

## Matriz Interna y Externa

<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

### 05.1. Matriz Interna Externa (IE)



#### ¿Qué es?

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

#### ¿Cómo se elabora?

Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos.

## Matriz de Factor Interno

1. Para elaborar la Matriz de Factor Interno se determinan los Factores Internos del Éxito.
2. Se le da una ponderación a cada Factor Interno, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).
3. Se le da una calificación a cada Factor Interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
4. Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno.

Se consideran Debilidades los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Fortalezas los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

Factor Clave Interno	Ponderación	Calificación	Resultado
• Factor 1	0,40	4	1,60
• Factor 2	0,30	4	1,20
• Factor 3	0,30	3	0,90
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,70</b>

## Matriz de Factor Externo

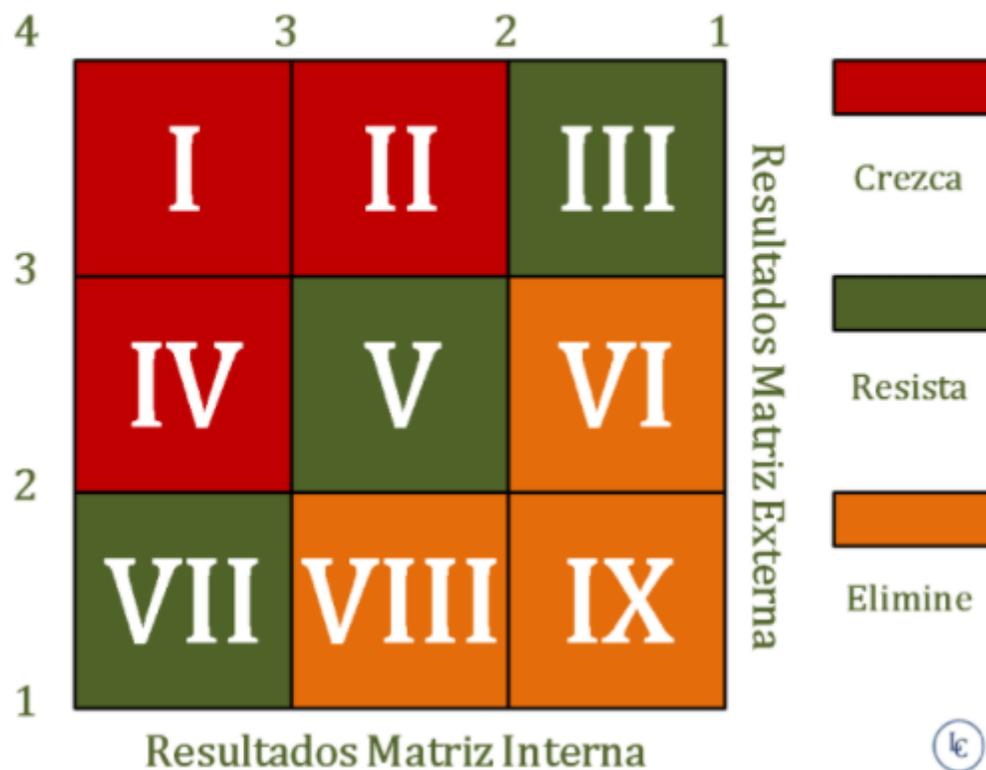
- Para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los Factores Externos del Éxito.
- Se le da una ponderación a cada Factor Externo, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).
- Se le da una calificación a cada Factor Externo, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
- Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Externo.

Se consideran Amenazas los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Oportunidades los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

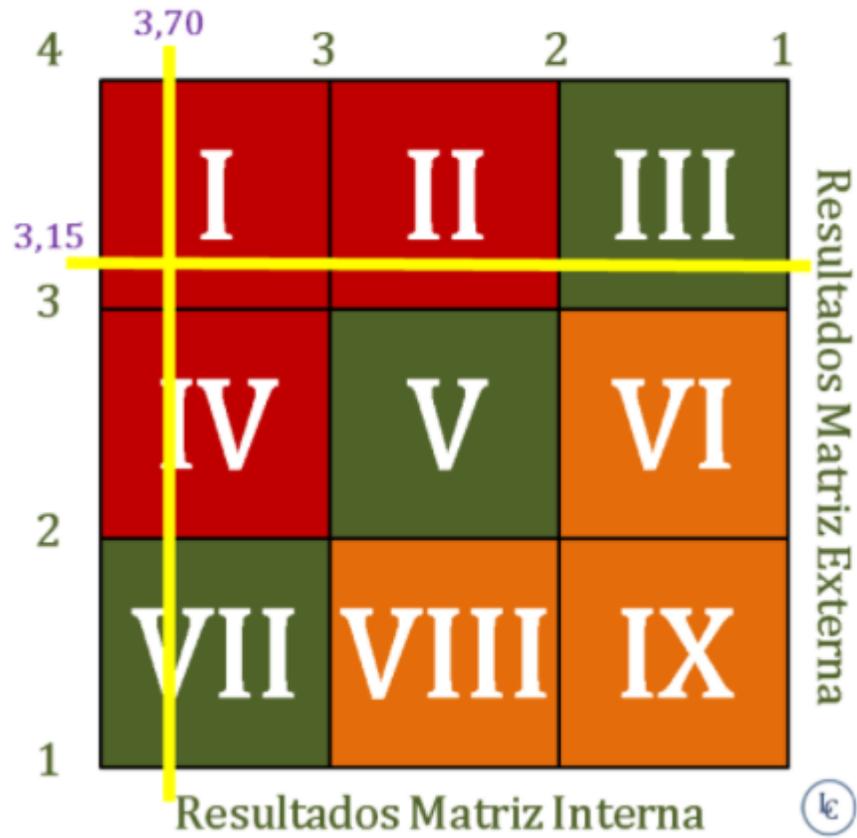
Factor Clave Externo	Ponderación	Calificación	Resultado
• Factor 1	0,25	2	0,50
• Factor 2	0,35	3	1,05
• Factor 3	0,40	4	1,60
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,15</b>

## Matriz Interna Externa

Los índices obtenidos en las matrices anteriores, se grafican en la Matriz Interna Externa, la cual consta de 9 cuadrantes.



Por lo cual en el caso de ejemplo, la organización se ubica en el Cuadrante I, con la recomendación de «Crecer».



<https://creately.com/es/usage/matriz-de-gran-estrategia/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20es%20fundamental%20para%20ayudar,posici%C3%B3n%20competitiva%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

## Matriz de la Gran Estrategia

# Guía y buenas prácticas

La matriz de la gran estrategia es fundamental para ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias alternativas viables. El modelo consiste en un gráfico de cuatro cuadrantes y se basa en dos dimensiones: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización.

Enumera las diferentes opciones estratégicas disponibles para las empresas que se encuentran en posiciones competitivas débiles o fuertes en mercados que experimentan un crecimiento lento o rápido. Cada uno de los cuadrantes contiene varias opciones estratégicas para ayudar a la empresa a determinar en qué dirección debe moverse.

## Los 4 cuadrantes de la matriz de la gran estrategia

- 1 Cuadrante 1 (Fuerte posición competitiva y rápido crecimiento del mercado): Las empresas que se encuentran en este cuadrante están en una posición estratégica fuerte y pueden hacerlo bien siguiendo estrategias como la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos.
- 2 Cuadrante 2 (Posición competitiva débil y crecimiento rápido del mercado): Las empresas de este cuadrante deben reevaluar su enfoque actual. Aunque el mercado en el que compiten está creciendo, se ven amenazados por ser eclipsados por sus competidores. Para mejorar su competitividad y defender su posición, pueden considerar estrategias como el desarrollo del mercado, la penetración del mercado, el desarrollo de productos, la integración horizontal o la descentralización.

3 Cuadrante 3 (Posición competitiva débil y crecimiento lento del mercado): las empresas en esta situación se enfrentan a una competencia agresiva por un lado y a un crecimiento estancado del mercado por otro. En este caso, las empresas deben plantearse cambios importantes para mejorar su posición mediante la reducción o la diversificación relacionada o no, y si todo lo demás falla, considerar las opciones de desinversión o liquidación.

4 Cuadrante 4 (Posición competitiva fuerte y crecimiento lento del mercado): estas empresas, atrapadas en un sector de crecimiento lento con una posición competitiva fuerte, pueden considerar opciones como la diversificación, las empresas conjuntas o las integraciones relacionadas/no relacionadas con el fin de crear un mercado más amplio para sus productos o servicios.

## Matriz QSPM

La **Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM)** es una herramienta de gestión estratégica utilizada en la evaluación de opciones estratégicas y la determinación del atractivo relativo de las estrategias. La técnica QSPM determina cuál de las opciones estratégicas seleccionadas es factible, y en realidad prioriza estas estrategias. Un principio básico del QSPM es que las empresas deben evaluar sistemáticamente sus entornos externos e internos, realizar investigaciones, evaluar cuidadosamente los pros y los contras de varias alternativas, realizar análisis y luego decidir sobre un curso de acción en particular.

La **Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM)** consta de tres etapas que se utilizan en el proceso de formulación de estrategias. El primer paso es definir factores estratégicos clave. Luego, una vez que esto se ha determinado, un [análisis FODA](#), u otra forma similar de análisis, se realiza para sopesar objetivamente los pros y los contras de cada factor estratégico en forma numérica. Finalmente, en base a la información encontrada en el análisis, se toma una decisión sobre qué estrategia sería la mejor seguir. La matriz de planificación estratégica cuantitativa es útil ya que permite a los estrategas examinar diversas estrategias de acuerdo con los factores críticos de éxito externos e internos establecidos.

Columna izquierda de una **Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM)** consiste en factores externos e internos clave (de la Etapa 1), y la fila superior consiste en estrategias alternativas factibles (de la Etapa 2). Específicamente, la columna izquierda de un QSPM consiste en información obtenida directamente de la Matriz EFE y la Matriz IFE. En una columna adyacente a los factores críticos de éxito, las respectivas ponderaciones recibidas por cada factor en la [Matriz EFE](#) y la [Matriz IFE](#) se registran. La fila superior de un QSPM consiste en estrategias alternativas derivadas de la matriz TOWS, la matriz [SPACE](#), la [matriz BCG](#), la [matriz IE](#), y Grand Strategy Matrix. Estas herramientas de emparejamiento generalmente generan alternativas factibles similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de emparejamiento tienen que ser evaluadas en un QSPM. Los estrategas deben usar un buen juicio intuitivo al seleccionar estrategias para incluir en un QSPM.

Conceptualmente, la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM) determina el atractivo relativo de varias estrategias en función de la medida en que las críticas clave externas e internas los factores de éxito se capitalizan o mejoran. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulativo de cada factor crítico de éxito externo e interno. Cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas se puede incluir en el QSPM, y cualquier número de estrategias puede formar un conjunto dado, pero solo las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan en relación con cada uno. Otro. Por ejemplo, un conjunto de estrategias incluye la diversificación concéntrica, horizontal y de conglomerados, mientras que otro conjunto

puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar lo necesario. capital. Estos dos conjuntos de estrategias son totalmente diferentes, y el QSPM evalúa las estrategias solo dentro de conjuntos.

Los seis pasos necesarios para desarrollar una **Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM)** se discuten a continuación.

1. Haga una lista de las oportunidades / amenazas externas clave de la empresa y las fortalezas / debilidades internas en la columna izquierda del QSPM. Esta información debe tomarse directamente de la Matriz EFE y de la Matriz IFE. Un mínimo de 10 factores críticos externos de éxito y 10 factores críticos internos de éxito deben incluirse en el QSPM.
2. Asigne pesos a cada factor externo e interno clave. Estos pesos son idénticos a los de la Matriz EFE y la Matriz IFE. Los pesos se presentan en una columna recta justo a la derecha de los factores críticos de éxito externos e internos.
3. Examine las matrices de la Etapa 2 (emparejamiento) e identifique estrategias alternativas que la organización debe considerar implementar. Registre estas estrategias en la fila superior del QSPM. Agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes si es posible.
4. Determinar los Puntajes de Atractivo (AS), definidos como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Los puntajes de atractivo se determinan examinando cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciendo la pregunta: "¿Este factor afecta las estrategias de elección que se están realizando?" Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces la estrategia debe compararse en relación con ese factor clave. Específicamente, los puntajes de atractivo deben asignarse a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. El rango para las puntuaciones de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo y 4 = altamente atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es no, lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la elección específica que se está haciendo, entonces no asigne puntajes de atractivo a las estrategias en ese conjunto. Use un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección que se está haciendo. Nota: Si asigna una puntuación AS a una estrategia, asigne puntuación AS a la otra. En otras palabras, si una estrategia recibe un guión, entonces todas las demás deben recibir un guión en una fila determinada.
5. Calcule las puntuaciones de atractivo total. Los puntajes de atractivo total se definen como el producto de multiplicar los pesos (Paso 2) por los puntajes de atractivo (Paso 4) en cada fila. Los puntajes de atractivo total indican el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Cuanto mayor sea el puntaje de atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando solo el factor crítico de éxito adyacente).

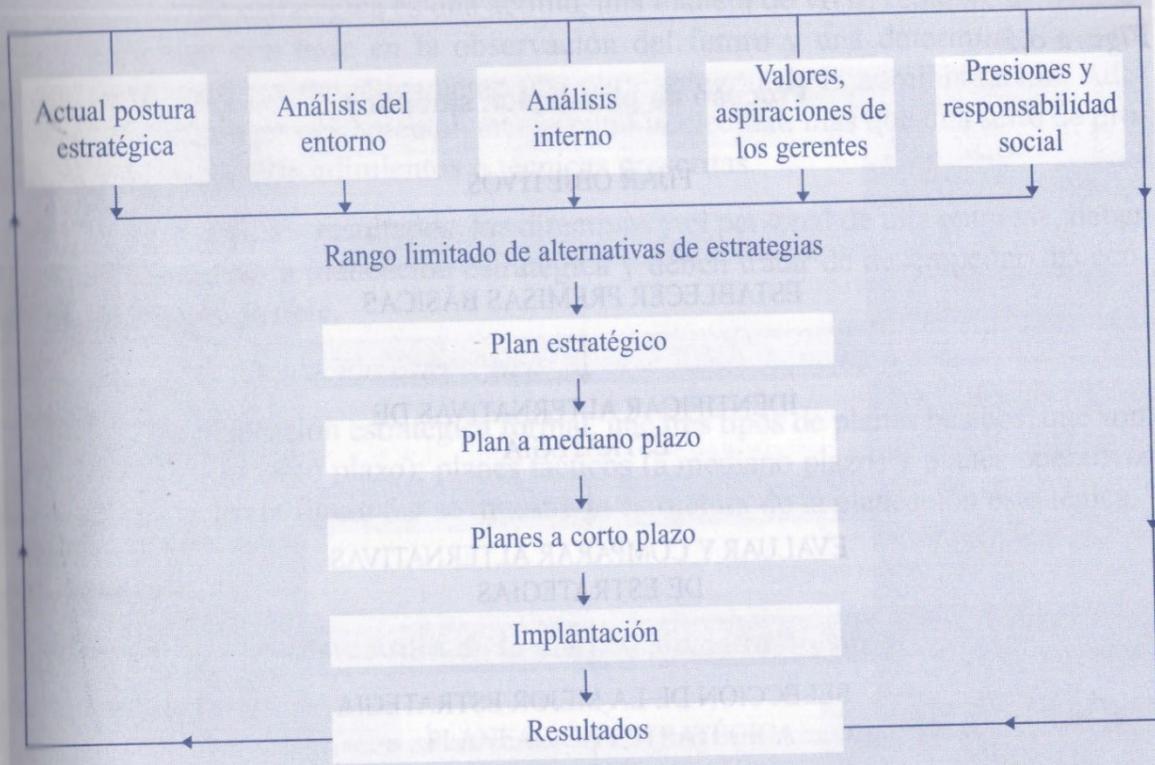
6. Calcule la puntuación de atractivo total de la suma. Agregue puntajes de atractivo total en cada columna de estrategia del QSPM. Los puntajes de atractivo total de suma revelan qué estrategia es más atractiva en cada conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre los puntajes de atractivo total de la suma en un conjunto dado de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

KEY FACTORS	WEIGHT	Market Penetration		Market Development		Product and Service Development	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>OPPORTUNITIES</b>							
Exploit internationally	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Expansion of Branches	0.18	3	0.54	4	0.72	2	0.36
High-End Promotions	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Enhancing service offering for OFW Increase	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08
Increase of internet user	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Increase deployment of ATM	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
<b>THREATS</b>							
Banking Industry Competition	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12
Clients shifting to other banks	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
Increasing growth of substitute products	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Weakening loan growth	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
Bank robberies	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Failed investment transactions	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.86</b>		<b>3.47</b>		<b>2.06</b>
<b>STRENGTHS</b>							
Effective and excellent management	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Reliability and transparency	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Consistent of being prominent	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Maintain deeper client relations	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Strong capital position	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Low deposit cost	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>WEAKNESSES</b>							
Strategic Position	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Lack of advanced technology	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Unproductive workers	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.15
Limited working hours and days	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Interest Rate	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Lack of investment in online banking	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.40</b>		<b>3.45</b>		<b>3.08</b>
<b>Sum Total Attractiveness Score</b>			<b>6.26</b>		<b>6.92</b>		<b>5.14</b>

Aunque desarrollando una **Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM)** requiere una serie de decisiones subjetivas, tomar pequeñas decisiones, especialmente si se toman en equipo, aumenta la probabilidad de que las decisiones finales sean las mejores para la organización. Este hecho es también una fuente de críticas. La discusión constante y los posibles conflictos durante el análisis de la estrategia pueden surgir debido a diferencias genuinas en la interpretación de la información y diferentes opiniones. Sin embargo, las calificaciones y los puntajes de atractivo requieren decisiones de juicio intuitivas, aunque deben basarse en información objetiva.

Figura 5.6

### Proceso de planeación incremental



}

### Aspectos culturales de la elección de estrategias

Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura incluye la serie de valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes que describen la empresa. La cultura es la forma singular que tiene la organización para realizar sus actividades. Es la dimensión humana la que crea solidaridad y significado y que inspira compromiso y productividad en una organización cuando se aplican cambios a la estrategia. Todos los seres humanos tenemos una necesidad básica de encontrarle sentido al mundo, de sentir que se controla, y de darle significado. Cuando las circunstancias amenazan el significado, las personas reaccionan a la defensiva. Los gerentes y los empleados incluso pueden llegar a sabotear las estrategias en un esfuerzo por reconquistar el statu quo.

Es aconsejable contemplar la administración estratégica desde una perspectiva cultura] porque el éxito muchas veces depende del grado de apoyo que las estrategias reciben de parte de la cultura de la empresa. Si las estrategias de una empresa están apoyadas por productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes muchas veces pueden aplicar los cambios sin problemas y con facilidad. Sin embargo, si no hay una cultura de apoyo y si ésta no se cultiva, entonces los cambios de estrategia pueden resultar nulos o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede llegar a ser antagónica a las nuevas estrategias y el resultado del antagonismo puede ser la confusión y el desorden.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales tal vez sean más atractivas porque los grandes cambios pueden requerir mucho tiempo y esfuerzo. Siempre que dos empresas se fusionan es muy importante evaluar y considerar los vínculos entre cultura y estrategia. Por ejemplo, Michael Blumenthal, presidente del consejo y director general de Unisys Corporation (Compañía formada gracias a la fusión de Sperry y Burroughs) describe la cultura de Unisys como una destilación consciente de las mejores costumbres, modos, símbolos y principios de Sperry y Burroughs; Unisys no es sólo una mezcla equilibrada de Sperry y Burroughs.

Cuando dos o tres compañías de diferentes países constituyen una empresa de riesgo compartido, por ejemplo la empresa formada recientemente por Honeywell, NEC Corporation de Japón y Compagnie des Machines Bull de Francia, la fusión de las culturas corporativas puede ser un problema. Jerome Meyer, ejecutivo de Honeywell, es presidente y director general de la nueva organización, la primera compañía multinacional del ramo de las computadoras. "No hablamos establecido una alianza de estas dimensiones antes, con toda su diversidad geográfica y conflictos culturales", dice Michael Geran, analista de E. F. Hurton. "La capacidad para administrarla representará un desafío inmenso". Pronosticó que Meyer sería, primordialmente, "un árbitro".

La cultura ofrece la explicación de las dificultades que encuentra una empresa cuando trata de cambiar el sentido de sus estrategias, como explican las siguientes palabras:

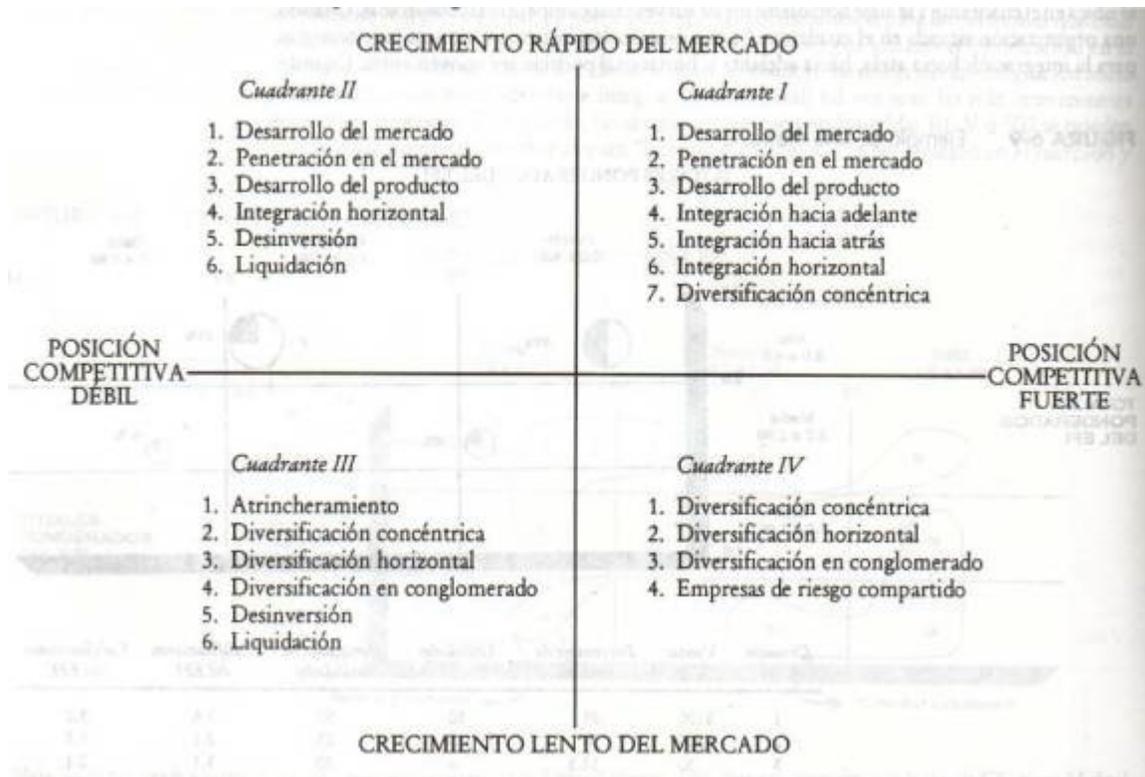
La cultura corporativa "correcta" no sólo se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia corporativa, sino que además, el éxito o el fracaso de las reformas que necesita la empresa radica en la excelencia de la gerencia y en su capacidad para cambiar la cultura impulso de la empresa en tiempo y forma con los cambios que requieren las estrategias.

La matriz de la gran estrategia

Además del a matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la *matriz de la gran estrategia* se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Como lo ilustra la figura 6-11, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la

Perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos "verdes" y en defender la conservación del ambiente.



Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

1. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Tabla **¡Error! Marcador no definido..** La matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE

	Alternativas estratégicas			
Factores clave	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<b>Factores externos</b>				
Economía				
Políticos/legales/gubemamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				

Competitivos				
<b>Factores internos</b>				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

La tabla siguiente contiene una MCPE para Campbell Soup Company. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la MCPE: los factores clave, las alternativas estratégicas, los pesos, las calificaciones del atractivo, las calificaciones del atractivo total y el total de la suma de calificaciones del atractivo. Los tres términos nuevos recién presentados - (1) las calificaciones del atractivo, (2) las calificaciones del atractivo total y (3) el total de la suma de calificaciones del atractivo - se definen y explican a continuación en forma de los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE.

a) Pasos necesarios para elaborar una MCPE

Paso 1 Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2 Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3 Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4 Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5 Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6 Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Tabla **¡Error! Marcador no definido..** MCPE para una compañía del ramo de los alimentos

Factores críticos para el éxito		Estrategias alternativas			
		Empresa de riesgo compartido en Europa		Empresa de riesgo compartido en Asia	
<b>Oportunidades</b>	Peso	CA	TCA	CA	TCA
1. Unificación de Europa Occidental	.10	4	.40	2	.20
2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos	.15	3	.45	3.	.45
3. Economías de libre comercio naciendo en Asia	.10	2.	.20	4	.40
4. Demanda de sopas aumenta 10% al año	.15	3	.45	3	.60
5. TLC México - EUA	.05	-	-	-	-
<b>Amenazas</b>					
1. Ingresos de alimentos sólo aumentan 1% al año	.10	3	.30	3	.30
2. Alimentos preparados Banquet de ConAgra encabezan el mercado con participación del 27.4%	.05	-	-	-	-
3. Economías inestables en Asia	.10	4	.40	1	.10
4. Envases de latón no son biodegradables	.05	-	-	-	-
5. Valor bajo del dólar	.15	4	.60	2	.30
<b>Fuerzas</b>					
1. Utilidades aumentaron 30%	.10	3	.30	3	.30
2. Nueva división para América del Norte	.10	-	-	-	-
3. Nuevas sopas saludables tienen éxito	.10	4	.40	2	.20
4. Participación del mercado de los alimentos preparados Swansón ha subido a 25.1%	.05	3	.15	3	.15
5. Una quinta parte de los bonos de los gerentes se basan en los resultados generales de la corporación	.05	-	-	-	-
6. Aprovechamiento de la capacidad pasó de 60% a 80%	.15	3	.45	3	.45
<b>Debilidades</b>					

1. Ventas de Pepperidge Farm han caído 7%	.05	-	-	-	-
2. Costo de reestructuración \$302 millones	.10	-	-	-	-
3. La operación de la compañía en Europa está perdiendo dinero	.15	2	.30	3	-45
4. La compañía tarda en globalizarse	.15	4	.60	3	.45
5. Margen de utilidad del 8.4% antes de impuestos es sólo la mitad del promedio de la industria	.10	3	.30	3	.30
<b>Total</b>			5.30		4.65

AS - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo

Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable

En la tabla anterior una compañía del ramo de los alimentos está considerando dos estrategias alternativas: constituir una empresa de riesgo compartido en Europa y constituir otra empresa de riesgo compartido en Asia.

Nótese que el TLC no tiene ninguna repercusión para la elección de una de las dos estrategias de Campbell Soup, por lo cual en esa hilera aparecen guiones (-). Algunos factores más tampoco afectan la elección que se está considerando, por lo que en esas hileras también aparecen guiones. Si un factor específico afecta a una estrategia, pero no a otra, afectará la elección que se haga, de tal manera que se deben registrar calificaciones del atractivo. El total de 5.30 de la suma de los atractivos de la tabla 6-6 indica que la empresa de riesgo compartido en Europa resulta una estrategia más atractiva, en comparación con la empresa de riesgo compartido en Asia.

Se debe tener una lógica para cada una de las calificaciones CA que se asignen. En la tabla anterior la lógica de las calificaciones CA de la primera hilera es que la unificación de Europa Occidental produce condiciones de riesgo más estables en Europa que en Asia. La calificación CA de 4 para la empresa de riesgo compartido en Europa y de 2 para la empresa de riesgo compartido en Asia indica que la empresa europea es "la más aceptable" y que la empresa asiática es "bastante aceptable considerando sólo el primer factor crítico para el éxito. Así pues, las calificaciones CA no son adivinanzas, deben ser racionales, defendibles y razonables.

#### b) Características positivas y limitaciones de la MCPE

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar muchos factores clave y estrategias al mismo tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas.

La MCPE no deja de tener sus limitaciones. En primer término, siempre requiere juicios intuitivos e hipótesis informadas. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aun cuando se deberían basar en información objetiva. La discusión entre estrategias, gerentes y empleados a lo largo de todo el proceso para formular estrategias, incluso la elaboración de una MCPE, es muy constructiva y mejora las decisiones estratégicas. discusión constructiva durante el análisis y la elección de estrategias se puede dar en razón de auténticas diferencias en la interpretación de la información y de diferencias de opiniones. Otra limitación de la MCPE es que sólo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis del ajuste que le sirven de base.

## Conclusión

La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace. Toda organización debe estar atenta a no caer presa de su propia estrategia, porque incluso la mejor de las estrategias se vuelve obsoleta antes o después. La reevaluación regular de la estrategia ayuda a la gerencia a evitar la complacencia. Los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente y no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.

Una organización que no tiene sentido de dirección y que no tiene una estrategia coherente está precipitando su ocaso. Cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, normalmente termina en un lugar donde no quiere estar. Toda organización debe establecer y comunicar, conscientemente, objetivos y estrategias claros.

En este capítulo se describen instrumentos y conceptos modernos para formular estrategias y se integran en un marco práctico de tres etapas. Los instrumentos como la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la MCPE pueden mejorar considerablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero jamás se deben usar para dictar la elección de estrategias. Los aspectos conductuales, culturales y políticos de la generación y selección de estrategias siempre se deben tomar en cuenta y administrar. Debido al aumento de la presión legal de los grupos externos, los consejos de directores están asumiendo un papel más activo para el análisis y la elección de estrategias. Esta tendencia es muy positiva para las organizaciones.