

### **Resumen**

La aplicación de matrices permite complementar formas tradicionales pero poco efectivas de Dirección basadas casi exclusivamente en el empirismo, es decir, los directivos toman las decisiones de una forma intuitiva y frente a las distintas oportunidades o amenazas, actúan de manera rápida con la confianza que les da su experiencia práctica; en el caso de otros con menor conocimiento acuden al método de prueba y error, en el que van ajustando las decisiones según van adquiriendo habilidades y destrezas.

Gallagher y Watson (2005) refieren que en situaciones sencillas es fácil tomar decisiones, pero en la medida en que los problemas se complican, la calidad de las decisiones tiende a deteriorarse, porque la mente tiene una capacidad de análisis limitada y es aquí donde los métodos cuantitativos son útiles porque proporcionan una estructura para organizar y analizar problemas complejos. Especifican que estos no proporcionan respuestas gloriosas, sino que complementan el buen juicio, la experiencia, la intuición y la valentía para dirigir. La utilización de matrices estratégicas además de la matriz FODA, entre los instrumentos prácticos propuestos por David (1997), que pueden utilizarse como fuente de información para elaborar estrategias en organizaciones, se encuentran la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

### **Indicadores**

Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz FODA, Diagnóstico organizacional, Dirección estratégica, Estrategias.

### **Introducción**

A partir de la matriz FODA, que constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, se pueden realizar nuevas matrices. Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la siguiente tabla:

---

*Esta nota técnica fue preparada por Verónica Delgado Cortés (veronica\_delgadoc@hotmail.com), con el propósito de proveer información para ayudar a que el participante profundice en la comprensión de los temas tratados y enriquecer la discusión.*

*Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.*

**Marco analítico para formular 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 (MAFE). Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE). Matriz del Boston Consulting Group (MBCG). Matriz Interna-Externa (MIE). Matriz de la Gran Estrategia (MGE).
<b>Etapa 3. De la decisión</b>
1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

Fuente. David, 1997

De la etapa de los insumos surgen las matrices EFI y EFE junto con la Matriz del Perfil Competitivo. Esta etapa resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

**Síntesis*****Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)***

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 la situación interna mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) mediante el llenado de la siguiente tabla:

**Matriz de Evaluación Factor Interno**

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>TOTALES</b>			

Fuente. Elaboración de la autora, 2018

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste en cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la

organización; los valores de las calificaciones son distintos. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, como la siguiente:

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

Lo más importante no es 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.

#### ***Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)***

Como lo propone David (1997), la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el llenado de una tabla como la siguiente:

### Matriz de Evaluación Factor Externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>TOTALES</b>			

**Fuente.** Elaboración de la autora, 2018

De acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas con que cuenta la empresa.
- b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, haciendo mención de que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas; es preciso establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0.
- c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

La clave de la MEFÉ consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. Es claro que, al realizar una matriz MEFÉ, 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.

### *Ejemplo práctico*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Adquisición de maquinaria	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 8.94 %	.16	4	.64
3. Personal con alta motivación	.18	4	.72
4. Utilización de un nuevo sistema de informática	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en 15 %	.12	3	.36
<b>Subtotal</b>	<b>.60</b>		<b>2.2</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Situaciones legales pendientes	.05	2	.10
2. Disminución de la capacidad productiva en 61 %	.15	2	.30
3. Falta de procedimientos para la	.06	1	.06

gestión estratégica			
4. Incremento del monto en investigación y desarrollo 41 %	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
<b>Subtotal</b>	.40		.60
<b>TOTAL</b>	1.00		2.80

**Fuente.** Elaboración de la autora, 2018

En este caso en particular al comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, se puede determinar si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.20, contra 0.60 de las debilidades.

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Tratados comerciales favorables con países asiáticos	.08	3	.24
2. Valores de capital saludables	.06	2	.12
3. El ingreso de la población está creciendo en un promedio de 4.5 % al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.09	4	.36
5. Un software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
<b>Subtotal</b>			1.19
<b>AMENAZAS</b>			
1. El TLC con Estados Unidos está causando inestabilidad	.10	2	.20
2. El peso ha ido perdiendo frente al dólar	.12	4	.48
3. Falta de confianza hacia el rumbo político del país	.07	3	.21
4. Apoyos escasos del gobierno hacia la industria	.13	2	.26
5. Tasas de desempleo han incrementado en la localidad	.10	1	.10
<b>Subtotal</b>			1.25
<b>TOTAL</b>	1.00		2.44

**Fuente.** Elaboración de la autora, 2018

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

Al evaluar el ejemplo anterior, el resultado ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas de 1.25, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, 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.



**Bibliografía**

David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Prentice Hall 5ª edición, 1997. Consultado el 25 de junio de 2018 en: <https://search.proquest.com/openview/ef7772c99fad6b95123780b76130f691/1?pqorigsite=gscholar&cbl=35193>.

Watson, Gillian Elizabeth, Gallagher, Kevin, *Managing for Results CIPD Publishing*, 2005. Consultado el 25 de junio de 2018 en: <https://books.google.com.mx/books?id=5dNJnwEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Centro  
Internacional  
de Casos