generan tantos beneficios como gastos.

Según el BCG, las actividades estrella y las vaca, gracias a sus buenas posiciones en la cuota de mercado tienden a ser las más rentables. Por tanto la cartera óptima del BCG contiene estrellas, vacas e incógnitas por igual.

Las estrellas tienen el mayor potencial de crecimiento y tienden a ser muy rentables. Sin embargo, a medida que los sectores en los que se encuentran comienzan a madurar y su crecimiento a estabilizarse, se convierten en vaca. Por tanto las incógnitas son importantes por su potencial de convertirse más adelante en estrellas de la organización.

Las actividades perro son las menos atractivas de todas. La recomendación original era abandonarlas. No obstante, pueden mantenerse en la cartera siempre que no se conviertan en un pozo sin fondo para los recursos corporativos. Algunas compañías incluso llegan a posicionar sus actividades perro en un nicho atractivo del sector con muy buenos resultados (Jeffrey y Caron, 2002, págs. 106 - 107).

### **3.4.3 Limitaciones de una matriz BCG**

La matriz BCG, como todas las técnicas analíticas, posee algunas limitaciones; por ejemplo, considerar cada división como una estrella, vaca generadora de efectivo, perro o interrogante es una simplificación excesiva, pues muchas empresas caen justo en el centro de la matriz BCG y, por tanto, no es fácil clasificarlas. Además, la matriz BCG no refleja si varias divisiones o sus industrias crecen o no con el tiempo; es decir, la matriz no posee cualidades temporales, sino más bien refleja la situación de una empresa en un momento determinado (David, 2003, pág. 211).

Otros problemas de la matriz BGC están relacionados con su simplicidad. Solo se contemplan dos factores y se utilizan dos divisiones, alta y baja, para cada factor. Además, la tasa de crecimiento como único indicador del atractivo de una industria no es adecuada.



Una crítica común a muchos modelos de cartera y especialmente a la matriz BCG, es que se basan en el pasado y no en el futuro. Dada la velocidad con que se suceden los cambios en los entornos económicos y políticos actuales, esta crítica sea probablemente válida. Por último, otro inconveniente inherente a todas las matrices de este tipo es que las industrias son muy difíciles de definir (Harrison y John, 2002, pág. 108).

#### **3.4.4 Ejemplo de BCG**

La figura 3.11 ofrece un ejemplo de la matriz BCG que ilustra a una empresa integrada por cinco divisiones con ventas anuales que varían de 5 mil a 60 mil dólares. La división 1 posee el mayor volumen de ventas, así que el círculo que representa a esa división es el más grande de la matriz. El círculo correspondiente a la división 5 es el más pequeño porque su volumen de ventas (5 mil dólares) es el menor de todas las divisiones. Las rebanadas de la gráfica de pastel dentro de los círculos revelan el porcentaje de las utilidades corporativas que aporta cada división. Como se observa, la división 1 contribuye con el porcentaje de utilidades más alto, esto es 39%. Observe en el diagrama que la división 1 es considerada una estrella, la división 2 es una interrogante, la división 3 es también una interrogante, la división 4 es una división vaca generadora de efectivo y la división 5 es un perro.

Figura de una matriz BCG

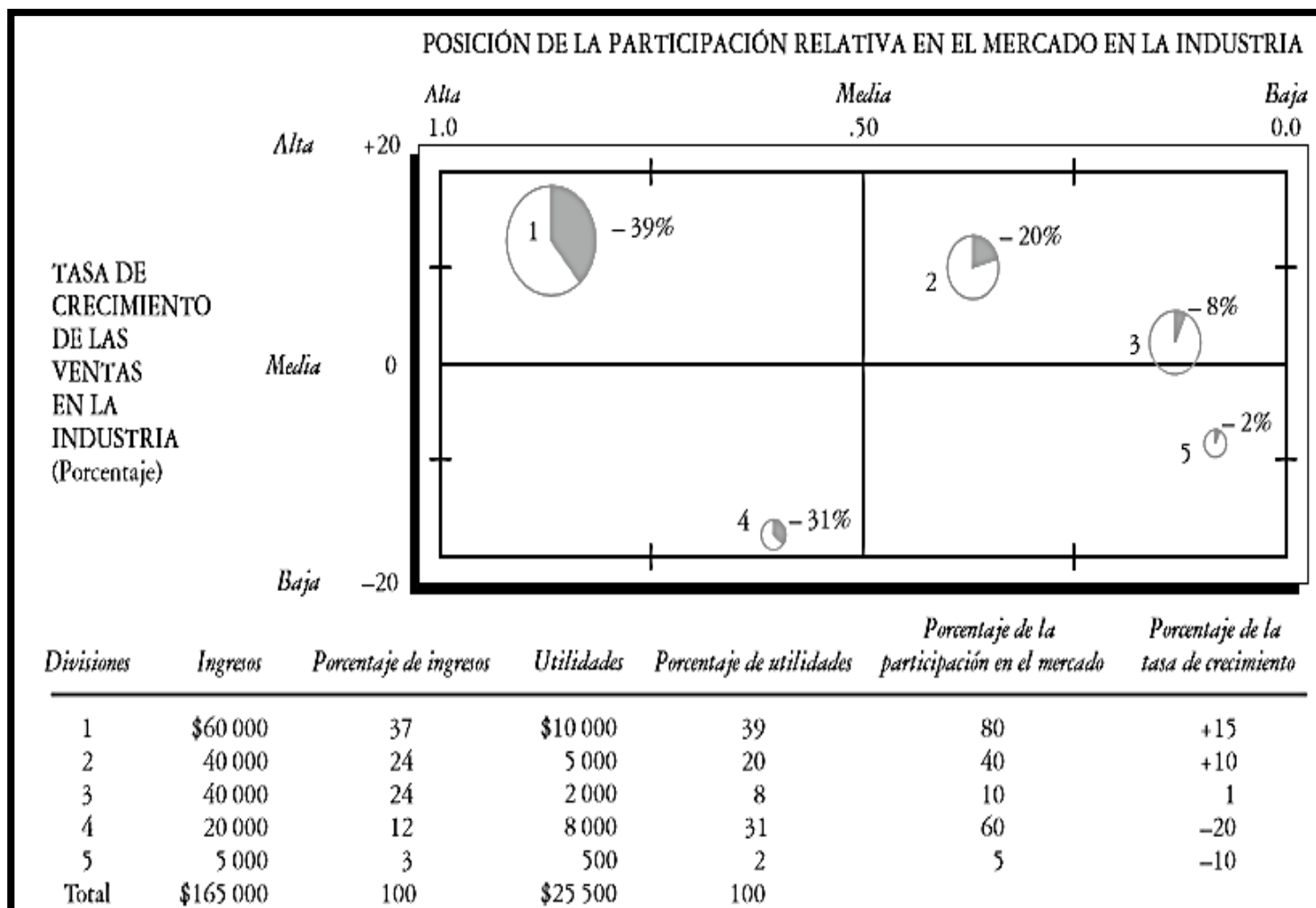


Figura 3.11 (David F. , Conceptos de Administración Estratégica., 2003, pág. 212).

### 3.5 Matriz interna – externa (IE)

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 EFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje y (alto, media y bajo) (Ponce, 2007, pág. 11).

La matriz IE es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz EFE y EFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz.

La herramienta puede ser desarrollada desde dos perspectivas. La primera permite identificar la posición estratégica del total de la empresa y con ello formular una estrategia hacia una posición deseada; la segunda, al igual que la matriz BCG permite ubicar las diferentes divisiones (o unidades estratégicas de negocio) de una empresa en una posición diferente, de acuerdo con su desempeño (Pulgarín y Rivera, 2012, pág. 105).

La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz IE.

No obstante, existen algunas diferencias importantes entre la matriz BCG y la matriz IE. En primer lugar, los ejes son diferentes; además, la matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la matriz BCG. Más aún, las implicaciones estratégicas de cada matriz son distintas.

Una práctica común consiste en desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el momento presente y después elaborar matrices de proyección que reflejen las expectativas futuras. Estos análisis de la situación presente y futura pronostican el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una empresa.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Recordemos que cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una matriz EFE, de su parte correspondiente en la empresa.

Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99.

Se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto (David, 2003, págs. 212 - 213).

### **3.5.1 Clasificación de una matriz IE**

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

1. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones.
2. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones.
3. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él (David, 2003, págs. 212 - 213).

### 3.5.2 Ejemplo de matriz interna y externa (IE)

Un ejemplo de una matriz IE terminada aparece en la figura 3.12, la cual representa una organización integrada por cuatro divisiones. Según lo indicado por la colocación de los círculos, las estrategias de crecer y edificar son apropiadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata para cosechar o desechar. La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de ventas de la compañía y, por consiguiente, se representa con el círculo más grande. La división 1 contribuye con la mayor proporción de utilidades totales; tiene la porción más grande de la gráfica de pastel.

Figura de una matriz interna – externa (IE)

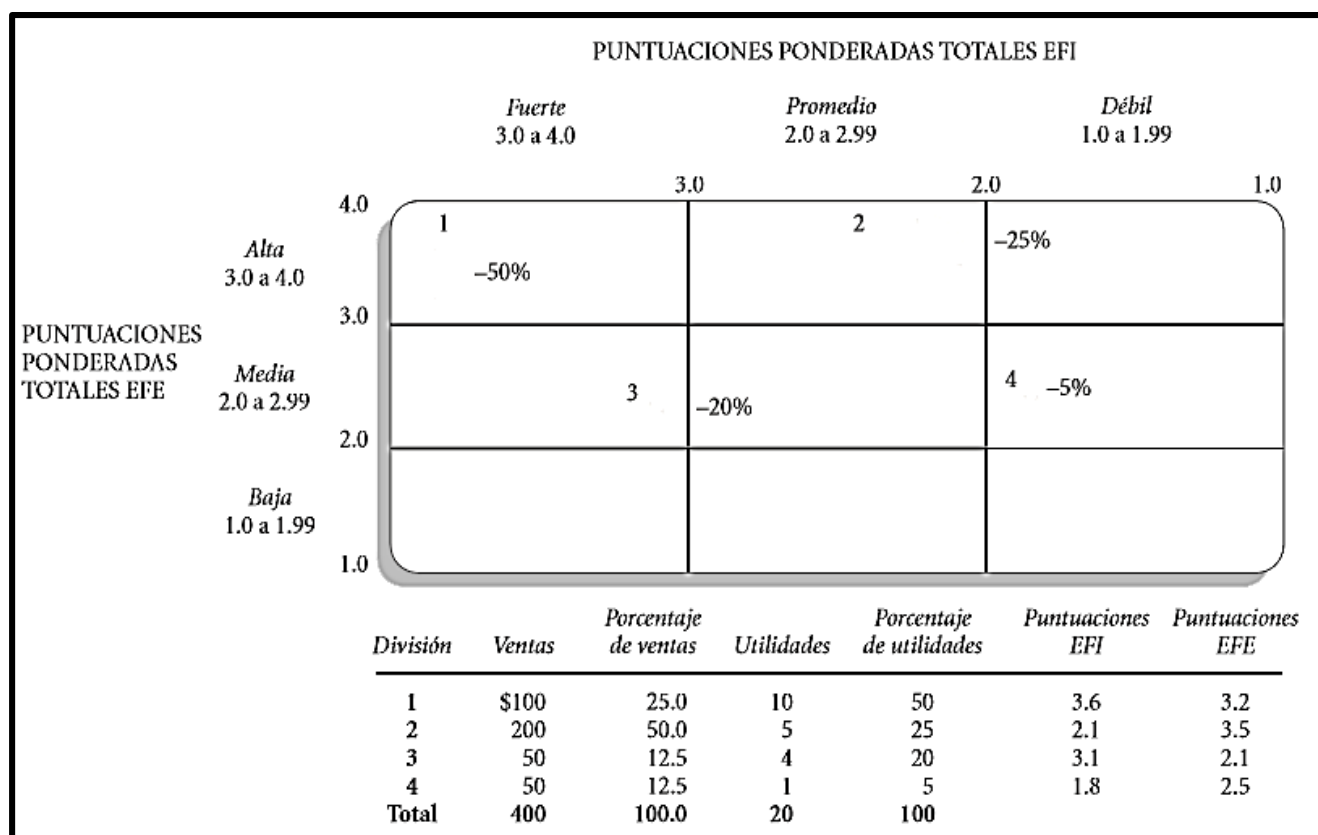


Figura 3.12 (David F. , Conceptos de Administracion Financiera, 2008, pág. 235).

### **3.6 Matriz de la gran estrategia (GE)**

Además de las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa (David, 2008, pág. 237).

Al igual que en las matrices anteriores, la funcionalidad básica de esta matriz es la formulación de alternativas de estrategia. Para identificar a la empresa y sus unidades de negocio es necesario realizar un análisis de la situación del mercado en donde se desenvuelve la empresa y al mismo tiempo identificar cuál es su posición competitiva respecto de sus competidores. Aquellas estrategias que sean adecuadas a la situación de la empresa se observan en una lista propia que posee cada uno de los cuadrantes de la matriz (Pulgarín y Rivera, 2012, pág. 105).

#### **3.6.1 Cuadrantes de una matriz GE**

Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia principal; las divisiones se posicionan de igual manera. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción (David, 2003, pág. 213).

##### ***3.6.1.1 Las empresas situadas en el cuadrante I***

Se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías, la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada. No es aconsejable que una empresa del cuadrante I cambie de manera notable sus ventajas competitivas establecidas.

Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, la integración directa, hacia atrás y horizontal resultan las estrategias más eficaces. Cuando una empresa del cuadrante I depende demasiado de un solo producto, entonces la diversificación relacionada podría reducir los riesgos asociados con una línea estrecha de productos. Las empresas del cuadrante I están en condiciones de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas. Podrán asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario (David, 2008, pág. 237).

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 (Ponce, 2007, pág. 12).

### ***3.6.1.2 Las empresas ubicadas en el cuadrante II***

Tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad.

Puesto que las empresas del cuadrante II están en una industria de rápido crecimiento de mercado, una estrategia intensiva (en oposición a una integradora o de diversificación) es generalmente la primera opción que debe considerarse.

Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, entonces la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. Se debe considerar la desinversión o la liquidación como último recurso. La desinversión puede suministrar los fondos necesarios para adquirir otros negocios o para recuperar acciones (David, 2008, págs. 237 - 238).

### **3.6.1.3 Las organizaciones del cuadrante III**

Compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cuanto antes algunos cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación. Primero habrá que reducir los costos más cuantiosos y los activos. Una estrategia alternativa es retirar los recursos del negocio actual y destinarlos a diversas áreas (diversificar). Si todo falla, las opciones finales para los negocios del cuadrante III son la desinversión o la liquidación (David, 2008, pág. 238).

### **3.6.1.4 Los negocios del cuadrante IV**

Tienen una posición competitiva fuerte pero están en una industria de lento crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras: las empresas del cuadrante IV tienen, por lo general, altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitadas, además de que suelen seguir una diversificación exitosa relacionada o no relacionada. Las compañías del cuadrante IV también pueden buscar empresas conjuntas (David, 2008, pág. 238).

### **3.6.2 Ejemplo de matriz GE**

Como se ilustra en la figura 3.13, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz (David, 2008, pág. 240).



Figura de una matriz de la gran estrategia (GE)

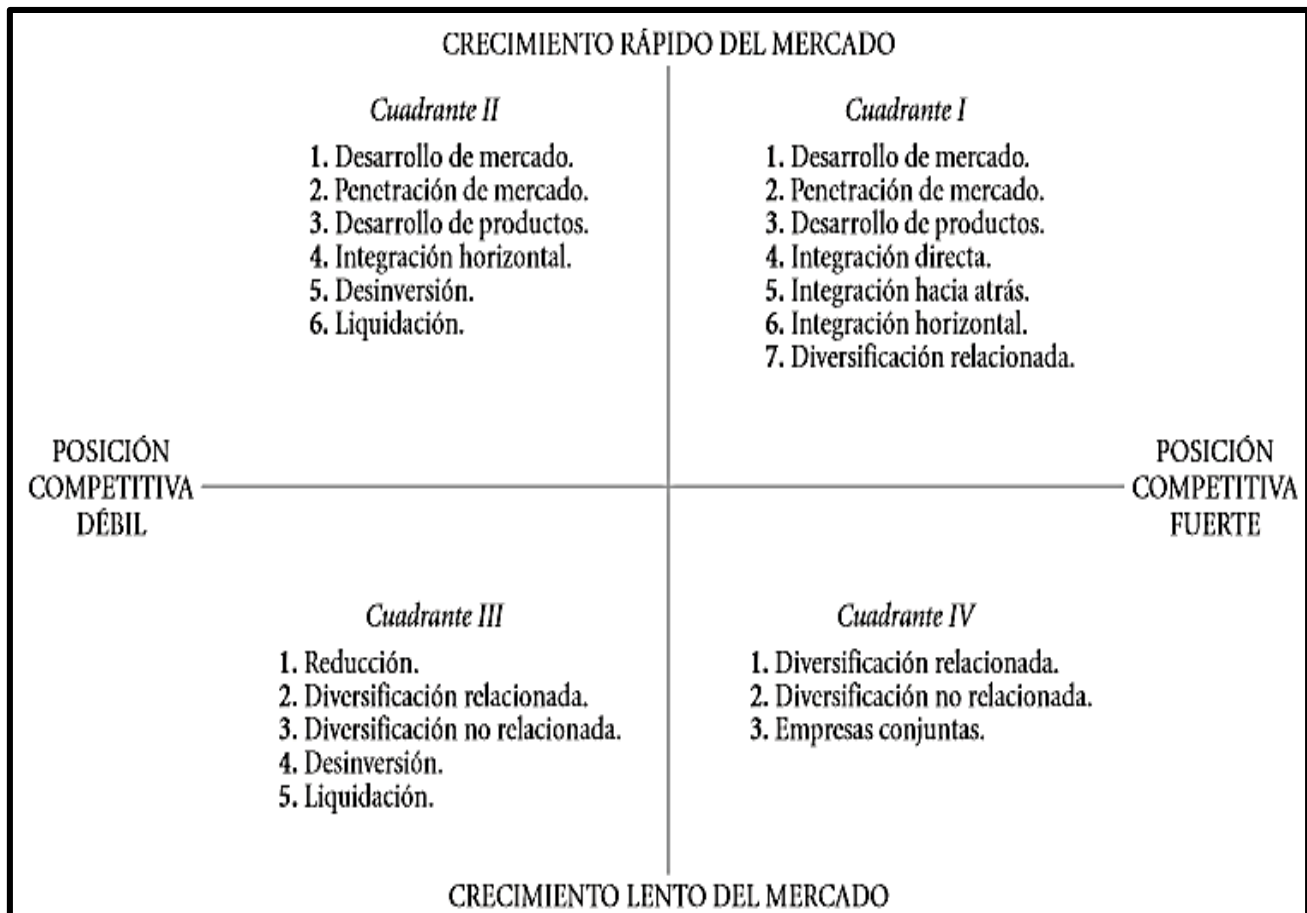


Figura 3.13 (David F. , Conceptos de Administracion Financiera, 2008, pág. 240).

## Capítulo IV: Etapa de la decisión

El análisis y la intuición brindan una base para tomar decisiones referentes a la formulación de estrategias. Las técnicas de conciliación que se acaban de analizar revelan estrategias alternativas viables. Es probable que los gerentes y empleados que participan en el análisis y la elección de las estrategias hayan sugerido muchas de estas estrategias. Cualquier estrategia adicional que resulte de los análisis de conciliación se podría analizar y agregar a la lista de opciones alternativas viables (David, 2008, pág. 239).

### 4.1 Importancia de la etapa de conciliación

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias.

Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3).

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado (David, 2003, pág. 216).

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas (Olivas, S.F., pág. 18).

## 4.2 La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

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 (Ponce, 2007, pág. 13).

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

En la figura 4.14 ilustra el formato básico de la MPEC. Observe que los factores externos e internos clave (de la etapa 1) integran la columna izquierda de una MPEC y las alternativas de estrategias posibles (de la etapa 2) forman la línea superior. De modo específico, la columna izquierda de una MPEC consiste en información obtenida en forma directa de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna adyacente a los factores de éxito críticos, se registran los valores respectivos que recibió cada factor en la matriz EFE y en la matriz EFI.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben hacer uso de su criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

Es posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras; por ejemplo, una serie de estrategias podría incluir la diversificación concéntrica, horizontal y de conglomerados, mientras que otra serie podría implicar la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar el capital necesario (David, 2003, pág. 216).

Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que abarca la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores (David, 2008, pág. 239).

Figura de una matriz de la planeación estratégica cuantitativa MPCE

<i>Factores clave</i>	<b>ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</b>			
	<i>Valor</i>	<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Economía				
Políticos, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos, ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Gerencia				
Mercadotecnia				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información de la gerencia				

Figura 4.14 (David F. , Conceptos de Administración Estratégica., 2003, pág. 216).

### 4.3 Aspectos positivos de la MPEC

Una característica positiva de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea; por ejemplo, las estrategias de nivel corporativo se evalúan primero, seguidas por las estrategias del nivel de división y después por las estrategias del nivel funcional. No existe un límite para el número de estrategias que se evalúan ni para el número de series de estrategias que se examinan al mismo tiempo por medio de la MPEC.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes externos e internos en el proceso de decisión. La elaboración de una MPEC reduce las probabilidades de que los factores clave sean ignorados o valorados en forma inadecuada.

Una MPEC dirige la atención hacia relaciones importantes que afectan las decisiones relacionadas con la estrategia. Aunque la elaboración de una MPEC requiere algunas decisiones subjetivas, la toma de pequeñas decisiones a lo largo del proceso mejora la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la empresa.

Una MPEC se puede adaptar para su uso en pequeñas y grandes empresas, lucrativas y no lucrativas y aplicarse en casi cualquier tipo de empresa. Una MPEC mejora sobre todo la selección estratégica de empresas multinacionales porque muchos factores clave y estrategias se consideran al mismo tiempo; también se ha aplicado con éxito en muchas empresas pequeñas. La MPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales.

Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. Los debates entre estrategas, gerentes y empleados a través del proceso de formulación de la estrategia, incluyendo la elaboración de una MPEC, son constructivos y mejoran las decisiones estratégicas.

Los debates constructivos durante el análisis y la selección de la estrategia surgen debido a diferencias genuinas de interpretación de la información y a opiniones diversas. Otra limitación de la MPEC es que su precisión depende de la calidad de la información previa y de los análisis de ajuste en los que se basa (David, 2003, pág. 219).

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 estrategias integren factores ante internos como externos a proceso de toma de decisiones.

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 (Ponce, 2007, pág. 15).

#### **4.4 Pasos necesarios para elaborar una MPEC**

1. Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.
2. Asigne valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.
3. Examine las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.

4. Determine los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: ¿Afecta este factor la selección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Nota: si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de atracción a la otra; si una estrategia recibe un guión, todas las demás deben recibir un guión en una línea determinada.
5. Calcule los puntajes totales del grado de atracción. Los puntajes totales del grado de atracción (PTA) se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor de éxito crítico adyacente).
6. Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que

podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra (David, 2003, págs. 217, 218).

#### **4.5 Ejemplo de matriz de perfil competitivo de una compañía**

La figura 4.15 proporciona una MPEC para una empresa de alimentos. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la MPEC: alternativas de estrategias, factores clave, valores, puntajes del grado de atracción (PA), puntajes totales del grado de atracción (PTA) y la suma de los puntajes totales del grado de atracción.

Campbell Soup considera dos alternativas de estrategias, el establecimiento de una alianza estratégica en Europa y el inicio de una alianza estratégica en Asia. Observe que el TLC no ejerce un impacto en la selección que se realiza entre las dos estrategias, así que aparece un guión (-) varias veces en esa línea. Otros factores tampoco producen un efecto en la selección que se realiza, así que se escriben guiones en esas líneas también.

Si un factor en particular afecta una estrategia, pero no la otra, afecta la selección que se realiza, así que se deben registrar los puntajes del grado de atracción. La suma de los puntajes totales del grado de atracción cuyo resultado es de 5.30 en la figura 4.2 indica que la alianza estratégica en Europa es una estrategia más atractiva al compararla con la alianza estratégica en Asia. Cada puntaje del grado de atracción asignado debe tener una razón.

En la figura 4.15, la razón de los puntajes del grado de atracción de la primera línea es que la unificación de Europa occidental crea condiciones más estables para las empresas en Europa que en Asia. El puntaje del grado de atracción de cuatro para la alianza estratégica en Europa y de dos para la alianza estratégica en Asia señala que la empresa en Europa es muy atractiva y la empresa en Asia es algo atractiva, considerando sólo el primer factor de éxito crítico (David, 2003, págs. 218-219).



Figura de un ejemplo de MPEC para Campbell Soup Company

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
<i>Factores clave</i>	<i>Valor</i>	<i>Alianzas estratégicas en Europa</i>		<i>Alianzas estratégicas en Asia</i>	
		<i>PA</i>	<i>PIA</i>	<i>PA</i>	<i>PIA</i>
<i>Oportunidades</i>					
1. Una moneda europea: el euro	.10	4	.40	2	.20
2. Aumento de la conciencia en los consumidores hacia la salud en la selección de alimentos	.15	4	.60	3	.45
3. Economías de mercado libre que surgen en Asia	.10	2	.20	4	.40
4. Incremento del 10% anual de la demanda de sopas	.15	3	.45	4	.60
5. TLC	.05	—	—	—	—
<i>Amenazas</i>					
1. Ingresos en alimentos con un aumento del 1% anual	.10	3	.30	4	.40
2. Banquet TV Dinners de ConAgra es líder del mercado con una participación del 27.4%	.05	—	—	—	—
3. Economías inestables en Asia	.10	4	.40	1	.10
4. Las latas no son biodegradables	.05	—	—	—	—
5. Valor bajo del dólar	.15	4	.60	2	.30
	<u>1.0</u>				
<i>Fortalezas</i>					
1. Las utilidades aumentaron 30%	.10	4	.40	2	.20
2. Una nueva división en Norteamérica	.10	—	—	—	—
3. Las nuevas sopas orientadas hacia la salud son exitosas	.10	4	.40	2	.20
4. La participación en el mercado de Swanson TV Dinners aumentó al 25.1%	.05	4	.20	3	.15
5. Una quinta parte de los bonos de todos los gerentes se basa en el rendimiento corporativo general	.05	—	—	—	—
6. La utilización de la capacidad aumentó del 60 al 80%	.15	3	.45	4	.60
<i>Debilidades</i>					
1. Las ventas de Pepperidge Farm disminuyeron 7%	.05	—	—	—	—
2. La reestructuración costó 302 millones de dólares	.05	—	—	—	—
3. La operación europea de la empresa pierde dinero	.15	2	.30	4	.60
4. La empresa se globaliza con lentitud	.15	4	.60	3	.45
5. El margen de utilidades antes de impuestos del 8.4% equivale sólo a la mitad del promedio industrial	.05	—	—	—	—
<i>Suma del puntaje total del grado de atracción</i>	<u>1.0</u>		<u>5.30</u>		<u>4.65</u>

Figura 4.15 (David F. , Conceptos de Administración Estratégica., 2003, pág. 217).

## Conclusiones

La importancia de formular y ejecutar una estrategia nos permite elaborar nuestros objetivos estratégicos que estén orientados hacia los resultados deseados que deben estar alineados con los valores, misión, visión, principios y cultura de la organización.

Las matrices de análisis estratégico que se utilizan en la etapa de aportación de insumos se enfocan en generar información que permiten a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia evaluando las fortalezas y debilidades de la empresa, del entorno y de la competencia.

Seguidamente se procede a la etapa de la adecuación y de la evaluación de la estrategia, que consisten en correlacionar los elementos internos y elementos externos que le perjudique a la empresa y conseguir que todo y cada una de las estrategias se encuentren orientadas hacia el mismo horizonte por ello son de mucha utilidad ya que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro de la empresa.

Por otra parte, la siguiente etapa de decisión consiste en utilizar los datos de la etapa de aportación de insumos y la etapa de la adecuación y de la evaluación, la estrategia que se escoja deberá responder a las necesidades de la organización, para alcanzar el éxito hay que elegir con objetividad entre las diferentes estrategias planteadas.

Finalmente se suman las matrices de análisis estratégico y exigen constantemente como en todas las etapas y en todo momento el análisis, son de gran utilidad para proporcionar información necesaria y evaluar las situaciones diversas que se presenten en la organización y conocer en cada momento su situación incluyendo datos relativos al entorno que afecten a la empresa y mejorar el rendimiento de una empresa e incrementar la calidad de decisiones de los gerentes.

## Bibliografía

- Alvarz y Kuratomi, (S:F). *Las teorías y escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Garcés, L. (2010). *Matriz de análisis del pensamiento estratégico una herramienta esencial. Semillero de Pensamiento Estratégico*. Cali, Colombia.
- Harrison y John (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid, España: Paraninfo, S.A.
- Muñoz, O. (2010). *El Pensamiento Estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. Revista científica Guillermo de Ocklam*. Cali, Colombia.
- Olivas, J. (S.F.). *Matrices de evaluación*. Recuperado de <http://www.prospectiveteam.com>
- Ponce, H. (2007). *La Matriz Foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología*. México D.F.
- Pulgarín y Rivera, (2012). *Las Herramientas Estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones. criterio libre*. Bogotá, Colombia.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland., a. (2012). *Administracion estratégica*. México D.F.: MC Grand Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estratégica*. México D.F.: Mc Grand Hill.
- Wheelem, T., & Hunger., D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios*. México: Pearson education.