

DAFO: TÉCNICA DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL TRABAJO DE DIRIGENTES DE COLECTIVOS DE AÑOS UNIVERSITARIOS

SWOT: TECHNIQUE OF STRATEGIC PROJECTION FOR THE WORK OF LEADERS OF GROUPS OF UNIVERSITY YEARS

Abelardo López Domínguez, abelardo@cepes.uh.cu, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba, Dr. C., Profesor Titular.

Tania Diez Fumero, taniadiez2010@gmail.com, Universidad Técnica Militar “José Martí”, Cuba, Dr. C., Profesora Titular, Jefa del Departamento de Matemática.

Yordanka Guzmán Mirás, yordanka@cepes.uh.cu, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba, Dr. C., Profesor Titular.

Sandra López Domínguez, sandral@uart.edu.cu, Universidad de Artemisa, CUM: San Cristóbal, Cuba, Lic. Profesora Asistente. Coordinadora de la Carrera de Inglés.

Resumen

La toma de decisiones en las acciones estratégicas proyectivas en los entornos universitarios en no pocas ocasiones está caracterizada por la espontaneidad de los directivos, descontextualizadas del medio que circunda a la universidad que influye en ella y el desconocimiento de las esencias internas de ella. Este artículo tiene por objetivo realizar un análisis DAFO como técnica de proyección estratégica en la determinación del problema estratégico general, así como la solución estratégica general para las funciones de los Profesores Principales de Año Académico de las Instituciones de Educación Superior de Cuba. Se parte del origen de la DAFO, su procedimiento metodológico y finalmente se muestra como resultado, un ejemplo concreto de su aplicación, consecuencia de una investigación doctoral de uno de los autores.

Palabras clave: matriz DAFO, problema estratégico general, solución estratégica general.

Abstract

Decision – making in projective strategic actions in university environments is not infrequently characterized by the spontaneity of the managers, decontextualized from the environment surrounding the university that influences it and the ignorance of its internal essences. The objective of this article is to carry out a SWOT analysis as a strategic projection technique in determining the general strategic problem, as well as the general strategic solution for the functions of the Principal Professors of the Academic Year of the Higher Educations Institutions of Cuba. It starts from the origin of the SWOT, its methodological procedure and finally a concrete example of its application is show as a results, a consequence of a doctoral research by one of its authors.

Keywords: SWOT matrix, general strategic problem, general strategic solution.

"Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo"

Abraham Lincoln

INTRODUCCIÓN

En los actuales escenarios universitarios, los estudios de vulnerabilidades constituyen poderosas plataformas en las que se soportan las acciones estratégicas a tener en cuenta en la planificación para el accionar futurista de la universidad.

Sin embargo, los líderes universitarios, gestores encargados de la toma de decisiones esencialmente, realizan estas planificaciones a corto, mediano y largo plazo; muchas veces sin tener en cuenta procedimientos que constituyen pilares científicos que, por su

proceder, aúnan características tanto internas como externas de la universidad, tal es el caso de la matriz DAFO.

Dentro de los errores más comunes que se cometen a diario por estas figuras directivas se encuentran: la planificación sobre lo empírico de quien dirige, transfiriendo situaciones análogas desde otros espacios sin el conocimiento profundo del objeto de análisis, la toma de decisiones desde la mirada individualizada del dirigente sin involucrar a personal con experiencia y conocimiento, la no toma en cuenta de elementos del tan cambiante entorno social en el que se inserta la universidad, entre otras.

En la contemporaneidad es imposible descontextualizar a la universidad en términos de proyectar su futuro permeado insoslayablemente por factores económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos, y culturales que representan las influencias del ámbito externo que inciden sobre el quehacer interno.

Es por lo anterior que este artículo tiene por objetivo realizar un análisis DAFO como técnica de proyección estratégica en la determinación del problema estratégico general, así como la solución estratégica general para las funciones de los Profesores Principales de Año Académico de las Instituciones de Educación Superior de Cuba. Se parte del origen de la DAFO, su procedimiento metodológico y finalmente se muestra como resultado, un ejemplo concreto de su aplicación, consecuencia de una investigación doctoral de uno de los autores.

DESARROLLO

Antes de entrar a considerar definición y aspectos metodológicos de la matriz DAFO, un poco de su historia y así el porqué de su creación.

1. Génesis y esencia de la DAFO.

Esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años 60's y 70's en los Estados Unidos, resultante de la investigación conducida por el Stanford Research Institute; que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa a largo plazo.

El estudio llevado a cabo por Humphrey en su investigación pretendía establecer objetivos que fueran realistas y comprometedores en el trabajo del desarrollo, lo que en la actualidad se le conoce como "manejo del cambio". Para ello crea un grupo en 1960, encabezado por Robert Stewart, que además lo integraban: Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, y Birger Lie.

La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante los fracasos de la planificación corporativa, representada por los "gerentes de planificación corporativa", cargos que comenzaron a difundirse por Estados Unidos y Gran Bretaña de las mencionadas empresas en esa época.

El estudio investigativo duró los primeros nueve años de la década del 60, en los que se entrevistaron 1 100 empresas y organizaciones, a la par que se diseñó un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5 000 ejecutivos, resultado del estudio se obtuvieron un conjunto de hallazgos clave.

A partir de estos hallazgos, los investigadores concluyeron que **"los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación, además, los jefes inmediatos también debían conformarlo."**

Descubriendo así, que el presente sería lo satisfactorio, el futuro la oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta y si el futuro es malo es una amenaza, convirtiéndose en las siglas SOFA, luego, en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el

Dolder Grand en Zurich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, llegando así, el **SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)**, en inglés o **FODA (DAFO)** en español.

Al realizar una sistematización acerca de las definiciones que recoge la literatura acerca del constructo *matriz DAFO*, aspecto que no es objetivo esencial de este artículo, aparecen indistintamente: procedimiento, instrumento, técnica, práctica, herramienta y otros, pero como elemento común la creación de acciones estratégicas futuras para el crecimiento de la empresa u objeto de análisis.

Para los autores de este artículo, después de un proceso de sistematización conceptual, la matriz DAFO constituye **una técnica de planificación estratégica, que permite analizar elementos internos y externos de programas y proyectos de una institución o persona en su contexto, a efectos de determinar sus DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y OPORTUNIDADES, de manera que ayude a los líderes a desarrollar estrategias para la generación de nuevos o mejores proyectos.**

¿Qué significa cada una de las palabras que le dan sentido a este acróstico?

DEBILIDADES: lo que es perjudicial o factores internos desfavorables para la ejecución del objetivo.

AMENAZAS, lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la institución o persona que se encuentran externamente (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.), los cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

FORTALEZAS, los atributos o destrezas internas que una institución o persona contiene para alcanzar los objetivos y

OPORTUNIDADES, las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la institución, organización o persona, útiles para alcanzar el objetivo.

Con toda intención existen vocablos subrayados en las definiciones de cada elemento identificador de la DAFO y es que las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores **internos** de la institución, precisamente por ello, son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto - medio plazo, son aquellos elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la institución tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario, las Oportunidades y Amenazas hacen referencia a los factores **externos** que afectan a la institución, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la institución sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Constituye una técnica de vital importancia en el entorno universitario, justificada porque:

1. Representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del objeto que se investiga y el entorno universitario en el cual esta se desarrolla.
2. Puede ser usada por todos los niveles de la universidad y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis).
3. Con esta técnica, los investigadores universitarios pueden obtener muchas conclusiones de gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del entorno en el que ésta se desenvuelve.
4. La técnica DAFO debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su objeto investigado. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables,

comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno universitario.

La DAFO deviene en técnica de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias; cuatro porque son la resultante de combinar cada factor interno con los dos externos. Así aparecen las estrategias:

F + O: (Maxi – Maxi) Qué puede hacer la universidad para, apoyándose en sus fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno. **ESTRATEGIAS OFENSIVAS.** (Las que constituyen mayor impacto).

F + A: (Maxi – Mini) Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la universidad las amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas. **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.**

D + O: (Mini – Maxi) Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la universidad determinadas debilidades, en el máximo aprovechamiento de oportunidades que ha identificado en el entorno. **ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.**

D + A: (Mini – Mini) Se diseñan para reducir tanto las debilidades de las universidades como amenazas existentes en el entorno. **ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA.**

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO, para que los líderes busquen un posicionamiento tal que puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos de los que la universidad es institución influenciada. Cabe apuntar que uno de los errores más frecuentes que se comete en esta técnica es identificar como oportunidades, factores que realmente son fortalezas; o como amenazas otros que son debilidades, tiene igual efecto en sentido inverso para ambos casos. Es decir, intercambiar los elementos característicos ya sean favorables o no, de los factores externos con los internos y viceversa. Es por ello que se recomienda desarrollar este ejercicio en conjunto con otras personas clave en la universidad, de manera que puedan aportar diferentes puntos de vista o conocimiento, tal como propusieron los descubridores de esta técnica.

Por otro lado, existe una restricción muy común en un análisis DAFO, quedando en un plano puramente descriptivo, y es el denominado **Análisis DAFO Limitado**, el cual consiste en limitar la matriz DAFO a una identificación de fortalezas y debilidades internas, y de oportunidades y amenazas en el entorno, es decir, obtener un listado sin preparar y utilizar la matriz como instrumento para generar estrategias.

Para superar esta debilidad común, en este artículo se revela una variante de procedimiento metodológico, dentro de múltiples que recoge la literatura, a seguir y se materializa en un ejemplo práctico dirigido al trabajo del Profesor Principal de Año Académico (PPAA).

2. El colectivo de año y el Profesor Principal de Año Académico.

En este sentido es necesario tener en cuenta la definición dada por el MES (2013) sobre el colectivo de año, el que puntualiza que constituye un nivel de dirección atípico en la estructura de las universidades, conducido por el PPAA. Este colectivo está integrado por los profesores que desarrollan las asignaturas del año, los profesores guías de cada grupo, los tutores y los representantes de las organizaciones estudiantiles. Tiene como propósito lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos instructivos y educativos del año, así como aquellos que complementariamente se hayan concertado para responder a las características propias del grupo y del momento, mediante la implementación de la estrategia educativa del año académico.

En esta línea el PPAA tiene como propósito clave dentro del nivel académico que gestiona, lograr el cumplimiento de los objetivos del año, teniendo en cuenta el desempeño de los estándares de calidad de la formación integral, en correspondencia con el nivel de acreditación.

El PPAA está en el centro de la educación superior cubana, jugando un papel fundamental en la organización, estructuración, dirección, ejecución y control del trabajo en cada colectivo. Su función es de coordinación, orientación y estímulo de la labor formativa de todos los docentes y las organizaciones estudiantiles de cada grupo y año, dirigido a la consecución de los objetivos que se precisan en cada año, a partir de la definición de las acciones concretas que deben desarrollarse para la adecuada formación de los estudiantes. (Mirás, Y. 2017)

Sin embargo, no existe una claridad de las funciones específicas que este desempeña en su rol, lo que motivó la realización del presente trabajo.

3. Procedimiento para realizar el análisis DAFO y su materialización en el ejemplo.

Antes de listar los pasos, se considera válido aclarar que en la literatura especializada a esta área de conocimiento se presentan diferentes variantes, atendiendo a: tipos de DAFO que se vayan a realizar, una sugerencia vital para un óptimo resultado; la variedad de implicados y las diversas perspectivas del objeto que se investiga, aspecto este último registrado como lo más recomendable para realizar un buen análisis DAFO.

PASO 1- Definir el objetivo: Tener una perspectiva de cómo pudiera ser el nuevo proyecto desde el principio hasta el final, ya identificado claramente el objetivo. El análisis DAFO comienza a desarrollar su papel ayudando a la búsqueda del mismo en el modelo de la planificación estratégica. Para el caso del ejemplo de aplicación el **objetivo** fue: determinar el problema estratégico general relacionado con la gestión del proceso de formación al identificar la situación actual, así como la solución estratégica general.

PASO 2- Desarrollo de la DAFO.

2. A: Información de las fortalezas y las debilidades (factores internos)

Crear una lista de las fortalezas actuales

Una lista de las debilidades actuales.

2. B: Información de las oportunidades y amenazas (factores externos)

Crear lista actual de las oportunidades a futuro

Crear lista actual de las amenazas reales en el futuro.

En el ejemplo a tratado se listan a continuación:

Fortalezas:

1. Altos resultados en encuestas de satisfacción de estudiantes sobre el trabajo del PPAA en el colectivo de año.
2. Se cuenta con un claustro excelente, comprometido y con valores compartidos.
3. Se considera importante la labor del PPAA, por la totalidad de docentes, directivos y estudiantes.
4. El colectivo de año es el órgano básico del proceso de gestión formativa en las universidades cubanas
5. Unidad e interrelación entre los miembros del colectivo de año.

Debilidades:

1. Insuficiente capacitación de los profesores del colectivo y profesores principales del año para gestionar el proceso de formación.

2. No se declaran de forma personalizada las funciones del PPAA en los documentos y resoluciones ministeriales.
3. Es apreciable la falta de autonomía de los PPAA para tomar decisiones en sus colectivos.
4. Limitaciones en la comunicación entre el PPAA y los directivos lo cual ocasiona desmotivación y disgusto en los gestores del año académico.
5. Algunos PPAA no cumplen con los requisitos establecidos por el MES (categoría académica, grado científico y experiencia)

Oportunidades:

1. Directrices trazadas desde los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución derivados del VI Congreso del PCC.
2. Prioridad planteada por el Ministerio de Educación Superior por el perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base.
3. Colaboración del Centro de Estudio, del MES y de las Universidades para perfeccionar el sistema de gestión en el colectivo de año.
4. Disposición de directivos, profesores y estudiantes para mejorar el sistema de gestión.
5. Demanda de la sociedad sobre la necesidad de formar profesionales integrales.

Amenazas:

1. Impacto negativo de la crisis económica mundial sobre Cuba y su Educación Superior.
2. La informatización de la sociedad cubana, aspecto que está provocando transformaciones en todos los sectores de la sociedad, particularmente en la educación.
3. El éxodo de profesionales dentro del país hacia labores no relacionadas con su perfil de graduación.
4. El funcionamiento del eslabón de base en las universidades no ha tenido la necesaria prioridad, ni está debidamente institucionalizado, a pesar de ser decisivo en la labor educativa.
5. Transformaciones sociales, científicas, tecnológicas y productivas que implican cambios constantes en el proceso de formación integral. (Mirás, Y. 2017)

Se deben tener en cuenta en este paso las siguientes consideraciones:

- Las listas deben contener información real y actual, con los puntos bien especificados y explicados sencillamente.
- Luego, los 4 elementos deben ser valorados por el equipo para evaluar las estrategias o procedimientos a seguir y elaborar el plan de trabajo a seguir.
- Aunque no es una exigencia obligatoria, el número máximo que se recomienda para el análisis en cada una de las cuatro variables es ocho y siempre es mejor que sea la misma cantidad, pues viabiliza el procesamiento.

PASO 3. Ejecución de la DAFO.

3.1. Tras la identificación de los elementos DAFO se procede a elaborar la matriz que permite vincular las amenazas y oportunidades (factores externos) con las debilidades y fortalezas (factores internos), según las relaciones que haya entre ellos, a través del análisis de las correlaciones de los impactos cruzados entre todas las combinaciones

posibles, a partir de predefinir una escala ordinal, que para este caso se definió del uno al cinco, siendo este último el valor mayor de relación.

3.2. Sumados vertical y horizontalmente todos los valores por cuadrantes, se obtiene el orden en que se debe atacar la superación de debilidades y el aprovechamiento de las fortalezas, para minimizar y aprovechar, respectivamente, las amenazas y oportunidades.

3.3. Se analizan los impactos cruzados en cada uno de los cuadrantes, ofreciendo de esta forma una aproximación a la solución estratégica general para invertir la situación actual, identificando la estrategia a seguir.

Los resultados se muestran en el **anexo**.

PASO 4- Determinación del problema estratégico general y de la solución estratégica general.

4.1- A partir de identificar el subtotal mayor de los cuadrantes se reconoce el tipo de estrategia a seguir. En el ejemplo tratado, se visualiza en el **Anexo** que, al analizar las sumas parciales de los cuatro cuadrantes, la posición estratégica de la gestión del proceso de formación integral en las universidades de manera general queda ubicado en el **cuadrante III**, con valor de 96 (**adaptativa**) clasificado como **min – max**, explicado en el epígrafe inicial del desarrollo del artículo, lo que implica que se deben minimizar o eliminar las debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.

4.2- El *problema estratégico general* se determina a partir de las Amenazas (*externo*) y Debilidades (*interno*) más influyentes obtenidas por las sumas parciales, hacia las Oportunidades (*externo*) y Fortalezas (*interno*). Con toda intención se resaltan estos valores con color rojo, siendo aquellos más influyentes.

4.3- La *solución estratégica general* se determina a partir de las Fortalezas (*interno*) y Oportunidades (*externo*) más influyentes obtenidas por las sumas parciales, hacia las Debilidades (*interno*) y Amenazas (*externo*).

De esta manera el **problema estratégico general** queda redactado de la siguiente forma: Si se acrecientan las amenazas A3, A4 y A5 y aumentan las debilidades D1, D2 y D5, entonces la Universidad dejará de aprovechar las oportunidades O2, O3 y O4 y se disminuirán las fortalezas F2, F3 y F4. Lo que se traduce en:

Si se acrecienta el éxodo de profesionales dentro del país hacia labores no relacionadas con su perfil de graduación, y el funcionamiento del eslabón de base en las universidades continúa sin tener la necesaria prioridad, ni estar debidamente institucionalizado, a pesar de ser decisivo en la labor educativa además de materializarse las transformaciones sociales, científicas, tecnológicas y productivas que implican cambios constantes en el proceso de formación integral, y aumenta la insuficiente capacitación de los profesores del colectivo y profesores principales del año para gestionar el proceso de formación así como la no declaración personalizada de las funciones del PPAA en los documentos y resoluciones ministeriales y al mismo tiempo que algunos de los PPAA no cumplan con los requisitos establecidos por el MES (categoría académica, grado científico y experiencia) entonces el colectivo de año dejará de aprovechar la prioridad planteada por el Ministerio de Educación Superior para el perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base, la colaboración del Centro de Estudio, del MES y de las Universidades para perfeccionar dicho sistema de gestión en el colectivo de año y la disposición de directivos, profesores

y estudiantes para mejorar el mismo y disminuirá la excelencia del claustro, comprometido y con valores compartidos, la importancia de la labor del PPAA por la totalidad de docentes, directivos y estudiantes así el colectivo de año dejará de ser el órgano básico del proceso de gestión formativa en las universidades cubanas.

De manera análoga se procede con la determinación de la **solución estratégica general**: Utilizar plenamente las fortalezas F2, F3 y F4 sobre las Oportunidades O2, O3 y O4 que se presentan para minimizar las Amenazas A3, A4 y A5 y superar las Debilidades D1, D2 y D5.

Luego, en contraposición con el problema, la solución estratégica general se manifiesta como sigue:

Utilizar plenamente un claustro excelente, comprometido y con valores compartidos, considerar importante la labor del PPAA por la totalidad de docentes, directivos y estudiantes y tener en cuenta que el colectivo de año es el órgano básico del proceso de gestión formativa en las universidades cubanas sobre la prioridad planteada por el Ministerio de Educación Superior para el perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base, la colaboración del Centro de Estudio, del MES y de las Universidades para perfeccionar el sistema de gestión en el colectivo de año y la disposición de directivos, profesores y estudiantes para mejorar dicho sistema que se presentan para minimizar el éxodo de profesionales dentro del país hacia labores no relacionadas con su perfil de graduación, la no prioridad del funcionamiento del eslabón de base en las universidades, ni estar debidamente institucionalizado a pesar de ser decisivo en la labor educativa además de las transformaciones sociales, científicas, tecnológicas y productivas que implican cambios constantes en el proceso de formación integral y superar la insuficiente capacitación de los profesores del colectivo y profesores principales del año para gestionar el proceso de formación, la no declaración personalizada de las funciones del PPAA en los documentos y resoluciones ministeriales y el no cumplimiento en algunos PPAA de los requisitos establecidos por el MES (categoría académica, grado científico y experiencia).

Como resultado de esta investigación, tomando como base lo expuesto, se determinó una metodología para la determinación de las funciones del PPAA, que fue propuesta al Ministerio de Educación Superior, para su generalización en el resto de las universidades del país, tanto para el PPAA como otras figuras de gestión, lo que produjo un documento que se encuentra en las universidades del país.

Conclusiones

La matriz DAFO constituye técnica eficiente en la planificación estratégica al involucrar varios actores en su elaboración, llegando a la determinación del problema estratégico general, así como la solución estratégica general del trabajo de las universidades.

Las instituciones docentes de Educación Superior cubanas cuentan con el potencial humano, recursos y voluntades políticas de directivos y gestores en aras de desarrollar los procesos sustantivos que ellas realizan.

De esta manera queda determinado el problema estratégico general, así como la solución estratégica general para el trabajo de la figura directiva del PPAA, asumiendo una estrategia de tipo adaptativa.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista

- Mirás, Y. (2017). Metodología para la determinación de competencias de gestión del profesor principal del año académico en las Instituciones de Educación Superior Cubanas. Tesis presentada en opción al título de Dr. C. de la Educación. CEPES- Universidad de La Habana.
- Ponce, H. (2006). La Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones sociales y productivas. En *Contribuciones a la Economía*. Septiembre 2006. <http://www.eumed.net/ce/>
- Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. <http://www.analisisfoda.com/>
- Stevenson, H. (1976). Defining Corporate Strengths and Weaknesses. *Sloan Management Review* 17. No. 2.

Anexo

Análisis de los factores cruzados de la matriz DAFO.

			FACTORES EXTERNOS											
			OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
			O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	0	2	2	5	1	10	0	1	1	3	3	8
		F2	5	5	3	5	3	21	3	2	4	2	1	12
		F3	5	5	5	5	4	24	1	0	2	5	2	10
		F4	4	5	5	4	3	21	0	1	1	5	4	11
		F5	0	4	2	4	2	12	0	0	3	5	1	9
		Σ	14	21	17	23	13	88	4	4	11	20	11	50
	DEBILIDADES	D1	4	5	5	5	4	23	0	3	1	1	2	7
		D2	5	5	5	5	5	25	0	2	1	3	1	7
		D3	3	4	4	5	2	18	0	1	1	3	2	7
		D4	0	2	2	3	2	9	0	1	4	3	1	9
		D5	4	5	5	5	2	21	0	1	1	4	1	7
		Σ	16	21	21	23	15	96	0	8	8	14	7	37

Fuente: Elaboración propia. (Mirás, Y. 2017)

