

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
Total	1,00		3,70

Matriz de Factor Externo

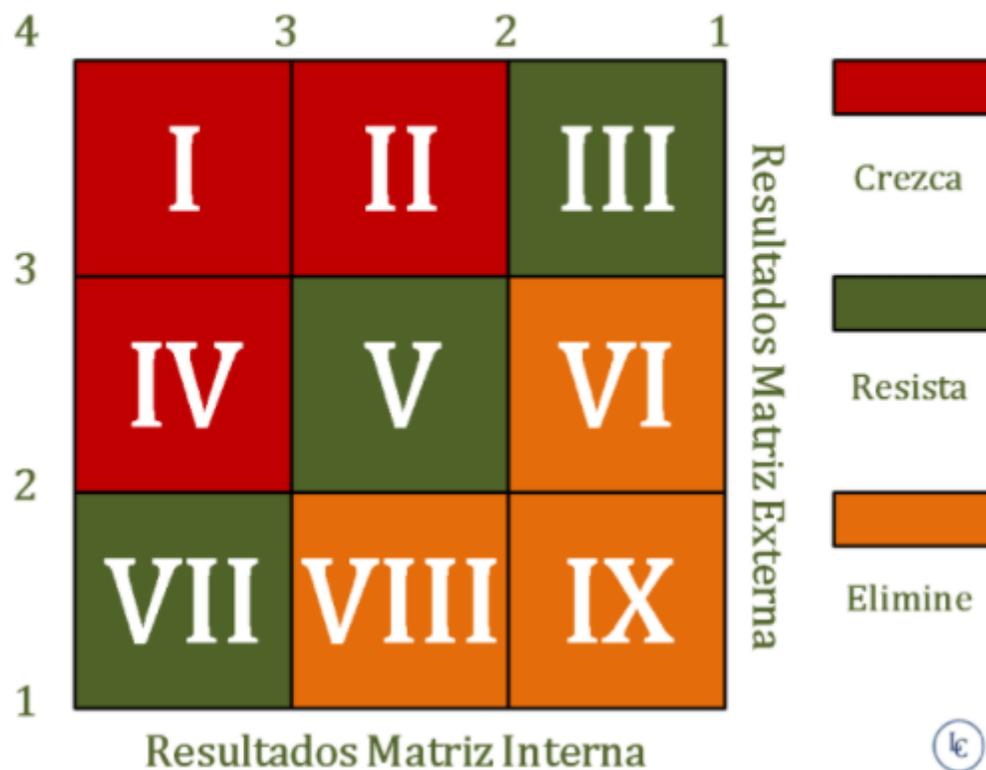
- Para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los Factores Externos del Éxito.
- Se le da una ponderación a cada Factor Externo, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).
- Se le da una calificación 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.

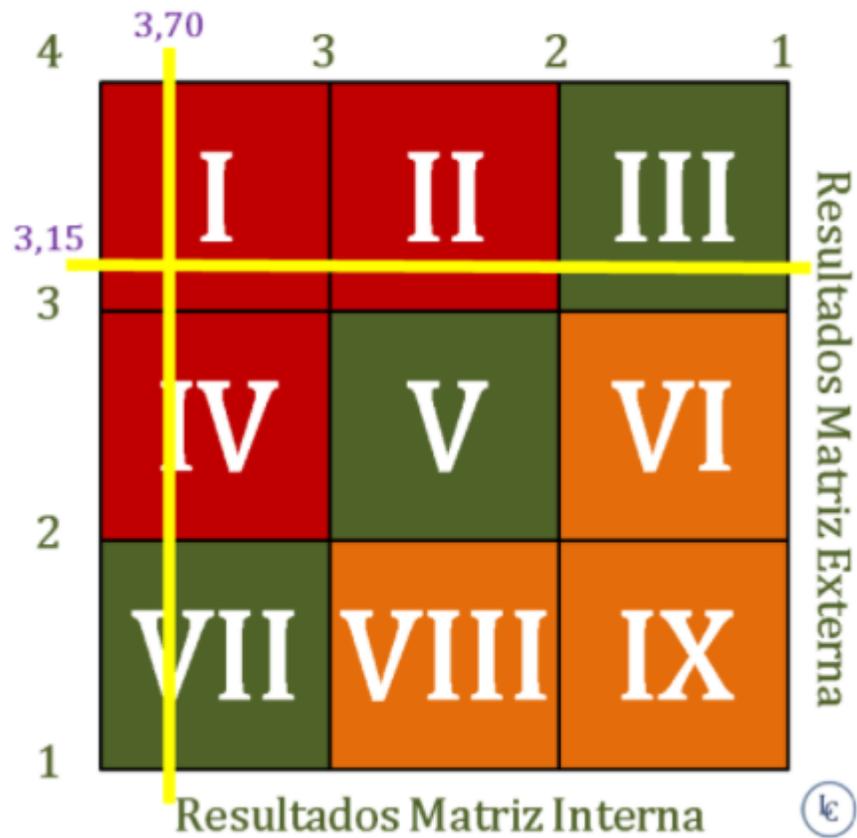
Factor Clave Externo	Ponderación	Calificación	Resultado
• Factor 1	0,25	2	0,50
• Factor 2	0,35	3	1,05
• Factor 3	0,40	4	1,60
Total	1,00		3,15

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
OPPORTUNITIES							
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
THREATS							
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
Total	1.00		2.86		3.47		2.06
STRENGTHS							
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
WEAKNESSES							
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
Total	1.00		3.40		3.45		3.08
Sum Total Attractiveness Score			6.26		6.92		5.14

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.