

## Análisis industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una *matriz de evaluación de factores externos* (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-8, una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta es mayor al promedio*, 2 = *la respuesta es el promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la tabla 3-8 se presenta un ejemplo de una matriz EFE para el importante productor avícola Pilgrim's Pride con sede en Pittsburg, Texas. Observe que Pilgrim's Pride aprovecha bien la "creciente demanda de pollo y comida empaquetada" como indican las clasificaciones de 4. Sin embargo, la actuación de la empresa es deficiente en el manejo de la oportunidad de "principal competidor a la venta" y en la amenaza de "principal competidor que aumenta sus gastos en publicidad", como indican las clasificaciones de 1. El factor más importante del análisis es el "problema de la inmigración ilegal", como indica la ponderación de 0.09. Observe también que existen muchos factores que se basan en porcentajes dentro del grupo. ¡Sea todo lo cuantitativo que pueda! También note que las clasificaciones oscilan entre 1 y 4 en oportunidades y amenazas.

## La matriz de perfil competitivo (MPC)

La *matriz de perfil competitivo* (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición es-