

Apéndice E. Instructivo de aplicación de herramientas para el establecimiento del contexto.

MEFI (Matriz de evaluación de los factores internos)

Este instructivo se encontró en la caja de herramientas análisis del contexto

Universidad Militar Nueva Granada.

Objetivo

Conocer el contexto interno de la organización, empresa o proyecto, evaluando los factores más relevantes a nivel interno e identificando las debilidades y las fortalezas presentes.

Alcance

Esta herramienta diagnostica aplica para todas las operaciones de la organización, empresa o proyecto.

Definiciones

- Brainstorming: Aportación de ideas que varias personas ponen en común como punto de partida para un proyecto.
- Contexto: Instructivo MEFI Conjunto de circunstancias que la situación actual de la organización y sin las cuales no se puede comprender correctamente el entorno.
- Debilidades: Instructivo MEFI Aspectos internos de la organización los cuales se evidencian fallencias.
- Fortalezas: Instructivo MEFI Aspectos internos de la organización, empresa o proyecto en los que se identifica un buen desarrollo.

Construcción de la matriz

Recolección de información

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio, esta auditoría debe responder a las siguientes indicaciones:

- Se debe planificar para que asista la mayoría de personas que tomen decisiones dentro de la empresa.
- Recabar toda la información posible antes de comenzar, para tener suficiente base a la hora de buscar los factores.
- Utilizar técnicas como brainstorming u otra parecida para generar la mayor cantidad de ideas posibles y analizar varios puntos de vista.
- Documentar la información recabada y los factores identificados dentro de la auditoría para que nos sirva de punto de partida a la hora de elaborar la matriz.

Lista de fortalezas y debilidades

- Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Seleccionar un número de entre 10 y 20 factores para que sea efectivo el análisis.
- Incluir tanto fortalezas como debilidades.
- Anotar primero las fortalezas y después las debilidades.
- Procurar ser lo más específico posible, utilizando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asignación del peso relativo

Se debe asignar un peso relativo a cada factor anteriormente identificado, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Asignación de la calificación

Calificación ponderada

Se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

A continuación, se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización, empresa o proyecto entero.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una B.1 Matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Nota: Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la B.1 Matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Análisis de resultados

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en su contexto interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican un posicionamiento interno fortalecido.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

MEFE (Matriz de evaluación de los factores externos)

Objetivo

Conocer el contexto externo de la organización, empresa o proyecto, evaluando los factores más relevantes a nivel externo e identificando las amenazas y las debilidades presentes en el sector.

Alcance

Esta herramienta diagnóstica aplica para todas las operaciones de la organización, empresa o proyecto.

Definiciones

- Amenaza: Instructivo MEFI Situación a escenario que constituye una posible causa de riesgo o perjuicio para la organización.
- Contexto: Instructivo MEFI Conjunto de circunstancias que la situación actual de la organización y sin las cuales no se puede comprender correctamente el entorno.
- Oportunidad: Instructivo MEFI Circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir un crecimiento organizacional.

Construcción de la matriz

Introducción

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades

La elaboración de una B.2 Matriz EFE consta de cinco pasos y es muy parecida a la que vimos anteriormente para MEFI.

Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa.

Lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados

Seleccionar un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector (recuerde que, en este caso, hablamos de factores externos, por lo que sí nos interesa compararnos con otras empresas de nuestro sector).

En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas. Procurar ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asignación del peso relativo

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa.

Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asignación de la calificación

El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2.4.3 se basan en el sector de la empresa.

Calificación ponderada

Se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la B.2 Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5 (igual que en MEFI, son primas-hermanas :

Análisis de resultados

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

MIME

Objetivo

Relacionar los resultados obtenidos en las matrices MEFI y MEFE, identificando la posición actual de la organización, empresa o proyecto, y suministrando una alternativa de estrategia para la misma.

Alcance

Es aplicable para la identificación del contexto actual de la organización.

Aplicación de la matriz MIME

Finalmente, para tener una visión general de la empresa, se elabora un gráfico que abarca las matrices MEFI y MEFE, este grafico consiste en la tabulación de los resultados obtenidos en las dos matrices anteriormente mencionadas.

Análisis de resultados

A continuación se presentan las estrategias que debe adoptar la organización, empresa o proyecto según la B.3 Matriz MIME:

- Si el punto se encuentra en los cuadrantes de color azul: Crecer y construir.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes de color amarillo: Retener y mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes de color rojo: Cosechar o desinvertir. Tanto en el eje X (MEFE), como en el eje Y (MEFI):
- Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil.
- Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.

DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Objetivo

Realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, este análisis abarca tanto aspectos internos como externos de la organización, empresa o proyecto.

Alcance

Esta herramienta aplica para todos los procesos de la organización, empresa o proyecto, en cualquier instancia de funcionamiento.

Definiciones

- Amenaza: Instructivo DOFA Situación a escenario que constituye una posible causa de riesgo o perjuicio para la organización.
- Contexto: Instructivo DOFA Conjunto de circunstancias que la situación actual de la organización y sin las cuales no se puede comprender correctamente el entorno.
- Debilidad: Instructivo DOFA Aspecto de la organización en que se muestra débil, dominado o sin poder de decisión.
- Fortaleza: Instructivo DOFA Capacidad de la organización para sostener, soportar o mantener una virtud.
- Oportunidad: Instructivo DOFA Circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir un valor agregado para la organización.

Desarrollo

Si el objetivo es claro, el análisis FODA puede ser usado para ayudar en el logro de ese objetivo. En este caso, podemos entender cada grupo de factores de la siguiente manera:

Fortalezas: Atributos de la organización que son útiles para lograr el objetivo.

Debilidades: Atributos de la organización que son perjudiciales para la consecución del objetivo.

Oportunidades: Condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo.

Amenazas: Condiciones externas que son perjudiciales para la consecución del objetivo. A continuación se expone el procedimiento para que desarrollar un análisis FODA conectarlo con estrategias y acciones concretas

Definir el objetivo

Es muy importante definir el objetivo de lo que nos interesa desarrollar, como por ejemplo, la valoración de que tan exitoso puede llegar a ser un nuevo producto en el mercado. Si un

objetivo claro ha sido identificado, el análisis FODA puede ser usado para ayudar en la búsqueda de ese objetivo incorporándose en un modelo de planeación estratégica.

Un análisis FODA no debe ser iniciado con la definición de un estado final deseado, ya que se corre el riesgo de manipular el ejercicio hacia lo que deseamos obtener, en lugar de que el mismo análisis nos muestre que estado(s) final(es) podríamos tener. Es por esto que lo utilizamos como una herramienta de diagnóstico inicial, buscando establecer la posición actual de la organización y planear estrategias futuras.

Desarrollo del análisis

a) Recopilación de información de fortalezas y debilidades

- Elaborar una lista de todas las fortalezas que existen actualmente (no en el futuro).
- Posteriormente generar otra lista con todas las debilidades que existan actualmente (no en el futuro).

Esta información puede ser generada por un miembro de la alta dirección o por un grupo de personas que puedan aportar conocimientos complementarios en este ejercicio.

b) Recopilación de información de oportunidades y amenazas

- Elaborar una lista todas las oportunidades reales que existen actualmente y en el futuro. • Posteriormente generar otra lista con todas las amenazas que existan actualmente y en el futuro.

Como en el caso de las fortalezas y debilidades, esta información puede ser generada por un miembro de la alta dirección o por un grupo de personas que puedan aportar conocimientos complementarios en este ejercicio.

c) Revise y afine las 4 listas desarrolladas

Es importante asegurarse de que cada una de las listas contenga elementos reales y que estén claros y bien definidos. Evitar ser subjetivo y asegurarse de que cualquier persona puede entender cada elemento con tan solo leerlo.

Es importante que una vez que las 4 listas estén terminadas, de ser posible puedan ser validadas por todo el equipo que participó en su elaboración para compartir ideas y realizar los ajustes

El anexo B.4 Direccionamiento estratégico permite a la organización dar a conocer a sus trabajadores la política, los objetivos y el alcance para la gestión del riesgo, que han sido definidos como resultado del establecimiento del contexto. De igual manera permite definir las funciones y responsabilidades para la gestión del riesgo.