



Enseñanza e Investigación en Psicología

ISSN: 0185-1594

rbulle@uv.mx

Consejo Nacional para la Enseñanza en  
Investigación en Psicología A.C.  
México

Ponce Talancón, Humberto

La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones

Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130

Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.

Xalapa, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES**

**Matrix SWOT: An alternative for diagnosing  
and determining intervention strategies  
in organizations**

**Humberto Ponce Talancón**  
*Escuela Superior de Comercio y Administración*  
*Unidad Santo Tomás<sup>1</sup>*

### **RESUMEN**

Se aborda aquí la necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (públicas y privadas), basadas en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como matriz FODA y su grupo de matrices derivadas, para analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporcionar juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

**Indicadores:** Matrices FODA; Diagnóstico organizacional; Balance estratégico; Estrategias.

### **ABSTRACT**

*This article refers to the necessity of systematically and continuously dealing with the evaluation actions to carry out diagnoses in the public and private organizations in the productive sector. Said evaluative actions should be based on the application of an objective, practical, and viable tool, known as SWOT. The group of derived matrices should be used to analyze the most relevant factors to build a strategic balance, which may represent for the organizations' managers the possibility of successfully participating in the strategies to be implemented.*

---

<sup>1</sup>Circuito Río Chubiscar 22, Col. Paseos de Churubusco, 09030 Ixtapalapa, México, D.F., México, tel. (55)57-29-63-00, ext. 46329 y 61580, correo electrónico: hptalancon@mexis.com. Artículo recibido el 21 de abril y aceptado el 24 de octubre de 2006.

**Keywords:** SWOT matrices; Organizational diagnosis; Strategic balance; Strategies.

## INTRODUCCIÓN

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control (Allarie y Firsirotu, 1985; Bryson y Bromiley, 1993; Hax y Majluf, 1984).

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

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

### El análisis FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

### ¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del perso-

nal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

### **Identificar oportunidades y amenazas**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una

organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En el Cuadro 1 se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

**Cuadro 1.** Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson y Strikland (1998).

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes (Cuadro 2):

**Cuadro 2.** Marco analítico para formular estrategias.

<p><b>Etapas 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)</p>
<p><b>Etapas 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 (ME)                  Matriz de la Gran Estrategia (MGE)</p>
<p><b>Etapas 3. De la decisión</b>                  1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).</p>

Fuente: David (1997).

**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 primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo muestra el Cuadro 3.

**Cuadro 3.** Matriz MEFI.

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

Fuente: David (1997).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. 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 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. 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.

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

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Como lo propone David (1997), la siguiente matriz evalúa los factores externos (Cuadro 4), donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: *a)* Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas 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, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario 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 res-

puesta 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.

**Cuadro 4.** Matriz MEFE.

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

Fuente: David (1997).

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 peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Al evaluar el ejemplo anterior, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas 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.

**120**

### **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

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.

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.

**Cuadro 5.** Ejemplo de una MPC.

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

Fuente: David (1997).

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

Esta matriz resulta de mayor interés para el estudio de organizaciones privadas, aunque puede adaptarse al caso de las públicas.

### **Análisis estratégico mediante la matriz MAFE**

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

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

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

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

*Estrategias DA:* Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

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. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David (1997) no es adecuado, pues realmente no explica lo verdaderamente importante de la matriz, que consiste en formular estrategias.

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

**Cuadro 6.** Matriz MAFE de Hershey Food Corporation.

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

Fuente: David (1997).

### Procedimiento para elaborar la matriz MAFE

El procedimiento para elaborar una matriz MAFE incluye los siguientes pasos:

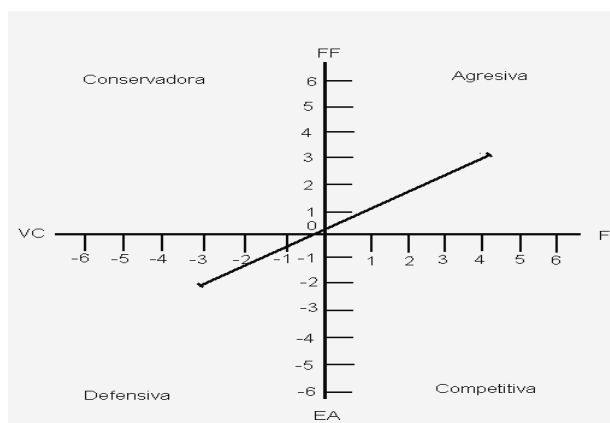
- 1) Integrar una lista de las oportunidades claves.
- 2) Integrar una lista de amenazas claves.
- 3) Integrar una lista de las fuerzas internas.
- 4) Integrar una lista de las debilidades internas.
- 5) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes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

- 7) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada.
- 8) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

**Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)**

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

**Figura 1.** Matriz PEYEA de Hershey Food Corporation.



Fuente: David (1997).

De acuerdo a la Figura 1, se puede comentar que la situación de Hershey Food no facilita a la matriz el apoyo para seleccionar una estrategia, ya que cuenta con la fortaleza financiera para dirigirse activamente hacia su futuro, superar las amenazas y debilidades y aprovechar sus

oportunidades, pero se detecta que las amenazas externas tienen bastante peso, y las medidas para enfrentarlas son dignas de considerarse dentro de la estrategia global.

**Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)**

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa 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 (Cuadro 7).

**Cuadro 7.** Matriz del Grupo Consultivo de Boston.

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

Fuente: David (1997).

La MBCG se divide en cuatro cuadrantes, que se subdividen de la forma siguiente:

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

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

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

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

**Matriz Interna Externa (MIE)**

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 coloca en el eje X los totales ponderados de la matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y (alto, media y bajo).

La matriz también se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones, como también se muestra en el Cuadro 8: Crecer y construir: celdas I, II o IV; Retener y mantener: celdas III, V o VII, y Cosechar o desinvertir: celdas VI, VIII y IX.

**Cuadro 8.** Ejemplo de una Matriz Interna Externa (MIE).

		Totales ponderados EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.9	Débil 1.0 a 1.99
<b>Totales ponderados EFE</b>	4.0	3.0	2.0	1.0
	Alto 3.0 a 4.0	PROD 1	PROD 2	
	3.0	Celda I	Celda II	Celda III
	Media 2.0 a 2.9	PROD 3		PROD 4
	2.0	Celda IV	Celda V	Celda VI
	Bajo 1.0 a 1.9	Celda VII	Celda VIII	Celda IX
	1.0			

Fuente: David (1979).

**Matriz de la Gran Estrategia**

Mencionada así por David (1997), es una matriz que se incluye dentro de la llamada Etapa 2, “la etapa de la adecuación”, y según este autor es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano basado solamente en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica (Cuadro 9).

**Cuadro 9.** Estructura de una matriz de Gran Estrategia.

<b>Posición competitiva débil</b>	<b>Cuadrante II</b>	<b>Cuadrante I</b>	<b>Posición competitiva fuerte</b>
	Desarrollo de mercado. Penetración en el mercado. Desarrollo del producto. Integración horizontal. Desinversión. Liquidación.	Desarrollo de mercado. Penetración en el mercado. Desarrollo del producto. Integración hacia adelante. Integración hacia atrás. Integración horizontal. Diversificación concéntrica.	
	<b>Cuadrante III</b>	<b>Cuadrante IV</b>	
	Atrincheramiento. Diversificación concéntrica. Diversificación horizontal. Diversificación en conglomerado. Desinversión. Liquidación.	Diversificación concéntrica. Diversificación horizontal. Diversificación en conglomerado. Empresas en riesgo compartido.	

Fuente: David (1976).

El plano de esta matriz se divide a su vez en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el primer cuadrante, se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en ese cuadrante pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario. Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil. Las colocadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento. En el último cuadrante se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento.

**Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)**

Otra matriz que resulta importante para el análisis de las estrategias es la denominada Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, que expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles; es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo

previo realizado por la matrices EFE y EFI y determinando el atractivo de tales estrategias. Se constituye por los siguientes pasos:

1. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente de las matrices EFE y EFI, aclarando que deben incluirse al menos diez factores externos y diez internos.

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

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

4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: "¿Afecta ese factor la elección de tal estrategia?". Si la respuesta es positiva, entonces la estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave. Las escalas de calificaciones de atractivo son las siguientes: 1, no es atractiva; 2, es algo atractiva; 3, es bastante atractiva, y 4, es muy atractiva.

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

6. Calcular las calificaciones del atractivo total.

En el Cuadro 10 se evalúa el caso de dos estrategias alternativas: construir una empresa de riesgo compartido en Europa o una en Asia. Nótese que hay espacios en blanco (el caso del TLC México-EU-Canadá), lo cual significa que tal factor no tiene repercusión para la elección de una de las dos estrategias. El 5.30 de la empresa de riesgo compartido en Europa indica que es más conveniente aplicar la estrategia en esa región que en Asia.



**Cuadro 10.** Ejemplo de una MCPE.

Factores críticos para el éxito	PESO	Empresa de riesgo compartido en Europa		Empresa de riesgo compartido en Asia	
		CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
1. Unificación de Europa occidental.	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos.	0.15	3	0.45	3	0.45
3. Economías de libre comercio en Asia.	0.10	2	0.20	4	0.40
4. Demanda de sopas aumenta 10% al año	0.15	3	0.45	4	0.60
5. TLC México-EU-Canadá.	0.05				
<b>AMENAZAS</b>					
1. Ingresos de alimentos sólo aumentan 1% al año.	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación de 27.4%	0.05				
3. Economías inestables en Asia.	0.10	4	0.40	1	0.10
4. Envases de latón no son biodegradables.	0.05				
5. Valor bajo del dólar.	0.15	4	0.60	2	0.30
<b>FORTALEZAS</b>					
1. Utilidades aumentaron 30%.	0.10	3	0.30	3	0.30
2. Nueva división para América del Norte.	0.10				
3. Nuevas sopas saludables tienen éxito.	0.10	4	0.40	2	0.20
4. Participación del mercado de alimentos preparados Swanson ha subido 25.1%.	0.05	3	0.15	3	0.15
5. Una quinta parte de los bonos gerenciales se basan en los resultados generales de la corporación.	0.05				

Continúa...

6. Aprovechamiento de la capacidad pasó de 60 a 80%.	0.15	3	0.45	3	0.45
<b>DEBILIDADES</b>					
1. Ventas de Pepperidge Farm han caído 7%.	0.05				
2. Costo de reestructuración de 302 millones.	0.10				
3. La operación de la compañía en Europa pierde dinero.	0.15	2	0.30	3	0.45
4. La compañía tarda en globalizarse.	0.15	4	0.60	3	0.45
5. Margen de utilidad de 8.4% antes de impuestos es sólo la mitad de promedio de la industria.	0.10	3	0.30	3	0.30
<b>TOTAL</b>			<b>5.30</b>		<b>4.65</b>

Fuente: David (1997).

¿Cuáles son las ventajas de utilizar tal matriz estratégica? Se pueden mencionar varias; por ejemplo, permite analizar series de estrategias de forma secuencial o simultánea, o según el nivel jerárquico (corporativo, divisional o departamental); el número de estrategias que pueden evaluarse es ilimitado, implicando que los estrategas integran factores internos y externos al 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 MCPE puede adaptarse perfectamente a los problemas de cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, o pequeña, mediana o grande.

### CONCLUSIONES

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

De los métodos y técnicas de diagnóstico aplicables en las organizaciones, la matriz FODA permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, destacando el procedimiento a seguir para su análisis y derivación de estrategias para su enriquecimiento con la matriz MAFE.

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

### REFERENCIAS

- Allarie, Y. y Firsirotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review*, 19.
- Bryson, J.M. y Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of mayor products. *Strategic Management Journal*, 12(5), 24-35.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1984). *Strategic management: An interactive perspective*. New York: Prentice-Hall.
- Henry, H.W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.
- McConkey, D. (1988). Planning in a changing environment. *Business Horizons*, 31(5), 64-72.
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Stevenson, H.H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. *Sloan Management Review*, 17(2), 98-110.
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Vandenberg, R.J.E. y Lance, Ch. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 43-56.
- Wilhelm, W.R. (1992). Changing corporate culture or corporate behavior? How to change your company. *Academy of Management Executive*, 6(4), 72-76.