

Innovación, análisis y diagnóstico organizacional

Matrices análisis estratégico



La matriz EFE - Evaluación de Factores Externos

Se presentan en un cuadro, los factores críticos de éxito concernientes al entorno, oportunidades y amenazas; por otro lado, las ponderaciones asignadas a cada uno de estos factores en correspondencia con la contribución que generan para la empresa.

Figura 1 Matriz EFE

Factores externos claves		Ponderación (importancia)	Evaluación (clasificación)	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Factor de éxito A	0%		0
2.	Factor de éxito B	0%		0
3.	Factor de éxito C	0%		0
4.	Factor de éxito D	0%		0
5.	Factor de éxito E	0%		0
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Factor de éxito F	0%		0
2.	Factor de éxito G	0%		0
3.	Factor de éxito H	0%		0
4.	Factor de éxito I	0%		0
5.	Factor de éxito J	0%		0
Total		100%		0

La columna 1 contiene los factores identificados en el entorno; la columna 2 incluye el peso o la ponderación en nivel de importancia que tiene ese factor identificado; la columna 3 debe contener el resultado real de la empresa con relación a ese factor; puede ser evaluando en una escala de 1 a 4, qué tan bien se encuentra la empresa en ese factor y, por último, la columna 4 engloba la multiplicación de las columnas 2 y 3. El valor obtenido como total en la matriz, podría indicar que, con un valor total superior a 2,5 indica que la empresa responde bien ante las oportunidades y amenazas; por el contrario, con un valor inferior a 2,5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

La matriz EFI - Evaluación de Factores Internos

Se representa en el mismo cuadro; sin embargo, el enfoque es interno, planteando las fortalezas y debilidades en términos de recursos y capacidades.

Figura 2 Matriz EFI

Factores internos claves		Ponderación (importancia)	Evaluación (clasificación)	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Factor de éxito A	0%		0
2.	Factor de éxito B	0%		0
3.	Factor de éxito C	0%		0
4.	Factor de éxito D	0%		0
5.	Factor de éxito E	0%		0
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Factor de éxito F	0%		0
2.	Factor de éxito G	0%		0
3.	Factor de éxito H	0%		0
4.	Factor de éxito I	0%		0
5.	Factor de éxito J	0%		0
Total		100%		0

La columna 1 contiene los factores internos identificados; la columna 2 incluye el peso o la ponderación en nivel de importancia o influencia que tiene ese factor sobre la empresa; la columna 3 debe contener el resultado real de la empresa con relación a ese factor; puede ser evaluando en una escala de 1 a 4 qué tan bien se encuentra la empresa en ese factor y, por último, la columna 4 engloba la multiplicación de las columnas 2 y 3.

El valor obtenido como total en la matriz podría indicar que, con un valor total superior a 2,5 indica que hay un balance positivo sobre el manejo de los factores de éxitos postulados en la matriz, mientras que, si se obtiene un valor inferior a 2,5 indica que, el balance es negativo y con posibilidades de mejora.

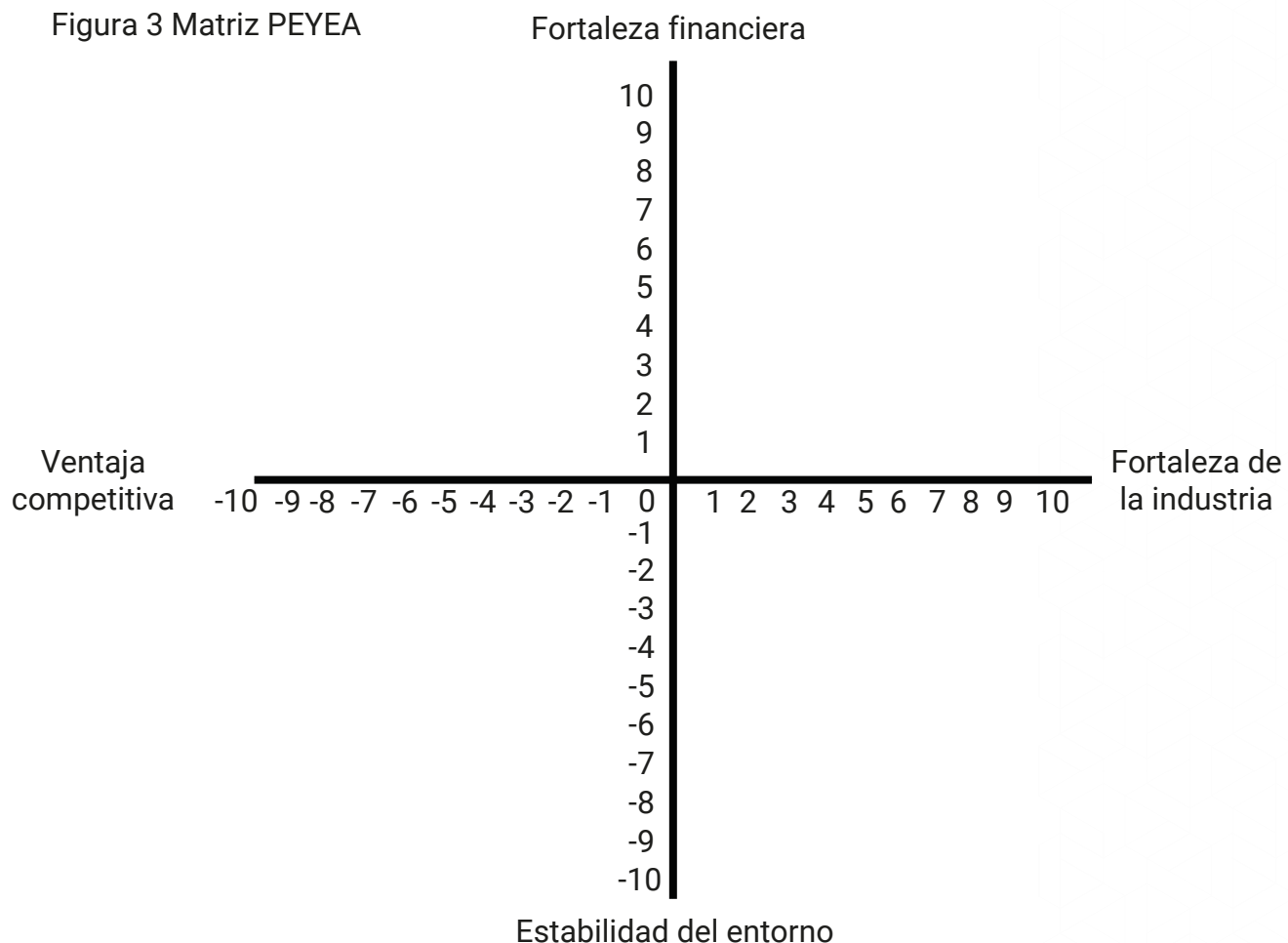
Matriz PEYEA – de Posición Estratégica Y la Evaluación de la Acción

Maneja un esquema de 4 cuadrantes para definir cuál es la estrategia más adecuada para una empresa o proyecto específico, teniendo en cuenta que los cuadrantes significan: conservadora, agresiva, defensiva, competitiva.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del entorno y fortaleza industrial).

Para esta ubicación en el plano, se deben seleccionar diversos factores que estén relacionados con las dimensiones. Por ejemplo, para fortaleza financiera, variables como solvencia, liquidez, capital de trabajo, flujo de efectivo, entre otras; para ventaja competitiva, participación en el mercado, calidad del producto, fidelización de clientes, ciclo de vida del producto, entre otras; para fortaleza de la industria, potencial de crecimiento, conocimientos tecnológicos, demanda, regulaciones del sector, entre otros; y para estabilidad del entorno, tasa de cambio, inflación, estabilidad política, presión competitiva, entre otros.

Posterior a esa identificación de variables, se debe asignar un valor a cada una de ellas, calificando, por ejemplo: del 1 al 6 las variables de ventaja competitiva y fortaleza financiera (siendo 6 la máxima calificación) y de -1 a -6 (siendo -6 la más baja calificación) para la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria.



Una vez se cuenta con la asignación de calificación, se procede a sacar promedios en cada cuadrante, sumando los puntajes de las variables que lo conforman y dividiendo entre el número de variables del cuadrante. Ese valor obtenido se suma como corresponda; “eje X” conformado por ventaja competitiva y fortaleza de la industria y los del “eje Y”, fortaleza financiera y estabilidad del entorno. Con la información final, se ubica el punto de intersección en el cuadrante que corresponda, para evidenciar la estrategia más apropiada para la empresa o proyecto objeto de la evaluación.

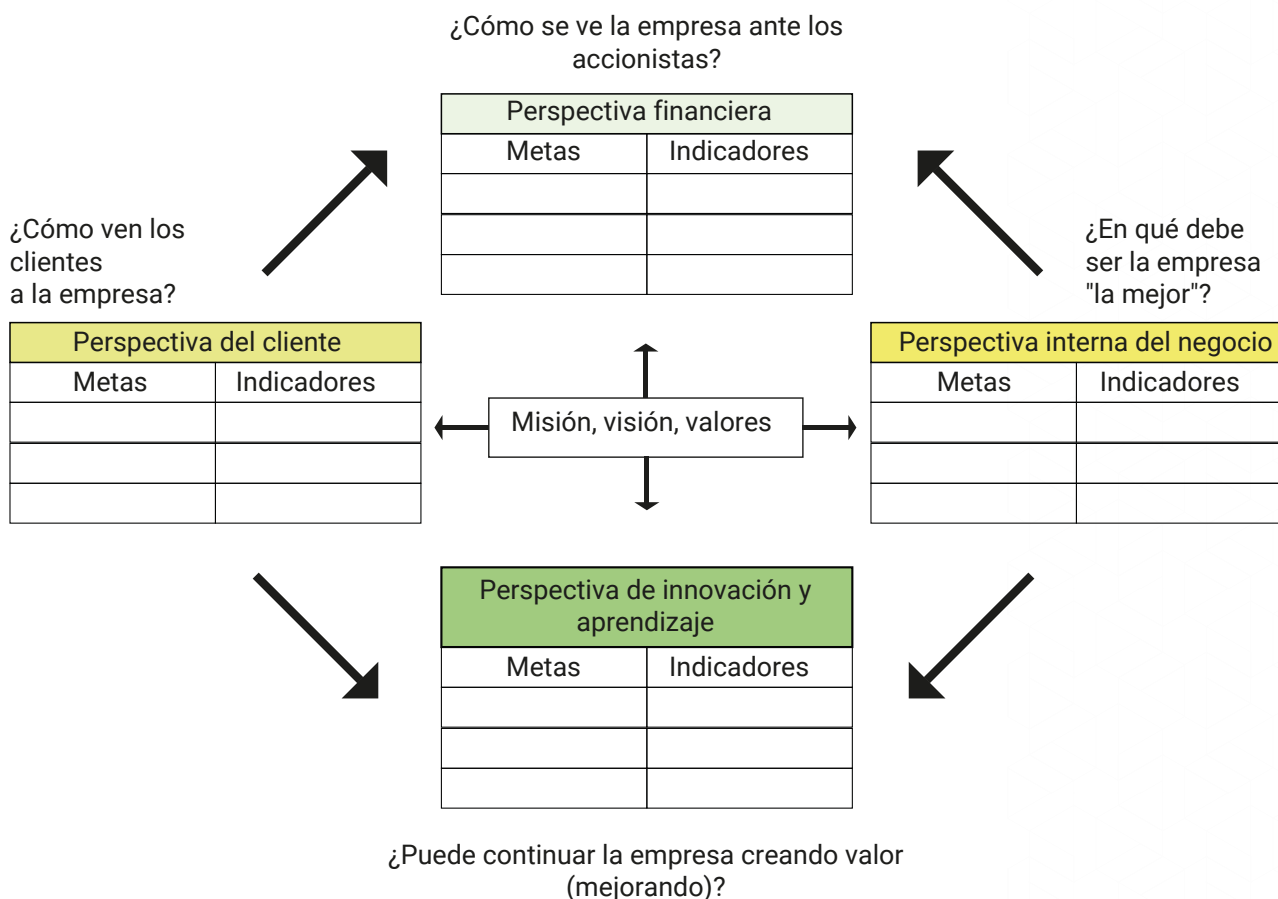
Matriz Balanced Scorecard (BSC) – Cuadro de Mando Integral

Es una matriz que fue creada para respaldar y dar soporte a las estrategias diferenciadas en las empresas, aquellas que compiten en varios mercados o que participan en varios sectores. Se considera una herramienta que presenta un indicador gráfico de la situación de requerimientos o generación de recursos que tienen los productos de la empresa. El BSC está basada en el adecuado equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia general y los operativos de esta.

Los elementos generales, representados en: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos.

Los elementos operativos son: los indicadores clave (KPI) e iniciativas estratégicas (proyectos que ayudan a alcanzar los objetivos). La matriz se construye con el propósito de describir, comunicar y medir la estrategia de la empresa, así como también para hacer seguimiento a las acciones emprendidas para mejora en los resultados.

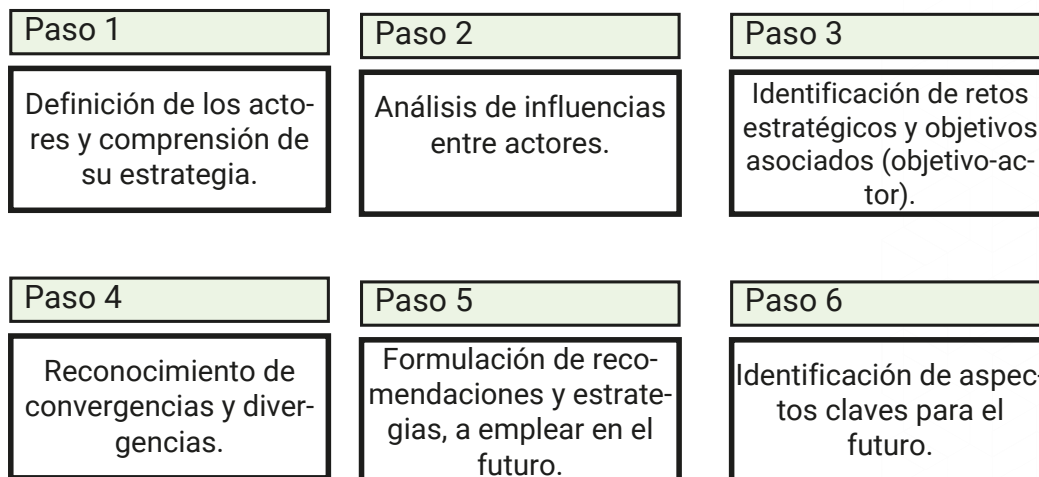
Figura 4
Matriz Balanced Scorecard



Las 4 perspectivas en las que se basa el BSC, obedecen a las perspectivas: financiera (generar ahorro de costos y eficiencia, mejorar el margen de rentabilidad, o aumentar las fuentes de ingresos); del cliente (servicio al cliente y satisfacción, participación en el mercado o reconocimiento de marca); procesos internos (mejoras en los procesos, optimización de la calidad, aumentar la utilización de la capacidad instalada); de innovación y aprendizaje (capital humano: talento, conocimiento y habilidades; capital de información: redes, infraestructura tecnológica, bases de datos y sistemas de información; capital organizacional: trabajo en equipo, gestión del conocimiento, cultura).

Entre las ventajas de la aplicación de la matriz BSC se podría hablar de:

- Mejoramiento de la comunicación interna en la empresa, debido a que posibilita que todos tengan conocimiento de sus funciones, con enfoque en el cumplimiento de la meta estratégica.
- Apoyo para generar una estructura lógica, a la estrategia de la empresa.
- Ayuda con la alineación y sinergia de las áreas en pro de los objetivos organizacionales.
- Incentivo de la transformación empresarial a través de la estrategia.
- Transformación de la visión en acciones medibles.
- Mejoramiento en los procesos de gestión de la información.
- Estrategia visible.



Existen software especializados para la generación de la matriz para el posterior análisis de esta; por esta razón, se considera un método que toma entre 2 y 5 meses su conducción. Puede presentar inconvenientes a la hora de levantar la información, al igual que la negativa de los actores para revelar la estrategia de sus funciones.

Los instrumentos y las herramientas representan entonces, una fuente de generación de información como apoyo para la toma de decisiones estratégicas para las empresas; el uso y aplicación de estos dependerá siempre del tipo de organización, de entorno, de intención y de configuración.