



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2024,
Volumen 8, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5

METODOLOGÍA MEFE-MEFI: UNA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA PYMES

**MEFE-MEFI METHODOLOGY: AN STRATEGIC ANALYSIS FOR
SMES**

Kevin Rogger Carrera González

Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador

David Efraín Dume Candelario

Investigador independiente, Ecuador

Eleana Jazmin Dáger López

Universidad Estatal de Milagro, Ecuador

Bryan Antonio Dume Candelario

Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador

Jessica Mabel Candelario Arévalo

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13708

M RESUMEN

Introducción. Múltiples son los esfuerzos de los investigadores y empresarios por medir los riesgos

Kevin Rogger Carrera González¹

kcarrerag@uees.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-3477-8728>

Universidad de Especialidades Espiritu Santo
Ecuador

David Efraín Dume Candelario

ddumec@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-2032-3987>

Investigador independiente

Ecuador

Eleana Jazmin Dáger López

edagerl@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-9123-9999>

Universidad Estatal de Milagro

Ecuador

empresariales. Objetivos. El presente estudio tiene como propósito evaluar el uso de las matrices

MEFE-MEFI como herramienta de gestión de riesgos y describir su metodología de aplicación en una

empresa paso a paso, particularmente en empresas pymes. Metodología. El presente trabajo es de

carácter descriptivo, exploratorio, y fue desarrollado mediante una investigación sistemática y

documental, empleando técnicas de análisis de contenido, indagación, recolección, organización e

interpretación de textos de bases de datos bibliográficas como SCOPUS, Scientific Electronic Library

Online (SciELO) y Google Scholar. Resultados. Las pymes cuentan con recursos limitados a la hora de

realizar su proceso de planeación estratégica. Por ello, se propone una herramienta de análisis útil,

viable, objetiva y medible denominada matriz de factores claves MEFE-MEFI. Conclusiones: Las

bondades del uso de la matriz MEFE-MEFI las pymes son varias entre las cuales se destaca ser una

herramienta estructurada, metódica y estratégica como aporte al análisis empresarial. Las características

más importantes que ofrece son: a) visión integral del negocio; b) toma de decisiones oportunas; c)

evaluación objetiva de necesidades; y, d) evaluación continua del negocio.

e

r

r

Palabras clave: gestión de riesgos, matriz mefe-mefi; pymes, planeación, análisis empresarial

a

m

i

e

n

n

¹ Autor principal.

Correspondencia: kcarrerag@uees.edu.ec

a

e

MEFE-MEFI Methodology: an Strategic Analysis for Smes

ABSTRACT

Introduction. There are multiple efforts by researchers and businessmen to measure business risks. **Objective.** The purpose of the study is to evaluate the use of the MEFE-MEFI matrices as a risk management tool and describe its application methodology in a company step by step, particularly in SME companies. **Methodology.** The present work is descriptive, exploratory, and was developed through systematic and documentary research, using techniques of content analysis, inquiry, collection, organization and interpretation of scientific texts from bibliographic databases such as SCOPUS, Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Google Scholar. **Results.** SMEs count on limited resources when carrying out their strategic planning process. For this reason, a useful, viable, objective and measurable analysis tool is the MEFE-MEFI matrix. **Conclusions:** There are several benefits of using the MEFE-MEFI matrix in business, among which it stands out as a structured, methodical and strategic tool as a contribution to business analysis. The most important characteristics it offers are: a) comprehensive vision of the business; b) timely decision making; c) objective needs assessment; and, d) continuous evaluation of the business.

Keywords: risk management, mefe-mefi matrix, smes, planning, business analysis

Artículo recibido 10 agosto 2024

Aceptado para publicación: 13 de septiembre 2024



INTRODUCCIÓN

Vivimos en un contexto donde cotidianamente se habla de riesgo. Este concepto, a menudo percibido de manera negativa, se asocia con la posibilidad de eventos adversos que pueden afectar tanto a la humanidad como a nuestro entorno natural. Sin embargo, es fundamental reconocer que el riesgo es una parte intrínseca de la vida y puede manifestarse en diversas formas, desde desastres naturales hasta crisis económicas y pandemias, lo que ha conllevado que, la noción de riesgo se haya vuelto omnipresente en nuestro discurso colectivo.

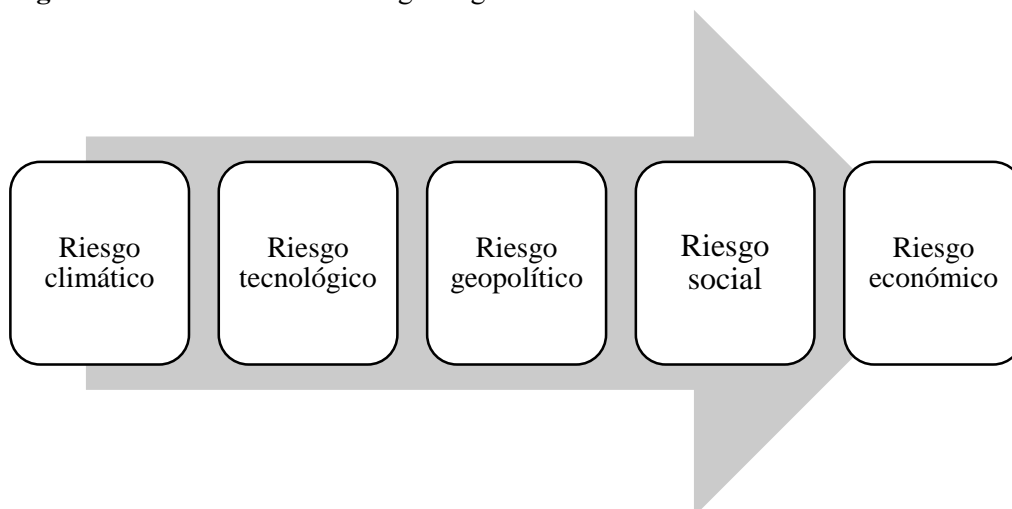
El World Economic Forum (2024) encuestó a alrededor de 1,500 expertos en riesgos de todo el mundo, quienes definieron el “Riesgo Global” como la posibilidad de un evento que podría tener un impacto negativo significativo en las personas o en los recursos naturales. Esta definición resalta la necesidad de no solo comprender el riesgo en términos de amenaza, sino también de evaluar su potencial para generar cambios y transformaciones en nuestras sociedades. En este estudio, los expertos clasificaron los riesgos en cinco categorías, ordenadas de mayor a menor impacto material para el mundo, como se puede observar en la figura 1.

No obstante, es importante destacar que el enfoque hacia el riesgo no debe limitarse a la prevención y mitigación de daños materiales o inmateriales, sino que también debe incluir la creación de oportunidades para el empresario. En este sentido, aprender a gestionar el riesgo puede conducir a innovaciones que fortalezcan nuestras infraestructuras, economías y entornos sociales. Por ello, a medida que exploramos esta temática, es vital fomentar una cultura de resiliencia que no solo se prepare para desastres, sino que también aspire a construir un futuro más seguro y sostenible.

Los estudios de Zhou et al. (2023), así como Khan y Zafar (2024) subrayan la creciente complejidad de los riesgos globales y la necesidad de adoptar un enfoque multifacético para su gestión. Zhou y su equipo enfatizan que la integración de dimensiones tecnológicas, ambientales y sociales es fundamental para una evaluación y gestión de riesgos efectiva. Por su parte, Khan y Zafar destacan la importancia de comprender la interconexión entre estos riesgos para desarrollar estrategias sostenibles que mitiguen las crisis potenciales. Juntos, estos enfoques sugieren que una perspectiva holística no solo mejora la resiliencia ante desafíos emergentes, sino que también promueve un desarrollo sostenible que beneficia a las comunidades y al medio ambiente en su conjunto.



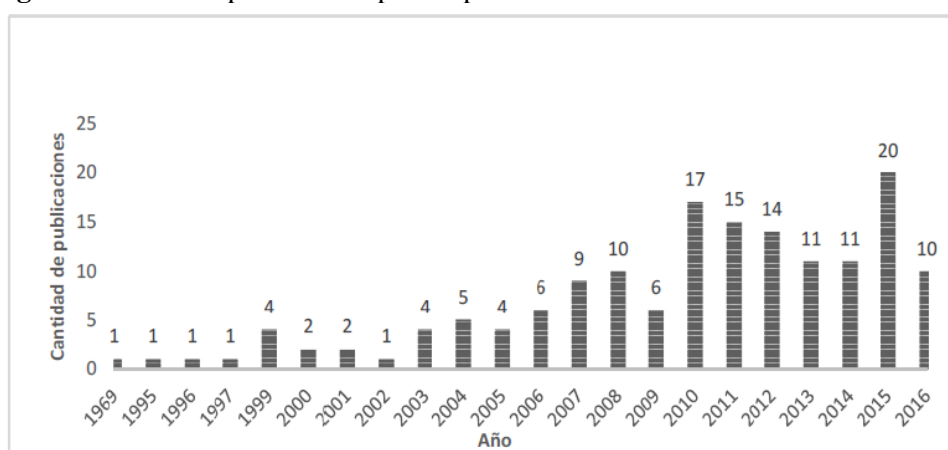
Figura 1 Clasificación de los riesgos según el World Economic Forum 2024



Nota: Elaboración del autor

Los eventos de riesgos podrían estar influenciados por factores externos e internos que provocan resultados negativos de gran importancia para los países o las organizaciones. El estudio de este tema ha sido más relevante, y ha aumentado en los últimos años con el número de publicaciones científicas, como se muestra en la figura 2. Sus principales enfoques han sido: cobertura, toma de decisiones, gestión de fraudes y gestión de proyectos (Hasper Tabares et al., 2017). La relevancia sobre estos aspectos se basa en la constante y dinámica evolución de estos fenómenos en el ámbito empresarial, permitiendo que las organizaciones adopten mejores estrategias para gestionar su información, conllevando a facilitar la toma de decisiones.

Figura 2 Cantidad de publicaciones por año periodo 1969-2016



Nota. Tomado de Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico, (2017), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964010>

Según Kaplan y Mikes (2012), una gestión eficaz del riesgo debe ir más allá de simplemente evitar amenazas; debe incluir la integración de estrategias que promuevan la resiliencia y la adaptación,

preparando a la organización para responder ante cualquier evento inesperado. Esta visión holística de la gestión de riesgos se ha convertido en un factor determinante para la competitividad en mercados globalizados, donde la incertidumbre y el cambio constante son la norma. Por otro lado, Hopkin (2017) cataloga el riesgo como “un evento con la habilidad de impactar o causar incertidumbre en la efectividad y eficiencia de los procesos del negocio” (p.16). Por ende, se traduce en cualquier eventualidad que cause un impacto significativo en los objetivos empresariales.

El análisis de riesgos empresariales es un proceso clave que permite a las organizaciones identificar y mitigar amenazas que podrían afectar sus operaciones y objetivos. Este análisis involucra la evaluación de posibles riesgos financieros, operativos y de mercado, entre otros. Al identificar y clasificar los riesgos según su probabilidad y impacto, las empresas pueden desarrollar estrategias preventivas para minimizar el impacto negativo de estos riesgos. Como señala Fernández (2017), el análisis de riesgos también fomenta una mayor capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, mejorando la resiliencia organizacional y facilitando la toma de decisiones basada en datos empíricos y previsiones confiables. La implementación de herramientas tecnológicas para gestionar estos riesgos también ha demostrado ser efectiva en la mitigación de pérdidas potenciales (Sharma & Kumar, 2018).

Una organización se compone de procesos, sistemas y personas, las cuales deben funcionar como una máquina, donde todas las piezas deben estar bien alineadas y calibradas. De tal manera que, deban operar sin problema alguno. Por otro lado, cuando uno de estos elementos falla, podrían materializarse posibles riesgos no contemplados perjudicando a otras áreas del negocio, como: relaciones comerciales, económicas, sociales, políticas, tecnológicas y gerenciales (Tamayo Saborit et al. 2020). En este sentido, el análisis y gestión del riesgo empresarial es muy valioso al momento de tomar decisiones estratégicas.

a. Gestión de riesgos

El concepto de riesgo ha acompañado a la humanidad desde sus orígenes. A lo largo de miles de años, las primeras civilizaciones enfrentaban diversos tipos de riesgos, aunque lo hacían de manera rudimentaria, utilizando herramientas y métodos primitivos. En esa época, no existía una gestión formal ni técnicas específicas para abordar estos desafíos. Por ello, los seres humanos centraban sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades básicas como alimentarse, descansar y perpetuar la especie. No obstante, en la actualidad, la percepción y la gestión de los riesgos han evolucionado significativamente, con la



implementación de metodologías y enfoques más estructurados para enfrentar los riesgos con eficiencia y eficacia. En virtud de esto las expectativas del hombre han cambiado, así como los factores desencadenantes de los riesgos también.

En el siglo pasado, la gestión de riesgos fue transformándose a medida que los negocios se expandían debido a la proliferación de empresas por todo el globo. Desde una preocupación por la calidad total de empresas manufactureras, hasta las relacionadas con el mundo financiero y las crisis mundiales.

En la década de los 70's y 80's el enfoque de los riesgos se centraba en minimizar los fallos y desperdicios en la producción de bienes a través de metodologías de calidad total; en la década de los 90's la preocupación sería el desarrollo de la tecnología y la expansión de los negocios estandarizando el lenguaje financiero con la publicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); para el año 2004 fue publicado el Acuerdo de Basilea II, fortaleciendo el sistema financiero mediante un mayor involucramiento del gobierno corporativo y dando énfasis de establecer requerimientos mínimos de capital para solventar posibles pérdidas; finalmente, para del 2008, luego de la crisis inmobiliaria de Estados Unidos nace Basilea III para fortalecer la disciplina del mercado (2010) y las Normas ISO 31000 (2009) publicadas por la Organización de Estándares Internacional (ISO) con el objetivo que las empresas puedan gestionar sus riesgos de manera efectiva a través de procedimientos adaptados a cada organización. La aparición de estas regulaciones y publicación de normativas de gestión de riesgos nacen por la necesidad que tiene el mercado, a raíz de los cambios constantes y el incremento de los riesgos que repercuten en todo tipo y tamaño de negocios.

b. Metodologías de gestión de riesgos

Analizando metodologías de prevención de riesgos en empresas productivas, Pulido-Rojano et al. (2020) afirman que, “la competitividad es actualmente un gran reto que enfrentan las organizaciones” (p. 57). Su causa son los ambientes inciertos y complejos en el que se desarrollan. Por esta razón, la implementación de múltiples prácticas de gestión de riesgos se ha convertido en un elemento clave a la hora de minimizar posibles eventos no deseados asociados muchas veces a la calidad.

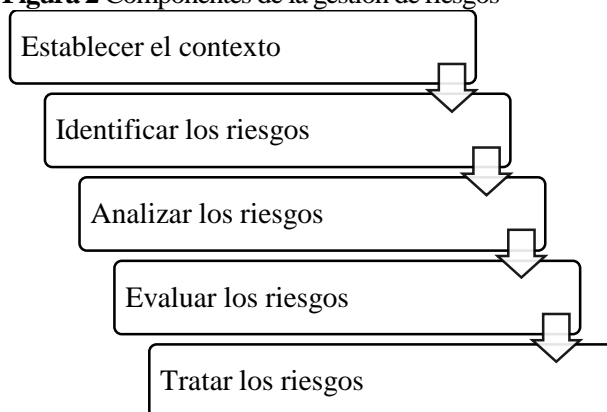
La utilización de metodologías como la norma ISO 31000, proporciona una guía estructurada y eficaz para identificar, evaluar y mitigar riesgos en diversas áreas. Esta norma establece un enfoque sistemático y proactivo que permite integrar la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización, desde la



planificación estratégica hasta las operaciones diarias. Cada componente del proceso, tal como lo señala la figura 2, se considera parte integral de un ciclo continuo de mejora y ajuste, lo que facilita la adaptación a cambios en el entorno y la identificación temprana de nuevos riesgos.

La adaptación de estas herramientas como buenas prácticas no solo reduce la probabilidad de que ocurran eventos adversos, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en la prevención y la resiliencia, mejorando la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos con mayor eficacia y seguridad.

Figura 2 Componentes de la gestión de riesgos



Nota: Tomado del enfoque general del proceso de gestión de riesgos de ISO 31000:2018

Por ello, es menester que las organizaciones adopten herramientas y metodologías especializadas que generen información para medir y controlar el riesgo, a fin de crear un marco conceptual del riesgo de la organización, con el cual los directivos tomen decisiones oportunas y eviten un fracaso empresarial (Valencia-Jara & Narváez-Zurita, 2021). La finalidad con esta propuesta es contar con un marco conceptual de riesgos empresariales, que sea sencillo, metódico y ajustable a toda organización para que sea parte de su planeación estratégica.

c. Contexto de la organización

Parte esencial de la implementación de los componentes de la gestión de riesgos se encuentra en analizar el contexto de la organización, la misma que funciona como la primera etapa en donde comienza la planeación estratégica. Dentro de esta, se buscan definir los criterios de evaluación del riesgo, siendo acompañados de un análisis situacional de la empresa. Básicamente, su importancia radica en contribuir a que las organizaciones adopten una cultura de riesgos integral. Por consiguiente, el entendimiento de los riesgos empresariales por parte del Gobierno Corporativo es esencial en esta fase. Ello permitirá

promover de forma más eficaz una cultura de riesgos a toda la organización con miras a la implementación de una estrategia efectiva.

Según la teoría de las capacidades de Mintzberg (1993), la palabra estrategia se refiere a un plan a seguir considerando las capacidades internas de una organización, con el objetivo de lograr situaciones viables que le lleven al éxito, así como prevenir alguna posible amenaza o cambios en el entorno (p. 5). En cambio, para Michael Porter (1987), la estrategia empresarial radica en aprovechar las oportunidades de la industria para ser más competitivos y ofrecer un valor diferenciado para sus clientes. De igual manera, ambas teorías desde un enfoque de creación de valor son válidas al momento de elaborar la planeación estratégica organizacional. Esta coordinación de acciones a seguir debe estar acompañada de objetivos claros, independencia, flexibilidad, liderazgo comprometido, sorpresa y seguridad (Mintzberg y Quinn, 1993).

Con la globalización, el desarrollo económico y la evolución tecnológica han incrementado la demanda de bienes y servicios en el mercado mundial. El alto nivel de competencia muchas veces ocasiona que las empresas pymes no logren cumplir con las expectativas del mercado, ocasionando perjuicios estratégicos a largo plazo. En Colombia, las empresas más desfavorecidas resultan ser las pymes con un limitado acceso a recursos tecnológicos, humano y de capital (Pereira & Cuero, 2018). En Argentina, las pymes no logran tener un acceso a un crédito por su alto grado de informalidad, falta de recursos, respaldos de garantías, y trayectoria empresarial, las mismas que crean una barrera de inserción al mercado económico (González, 2016).

En Latinoamérica, existen obstáculos para las empresas pequeñas y medianas (pymes) al momento de acceder a financiamiento externo. Dado que, cuentan con recursos tecnológicos, mano de obra y de capital escasos que no son suficientes para cumplir con los requisitos de las entidades financieras. De la misma manera, la realidad de las empresas ecuatorianas es muy semejante unido a una recesión económica, pandemia y falta de seguridad política, provocando una crisis económica y perjudicando a sectores estratégicos productivos del país, como el caso de la los emprendimientos y las pymes (Valencia-Jara & Narváez-Zurita, 2021).

Knight (2012) señala que las empresas deben tratar con factores de riesgos externos e internos para poder operar, y estos aumentan el grado de incertidumbre para lograr sus objetivos. Esto involucra a las



pymes, las cuales pymes cuentan con recursos limitados a la hora de realizar su proceso de planeación estratégica, las mismas que necesitan de metodologías suficientes y adecuadas que les permitan cuantificar sus riesgos a fin de tomar decisiones estratégicas oportunas. Para ello, nacen norma de gestión de riesgos como la ISO 31000 con la finalidad de que las empresas de todo tipo pueden implementar un sistema que complemente a su administración de riesgos tanto en procesos estratégicos, de planificación, de gestión, y comunicación.

En este sentido, las matrices MEFE-MEFI son herramientas que se ajustan a las necesidades de estas empresas, las mismas que son utilizadas para la definición de los objetivos y la formulación de estrategias del negocio. En consecuencia, los administradores tendrán una mayor información de lo que es relevante para la empresa y lo que no (David, 2013). Con mayor razón, es relevante la definición de una herramienta viable, objetiva y medible como lo es la matriz de factores claves externos MEFE y matriz de factores claves internos MEFI que contribuya al empresario como herramienta para tomar decisiones oportunas.

Con lo anteriormente expuesto, se desea responder ¿cómo contribuyen las matrices MEFE-MEFI en la identificación, evaluación y gestión de riesgos empresariales en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes)?

Como objetivo general se evaluará el uso de las matrices MEFE-MEFI como herramienta de gestión de riesgos y se realizará una descripción de su metodología aplicable en una empresa. De lo anteriormente mencionado, se desprenden objetivos específicos que lograrán cumplir con el propósito de este trabajo: analizar las oportunidades que ofrece el uso de las matrices MEFE-MEFI en el análisis de riesgos empresariales; describir la metodología paso a paso para la implementación de las matrices MEFE-MEFI en el entorno empresarial, y finalmente, evaluar los beneficios de aplicar el análisis de riesgos empresariales mediante las matrices MEFE-MEFI en empresas pymes.

METODOLOGÍA

El presente trabajo es de carácter descriptivo, exploratorio, sustentado en diversas fuentes de información documental secundarias. Esta investigación tomó en cuenta el uso de un proceso de investigación sistemática, documental, con técnicas de indagación, recolección, organización e

interpretación de textos. Estas técnicas no solo facilitan la obtención de datos, sino que promueven el pensamiento crítico que enriquece el conocimiento desde diferentes perspectivas.

Durante el trabajo se realizaron llevaron a cabo reflexiones teóricas a raíz de la búsqueda de de publicaciones científicas empresariales obtenidas de bases de datos bibliográficos SCOPUS, Scientific Electronic Library Online (SciELO) y Google Scholar. Estos análisis giraron en torno a temas clave como el riesgo, el riesgo empresarial, el análisis FODA y las estrategias de análisis estratégico. La elección de estas fuentes asegura un enfoque riguroso y actualizado, que contribuye a una mejor comprensión de los factores que influyen en el entorno empresarial.

En esta revisión documental fue utilizada la técnica de análisis de contenido, la misma que en palabra de Guix (2008), se encuentra “basada en el análisis e interpretación de fuentes documentales ya existentes, y no a la observación directa de la realidad, pudiendo explotarlas tanto en un sentido cuantitativo como cualitativo” (p.26). En ella se pone de manifiesto la reflexión y pensamientos por parte del autor que permita abordar de manera objetiva y científica un tema.

RESULTADOS

Paso uno: Realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)

El diagnóstico DAFO es una herramienta de análisis situacional utilizada para la evaluación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, en inglés S.W.O.T. (Ponce Talancón, 2006). Con ello, el empresario cuenta con un panorama de los factores externos e internos en la que su organización se encuentra expuesta.





Figura 3 Análisis de matriz FODA-DAFO

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
POSITIVOS	- Falta de financiación.	- Entrada de nuevos competidores.	
	- Escasa diferenciación en ciertos productos.	- Nueva legislación que afecta a la empresa.	
	- Mejora del servicio.	- Competencia actual agresiva.	
	- Costes unitarios elevados.	- Globalización de mercados.	
	- Cartera de productos limitada.	- Cambios de hábitos de los consumidores.	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
NEGATIVOS	- Notoriedad de marca a nivel nacional.	- Tendencia favorable en el mercado.	
	- Equipo profesional con amplia experiencia.	- Aparición de nuevos segmentos.	
	- Alta fidelización de nuestros clientes.	- Rápida evolución tecnológica.	
	- Red de distribución asentada.	- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.	
	- Especialización de producto.	- Utilización de nuevos canales de venta.	

Nota. Tomado de Roberto Espinosa (2023)

La identificación de las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización se relacionan con factores externos asociados a la empresa como: economía, tecnología, competencia, legislación, clima, entre otros. Estos factores pueden influir de manera positiva o negativa en la industria. Las oportunidades representan las ventajas existentes en el mercado, mientras que, las amenazas están asociadas a posibles eventos futuros que podrían provocar desviaciones en los objetivos o cambios desfavorables en su entorno.

Por otro lado, un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa se encuentra relacionado con el ambiente interno de la organización. Las fortalezas corresponden a las atribuciones y competencias valiosas que formen parte de la organización. En cambio, las debilidades son factores que la sitúan en una posición desfavorable frente a ella misma o a sus competidores.

Paso dos: Elaborar la matriz de factores externos (MEFE)

Hoy en día la evaluación de los factores externos se vuelve sustancial si observamos el contexto tan complejo e incierto en el que se desarrollan las empresas. David (2013) señala que para elaborar una matriz de factores externos debe realizarse lo siguiente:

1. Analizar las principales fuerzas externas de la organización



2. Realizar una descripción de las fuentes claves de los factores externos
3. Analizar la relevancia de las tendencias y eventos externos
4. Elaboración de la matriz MEFE
5. Análisis de la matriz MEFE con sus ponderaciones

Descripción

En primer lugar, se realiza una lista de todas las posibles amenazas y oportunidades de la organización, clasificándolas en torno a las siguientes categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. Se recomienda que la empresa cuente con un departamento donde se genere y mantenga actualizada información valiosa de este tipo. **En el caso de las pymes, al no contar con una infraestructura robusta y con capacidad para generar alto volumen de información, se recomienda contar con personal calificado para este trabajo o contratar servicios de análisis económico que les provean este tipo de información estratégica del sector periódicamente.**

El objetivo es contar con un entendimiento macro y micro del entorno económico para categorizar los tipos de riesgos que afectan al negocio. En esta etapa el juicio experto del profesional juega un rol muy importante al realizar hipótesis del negocio en el corto y mediano plazo. Gracias al diseño de la elaboración de la matriz MEFE, el empresario podrá identificar visualmente y cuantificar los factores externos claves para el negocio:

1. Para la elaboración de la matriz, se enlista de 10 a 20 factores externos entre oportunidades y amenazas que afecten al negocio. El gestor de riesgos debe ser lo más explícito posible, utilizando porcentajes, proporciones y números que den mayor contexto del evento.
2. Se asigna a cada factor su ponderación entre 0.0 (nada importante) hasta 1.0 (muy importante). En lo posible asignar a las **oportunidades** ponderaciones más altas que las **amenazas**, al menos que esta se considere como una amenaza muy peligrosa que amerita una valoración ajustada. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0, siendo ponderaciones resultantes de la industria.

3. Se procede a asignar a cada factor externo una calificación de 1 a 4 puntos valorando su eficacia con los objetivos de la organización. Su calificación es indiferente ya sean oportunidades o amenazas, respondiendo a la importancia estratégica del negocio.
4. Se multiplica la ponderación por la calificación, para determinar una puntuación ponderada de los factores externos.
5. Finalmente, se procede a sumar las ponderaciones de cada factor de riesgo externo, con el fin de determinar la ponderación total de la organización para eventos externos.

Tabla 1 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

		1=deficiente		2=eficacia promedio	
		0.0 (nada importante)		3=eficacia por encima del promedio	
		1.0 (muy importante)		4=eficacia superior	
No.	Factor externo	Peso	Calificación	Peso ponderado	
Oportunidades					
1	Tendencias favorable en el mercado	0,40	4	1,6	
2	Aparición de nuevos segmentos	0,12	2	0,24	
3	Rápida evolución tecnológica	0,10	2	0,2	
4	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas	0,09	3	0,27	
5	Utilización de nuevos canales de venta	0,06	2	0,12	
Amenazas					
6	Entrada de nuevos competidores	0,12	2	0,24	
7	Nueva legislación que afecta a la empresa	0,05	1	0,05	
8	Competencia actual agresiva	0,02	3	0,06	
9	Globalización de mercados	0,02	2	0,04	
10	Cambio de hábitos de los consumidores	0,02	3	0,06	
Total		1,00		2,88	

Nota. En el ejemplo de la Tabla 1, se muestra que el resultado del análisis de factores claves externo es 2,88. Es decir que, la empresa tiende hacia factores externos más favorables del mercado

Análisis de los resultados

Una puntuación ponderada de 4.0 obedece que la empresa está respondiendo extremadamente bien a las oportunidades y amenazas del mercado. Por otro lado, una puntuación de 1.0 señala que las estrategias no están ayudando a tomar las oportunidades de la industria y se encuentra altamente amenazada por factores externos que, muchas veces la empresa no controla. El éxito de esta matriz es lograr identificar en qué lado se encuentra la organización, si tiende más a tomar las oportunidades o verse amenazada por la industria.

Paso cuatro: Elaborar la matriz de factores internos (MEFI)

David (2013) señala que para elaborar una matriz de factores internos son los siguientes:

1. Analizar las principales funciones, procesos y actividades que realiza la organización
2. Definir criterios de valoración cualitativos y cuantitativos



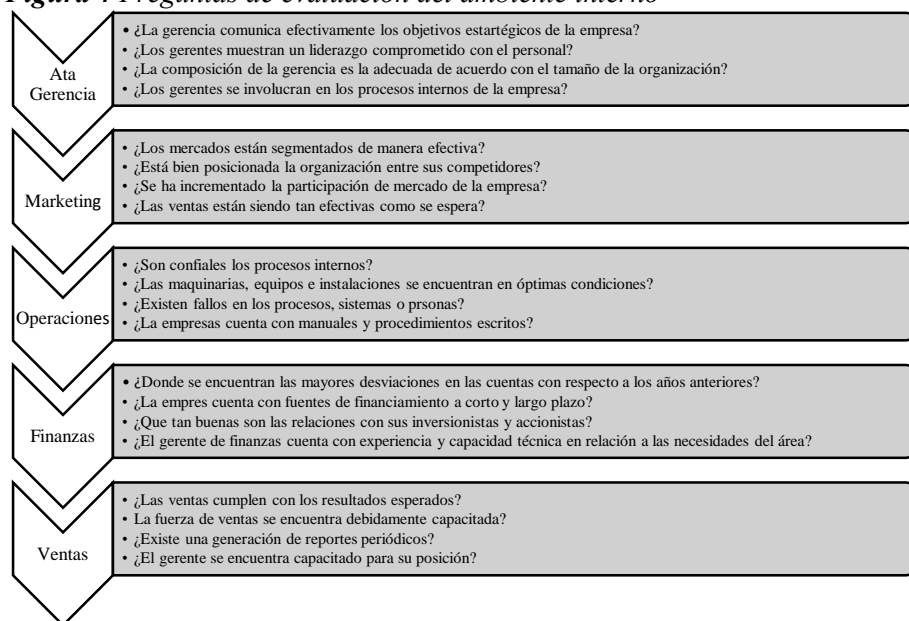
3. Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa
4. Elaboración de la matriz MEFI
5. Análisis de la matriz MEFI con sus ponderaciones

Descripción

Como paso inicial, es fundamental recordar que las empresas son producto de sus procesos, sistemas y personas, los cuales se encuentran distribuidos en áreas funcionales como contabilidad, finanzas, administración, recursos humanos, producción, compras y ventas. En primer lugar, la metodología señala que el administrador debe realizar un análisis interno de los aspectos más importantes de su organización. Este debe conocer su misión, visión, valores y objetivos con los que el negocio se ha venido desarrollando. Todas las áreas cuentan con fortalezas y debilidades; sin embargo, existen una que destacan más que otras dependiendo del giro del negocio y su contexto. Por ejemplo, un hospital no tendrá las mismas características que una envasadora de agua, o una universidad que ofrece servicios académicos. Lo primordial es identificar las competencias distintivas de cada una y su resistencia al éxito (debilidades). El proceso de administración estratégica es clave determinar las fortalezas y debilidades de una empresa, dado que se encarga de planificar, dirigir, ordenar y controlar las funciones que rigen a una organización. No obstante, no es un tema que se discutirá en profundidad en el presente trabajo. Lo realmente valioso es conocer la cultura organizacional y el desarrollo de estas funciones gerenciales al momento de dar resultados. Los analistas utilizan evaluaciones cualitativas y cuantitativas para evaluar el ambiente interno. Ciertos indicadores cuantitativos son las ratios financieras (indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad); otros en tanto, son preguntas claves relacionadas al negocio y resultados de su departamento. Entre algunas de estas preguntas se encuentran:



Figura 4 Preguntas de evaluación del ambiente interno



Nota. Elaboración del autor

La elaboración de la matriz de factores internos es una síntesis del análisis previo dentro de las funciones de la administración estratégica. Al desarrollar la matriz se requiere cierto conocimiento del negocio y como se interrelacionan ciertas áreas funcionales. Para ello, encontramos los siguiente pasos:

1. Enlistar los factores internos claves identificados en la evaluación interna de la organización. Se estima que se enumeren de 10 a 20 factores, entre fortalezas y debilidades.
2. Asignar a cada factor una ponderación como resultado de la importancia estratégica para la organización. Su ponderación será entre 0.0 (nada importante) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe dar como resultado 1.0. Estas ponderaciones se encuentran basadas en la industria.
3. Colocar una calificación para cada **debilidad** entre 1 al 2 para señalar si es de alta preocupación para la administración, siendo 1=debilidad significativa, 2= debilidad no significativa. En cuanto a las **fortalezas**, deben calificarse del 3 al 4, considerando 3= fortaleza no significativa y 4=fortaleza significativa. Estas calificaciones se encuentran netamente basadas en el conocimiento del negocio.
4. Cuarto, se multiplica la ponderación por la calificación otorgada, para determinar una puntuación ponderada de los factores internos de la empresa.
5. Finalmente, se procede a sumar las ponderaciones de cada factor de riesgo interno, con el fin de determinar la ponderación total de la organización para eventos internos.

Tabla 2 Matriz de evaluación de factores externos MEFI

No. Factor interno	Peso	Calificación	Peso ponderado		
				1=debilidad significativa	2= debilidad no significativa
				0.0 (nada importante)	3= fortaleza no significativa
				1.0 (muy importante)	4=fortaleza significativa
Fortalezas					
1	Notoriedad de marca a nivel nacional	0,16	4	0,64	
2	Equipo profesional con amplia experiencia	0,08	3	0,24	
3	Alta fidelización de nuestros clientes	0,10	3	0,3	
4	Red de distribución asentada	0,05	3	0,15	
5	Especialización de producto	0,05	4	0,2	
Debilidades					
6	Falta de financiación	0,15	1	0,15	
7	Escasa diferenciación en ciertos productos	0,12	2	0,24	
8	Mejora del servicio	0,06	2	0,12	
9	Costes unitarios elevados	0,08	1	0,08	
10	Cartera de productos limitada	0,15	2	0,3	
Total		1,00		2,42	

Nota. En el ejemplo de la Tabla 2, se muestra que el resultado del análisis de factores claves interno es 2,42. Es decir que, la empresa cuenta con una posición interna fuerte.

Análisis

Sin importar el número de factores considerados en la matriz, el resultado puede ser desde 1.0 hasta 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las ponderaciones superiores al promedio 2.5 indican que la empresa mantiene una posición interna muy fuerte, lo que le permite contar con elementos fuertes dentro de la organización que le hacen crear una ventaja competitiva frente a sus competidores. Por otro lado, menores al promedio obedecen a grandes debilidades internas a ser revisadas por la organización. Cabe recalcar que, el análisis dependerá qué tan cerca el resultado se encuentre más tendiente al máximo de 4.0 o al 1.0.

CONCLUSIONES

Luego del análisis de factores de riesgos externos e internos, los tomadores de decisiones deben fomentar una cultura de riesgos acorde a sus expectativas planteadas. Esta comunicación desciende como cascada al siguiente nivel gerencial, y así sucesivamente pasando por los mandos medios y aterrizando en las áreas operativas que forman parte de la atención al cliente y ejecución de las operaciones diarias. Esta comunicación de tolerancia y expectativas de riesgos ha comenzado a ser una práctica más común en todo tipo de organizaciones.

Para esta propuesta metodológica del presente trabajo, fue realizada una evaluación desde su ambiente externo hacia lo interno, considerando que la empresa debe conocer primero su entorno para proceder a revisar su ambiente de control interno. De esta manera, las matrices MEFE-MEFI muestran las



bondades necesarias para minimizar el impacto del riesgo, con un análisis de los factores externos e internos que les permiten a las empresas conocer sus riesgos potenciales.

La metodología para la implementación de las matrices MEFE-MEFI ahorra tiempo y esfuerzo para el empresario. Este sigue un proceso sistemático que permite levantar los factores externos e internos que inciden en el negocio, luego cuantificándolos y asignándoles una ponderación estimada, finalmente se podrán identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para contar con una visión integral del negocio.

Las bondades del uso de la matriz MEFE-MEFI en el negocio son varias entre las cuales se destaca ser una herramienta estructurada, metódica y estratégica como aporte al análisis empresarial. Las características más importantes que ofrece son: a) visión integral del negocio; b) toma de decisiones oportunas; c) evaluación objetiva de necesidades; y, d) evaluación continua del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). Mexico, Mexico, Mexico: Pearson Education.

Espinosa, R. (2023). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Roberto Espinosa. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Fernández, J. (2017). Gestión de riesgos en entornos empresariales. *Revista de Administración Empresarial*, XXXII(2), 101-115.

González, R. (2016). *Acceso al financiamiento Pyme en Argentina. Características de la gestión interna de las empresas que dificultan su entrada al mercado de créditos bancarios*. Universidad Torcuato Di Tella. Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/10968>

Guix Oliver, J. (2008). El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo? *Revista Calidad Asistencial*, XXIII(1), 26-30. doi:10.1016/S1134-282X(08)70464-0

Hasper Tabares, J., Correa Jaramillo, J., Benjumea Arias, M., & Valencia Arias, A. (Julio-Septiembre de 2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrica. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXII(79), 1315-9984. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964010>



- Hopkin, P. (2017). *Fundamental of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London: Kogan Page Limited. Obtenido de <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/5077/1/Fundamentals%20of%20Risk%20Management.pdf>
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, *XC*(1), 48-60. Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3069836>
- Khan, M., & Zafar, A. (2024). Interconnected Global Risks: Implications for Sustainable Development. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. doi:DOI:10.1016/j.ijdr.2024.101234
- Knight, F. H. (2012). *Risk, Uncertainty and Profit*. Courier Corporation. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Risk_Uncertainty_and_Profit.html?id=LFsVFS3OG_gC&redir_esc=y
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Pereira, L., & Cuero, Y. (2018). Gestión empresarial en la prevención de riesgos por parte de mipymes. *Suma de negocios*, 68-76. doi:<http://dx.doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N19.A8>
- Ponce Talancón, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.
- Porter, M. (1987). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Mexico: Patria.
- Pulido-Rojano, A., Ruiz-Lázaro, A., & Ortiz-Ospino, L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, *XXVIII*(1), 56-67.
- Sharma, A., & Kumar, S. (2018). Impact of working capital management on firm profitability: Empirical evidence from India. *Journal of Accounting and Finance*, *XXXIII*(1), 54-67.

Tamayo Saborit, M., Gonzalez Capote, D., Mata Varela, M., Fonet Batista, J. D., & Cabrera Álvarez, E. (2020). *La Gestión de Riesgos: Herramienta Estratégica de Gestión Empresarial*. (Y. B. Diaz, Ed.) Universidad Metropolitana del Ecuador.

Valencia-Jara, B., & Narváez-Zurita, C. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VII(2), 691-722.

World Economic Forum. (2024). *The Global Risk Report 2024*. Geneve: World Economic Forum.obtenido de <https://www.weforum.org/publications/>

Zhou, Y., Zhao, Y., & Wang, Y. (2023). Global Risks and Resilience: Integrating Social, Technological, and Environmental Factors. *Journal of Risk Research*.

doi:DOI:10.1080/13669877.2023.1234567

