

**La dirección estratégica sustentada en procesos como modelo de transición para las organizaciones.**

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de ciencias empresariales  
Administración de empresas

Santiago Patiño Arias  
Tutor Jorge Iván Puerta Jaramillo  
Opción de Trabajo de grado Seminario  
2024

## **Agradecimientos**

A mis padres: Quienes me acompañaron en este proceso de formación académica para mi crecimiento a nivel personal y profesional.

A mi tutor: Por las sugerencias y recomendaciones realizadas durante la construcción de este documento.

## Tabla de Contenidos

Agradecimientos .....	2
Resumen .....	5
Palabras clave .....	5
Introducción .....	6
Pregunta orientadora de la búsqueda .....	7
Metodología de búsqueda de la información .....	8
Sustentación teórica de la pregunta .....	9
La planeación estratégica .....	9
Elementos de la planeación estratégica .....	10
<i>La misión.</i> .....	11
<i>La visión</i> .....	11
<i>Valores corporativos</i> .....	12
Las herramientas de diagnóstico en la planeación estratégica. ....	13
<i>El árbol de problemas y de objetivos</i> .....	13
<i>Matriz FODA.</i> .....	13
<i>Matriz PESTEL.</i> .....	14
Tipos de estrategias .....	14
<i>La estrategia del océano azul.</i> .....	14
<i>Las cinco fuerzas de la competitividad.</i> .....	15
Los objetivos en la planeación estratégica .....	15
Toma de decisiones .....	16
Balance scorecard – cuadro de mando integral .....	17

**Conclusiones** ..... 18

**Referencias**..... 19

## **Resumen**

La dirección estratégica es una de las herramientas de planeación que más aporta a la estabilidad y permanencia de las organizaciones en cualquier mercado en el que desarrollen sus actividades, ya que su aplicación es transversal a todos los procesos. La correcta aplicación de un modelo de planeación estratégica sustentada en procesos permite a la alta gerencia tener una perspectiva más amplia y clara de los métodos de gestión pertinentes de acuerdo a la capacidad y necesidades actuales de la organización, logrando de esta manera que se tomen decisiones oportunas y exista una administración de riesgos.

En este sentido la dirección estratégica busca que las organizaciones identifiquen anticipadamente posibles cambios en el entorno y estén preparadas para afrontar diferentes y complejos escenarios en los cuales se deban implementar planes de acción que permitan desarrollar las fortalezas y oportunidades presentes o mitigar significativamente las amenazas y debilidades.

Para la construcción de este documento se abordan elementos teóricos, metodológicos y de conceptualización sobre la dirección estratégica, los elementos que la componen, la importancia de su aplicación en la actualidad, los atributos claves para lograr una adecuada transición sustentada en procesos y la incidencia de su aplicación en el éxito de las organizaciones tradicionales y las modernas.

Para culminar este documento se consultaron diferentes autores y referentes bibliográficos que permiten resaltar los avances obtenidos por las organizaciones en la optimización de procesos y/o recursos apoyados en la dirección estratégica, ya que a través de la aplicación de este modelo se ha desarrollado una cultura empresarial sólida, mayor compromiso por parte de la alta gerencia y proyección a largo plazo.

## **Palabras clave**

Organización, estrategia, planeación, alta gerencia, procesos, modelos de gestión, administración de riesgos

## Introducción

Actualmente las organizaciones desarrollan sus actividades en mercados bastante cambiantes y entornos complejos, en los cuales surgen más y mejores competidores que ponen en riesgo la capacidad de permanecer en el tiempo, estas condiciones exigen a la alta gerencia mayor compromiso y una actualización permanentemente sobre modelos de gestión y planeación estratégica que sustentada en procesos le aporten a la organización las herramientas para alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.

Diferentes aspectos sociales, económicos y culturales afectan la productividad de las organizaciones del sector público y privado. la desaparición de barreras en el mercado mundial, los rápidos avances tecnológicos, la automatización de las tareas y las crecientes tensiones geopolíticas obligan a las organizaciones a moverse de manera ágil, cauta y con un enfoque radical hacia la planeación y desarrollo de procesos estratégicos. "El sistema de dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible" (Bueno Campos , 1996).

En las últimas décadas el interés por realizar una adecuada proyección y gestión de los recursos en las organizaciones a un largo plazo ha incrementado significativamente, a tal punto que éstas han aplicado y desarrollado métodos que les permiten lograr una transición hacia la dirección estratégica sustentada en procesos.

Como lo refieren los autores Navas y Guerras (2007), citados en artículo (Barra , 2017). "plantan un proceso de dirección estratégica compuesto de tres partes fundamentales: el análisis estratégico, las opciones estratégicas y la implementación y control de las estrategias

Con base en la información analizada es de suma importancia que las organizaciones realicen diagnósticos a través de cada uno de sus procesos determinando la incidencia de la aplicación de estos como factor de éxito, las condiciones y retos son diferentes a los del pasado por esta razón las actividades de seguimiento y control deben ser permanentes.

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

La planeación como punto de partida del proceso administrativo permite determinar el curso y propósito de las organizaciones, identificando los medios necesarios para alcanzar el futuro deseado; cada decisión que se toma en los diferentes niveles jerárquicos debe estar sustentada por procesos y ceñirse a los objetivos planteados por la alta gerencia.

Dado lo anterior, para la construcción de este trabajo, basado en diferentes autores como Eduardo Bueno, Ana Barra, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, se plantea la siguiente pregunta orientadora: ¿La dirección estratégica sustentada en procesos, es un modelo de transición conveniente para las organizaciones en la actualidad?

## **Metodología de búsqueda de la información**

Se trata de un análisis de diferentes recursos bibliográficos, que permiten comprender los componentes teóricos, conceptuales y casuísticos sobre la dirección estratégica y la planeación estratégica.

El marco teórico se construyó a través de la consulta en libros, foros, documentos de sitio web e información relacionada disponible en la biblioteca virtual Gustavo Vásquez Betancourt de la universidad Remington y buscadores académicos como Google Scholar, a su vez se compilo información contenida en artículos de revistas indexadas, textos virtuales y textos físicos. Se analizaron los documentos, corrientes filosóficas y el enfoque de los autores sobre la dirección estratégica resaltando los hallazgos considerados de pertinencia como elementos principales y de mayor aporte para la producción del documento.

Se contrasto información teórica planteada por autores como Michael Porter en 1980, David John Teece en 1990 y otros con publicaciones más recientes como Ana M Barra, 2017 para realizar un documento con un componente sinérgico sobre el tema expuesto.

## **Sustentación teórica de la pregunta**

La planeación es una actividad que surge de manera inherente tras la ocurrencia de fenómenos sociales y es el momento inicial donde se definen los cursos de acción, estrategias y tácticas para lograr materializar una idea de manera eficiente que logre ubicar la organización en un escenario futuro de éxito.

En el proceso de planeación surgen interrogantes que deben ser resueltos a medida que se avanza con el diseño de los proyectos de las organizaciones y se deben tomar decisiones acertadas para garantizar la permanencia en el mercado que participa. En este sentido la estrategia es la punta de lanza con la que se traza la manera en cómo la organización tendrá interacción con los grupos de interés que inciden en sus resultados y/o quiere atraer.

Del plan surgen de manera natural los programas que implican la calendarización de las tareas que se deberán ejecutar en tiempo de acuerdo con el plan, además de la asignación de recursos económicos mediante el establecimiento del presupuesto. El plan es el mapa del camino, pero para llegar a donde se desea debe ser transitado observando las orientaciones generales y específicas enunciadas en las estrategias y tácticas que se hubiesen diseñado. (Lerma y Kirchner & Bárcena, 2012).

Teniendo esto en cuenta, en la alta dirección moderna al hablar de planeación, es necesario complementarlo con el diseño de estrategias como una forma de lograr objetivos de competitividad, reconocimiento y diferenciación, de allí surge el concepto de la planeación estratégica.

### **La planeación estratégica**

La planeación estratégica se presenta como una propuesta de desarrollo para las organizaciones a un largo plazo, espacio en el cual se deben identificar las ventajas competitivas existentes y desarrollarlas, ya que la intensidad de la competencia entre empresas, instituciones e individuos cada vez es mayor. Según Michael Porter la gerencia debe comprender claramente el comportamiento cambiante del entorno externo y cómo actúan las 5 fuerzas más dominantes en las organizaciones.

- El poder de los clientes.
- La amenaza de nuevos competidores.
- El poder de los proveedores.
- La amenaza de productos sustitutos.
- La rivalidad entre competidores.

Con base en el planteamiento del académico americano planear sustentando las estrategias con procesos surge como una necesidad de transición a modelos más precisos y estructurados que estén alineados con el contexto económico, social y cultural actual.

Según Idalberto Chiavenato “La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen, las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo”. (Chiavenato, 2010).

La planeación estratégica es también uno de los pilares fundamentales de la dirección estratégica donde se identifican capacidades competitivas y se analiza el portafolio, además se tiene en cuenta la cultura organizacional y la estructura organizacional.

Según Teece (1990) citado en el artículo de (Arano Chávez, Espinosa Mejía, & Arroyo Grant, 2011) “define el tema de estudio como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa, o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios”.

### **Elementos de la planeación estratégica.**

En el proceso de la planeación estratégica es indispensable que la dirección gerencial establezca un adecuado diseño de la misión y visión, estos elementos ideológicos son muy importantes, pero por si solos no son suficientes para crear organizaciones sólidas y competitivas. Para alcanzar el éxito, las empresas deben encontrar una manera apropiada de llevar la visión, los valores corporativos y el objetivo misional a la práctica.

**La misión.** La declaración de una misión estructurada en una organización es uno de los elementos principales para la formación de la identidad corporativa.

Como refieren Collins & Porras (1996), citados en el artículo de (Contreras Pacheco, Pirazán Parra, & Villarreal Pinzón, 2020) definen la misión de una empresa como la ideología central que determina el carácter duradero de una organización, proporcionando una identidad coherente que trasciende la vida del producto o ciclos de comercialización, los avances tecnológicos, las modas de gestión y los líderes individuales

**Características de la misión.** La misión como elemento que comunica el propósito o razón de ser de una organización debe tener ciertos componentes que la caractericen, esta debe ser clara, motivadora y alcanzable.

También es importante al momento de diseñar la misión hacerlo de manera abierta para no restringir el campo de acción de las organizaciones

**¿Quién se encarga de determinar la misión en una empresa?** La alta gerencia es la encargada de realizar la declaración de la misión en las organizaciones, sin embargo, en la actualidad también se tiene en cuenta la opinión de los demás colaboradores de tal forma que puedan evaluar si las declaraciones son pertinentes y si logran sentirse identificados con ellas.

**Ejemplo.** La misión de Google es “organizar la información del mundo y hacer que sea útil y accesible para todos”.

Esta misión contiene los elementos anteriormente mencionados ya que responde a los interrogantes ¿Qué se hace?, ¿Para qué se hace? y ¿Para quién se hace?

**La visión.** la visión en las organizaciones busca definir que se quiere llegar a ser y representar la imagen ideal de estas en un tiempo no mayor a 10 años. Según Kirkpatrick (2017), citado en (Contreras Pacheco, Pirazán Parra, & Villarreal Pinzón, 2020) “la visión es el impacto positivo que la organización quiere tener, una declaración de visión es una descripción formal del estado futuro deseado en la organización a largo plazo”.

**Características de la visión.** La visión de una organización debe ser simple, fácil de comprender, adaptable y normalmente se registra en una sola frase que tenga la capacidad de despertar emociones.

**Ejemplo.** visión de Google: “Proporcionar acceso a toda la información mundial en un solo clic”.

**Valores corporativos.** Los valores corporativos representan los principios fundamentales que orientan el comportamiento y las decisiones dentro de una organización. Estos valores no solo definen la cultura empresarial, sino que también establecen un marco ético y normativo que orienta las acciones de todos los colaboradores. Son esenciales porque no solo reflejan la identidad y la misión de la empresa, sino que también fortalecen la alineación hacia metas comunes.

**La importancia de los valores corporativos.** Esta radica en su capacidad para inspirar confianza tanto dentro como fuera de la organización. Cuando están claramente definidos y comunicados, los valores actúan como un faro que guía las decisiones estratégicas y operativas, promoviendo la integridad en todas las interacciones empresariales. Además, fomentan un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los empleados se sienten motivados y comprometidos con los objetivos compartidos.

Las ventajas de definir valores corporativos sólidos son abundantes. Entre estas ventajas se incluyen la atracción y retención de talento, la mejora de la reputación de la empresa en el mercado, y la capacidad de adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno. Asimismo, los valores bien arraigados permiten a la empresa tomar decisiones éticas y responsables, lo que no solo fortalece la relación con los clientes y socios comerciales, sino que también contribuye a la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Entre los valores corporativos más comunes están:

- Responsabilidad social
- Orientación al cliente
- Innovación

- Integridad
- Desarrollo de talento

### **Las herramientas de diagnóstico en la planeación estratégica.**

Las herramientas de diagnóstico en la planeación estratégica son instrumentos fundamentales que permiten analizar de manera profunda y sistemática diversos aspectos del entorno interno y externo de una organización. Estas herramientas no solo facilitan la recopilación y el análisis de información relevante, sino que también proporcionan diferentes perspectivas que resaltan elementos críticos para la formulación de estrategias efectivas.

***El árbol de problemas y de objetivos.*** El árbol de problemas y el árbol de objetivos son herramientas fundamentales en la metodología de planeación estratégica que permiten desglosar un problema complejo en sus componentes principales, estableciendo las posibles relaciones causales entre ellos. Al analizar de manera sistemática las interacciones entre factores internos y externos que contribuyen al problema, la alta gerencia puede priorizar acciones y recursos para abordar eficazmente las áreas de mejora.

Por otro lado, el árbol de objetivos se enfoca en definir de manera clara y estructurada los resultados deseados por la organización. A través de un proceso de desglose, este método permite traducir la visión estratégica en objetivos concretos, medibles y alcanzables. Cada nivel del árbol de objetivos representa un paso hacia la realización de la visión y la misión organizacional.

La integración de estas herramientas facilita la comprensión profunda de los retos y oportunidades que enfrenta la organización.

***Matriz FODA.*** La matriz FODA les permite a las organizaciones identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presentan en el desarrollo de sus actividades. Esta herramienta le ayuda a los líderes estratégicos visualizar de manera estructurada los factores que impactan en la capacidad competitiva y el posicionamiento de la organización en el mercado.

“Una matriz FODA es una técnica de análisis que se utiliza para identificar los factores internos y externos que pueden afectar una situación o decisión” (Universidad de los Andes, 2023).

Esta herramienta de diagnóstico se enfoca en el momento actual de la organización a través del análisis de las debilidades y fortalezas, estas hacen parte de los aspectos internos que al ser características propias de la organización tienen un mayor control; con relación a los aspectos externos la organización debe implementar estrategias para la mitigación de amenazas y la explotación de las oportunidades las cuales corresponden a los aspectos externos.

**Matriz PESTEL.** la matriz PESTEL como herramienta de diagnóstico tiene la capacidad de proporcionar una perspectiva holística del entorno en el que opera la organización. Al analizar a detalle cada elemento político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, se pueden evidenciar tendencias emergentes, riesgos y oportunidades que podrían no ser tan evidentes de otra manera. “El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica para identificar los principales elementos que suponen oportunidades y amenazas en una empresa”. (Doofinder , s.f).

Esto permite que al momento de tomar decisiones las directivas estratégicas puedan anticiparse a cambios fuertes e imprevistos y adaptar las estrategias para minimizar los posibles riesgos y materializar nuevos proyectos aprovechando al máximo las oportunidades.

### **Tipos de estrategias.**

Para alcanzar el éxito en el cumplimiento de los objetivos y metas definidas por las organizaciones, se deben implementar una serie de estrategias que indiquen el proceder más eficiente y beneficioso de acuerdo a las pretensiones y expectativas que se tengan.

**La estrategia del océano azul.** La estrategia del océano azul representa un enfoque innovador y disruptivo en la planeación estratégica, ya que busca crear un espacio de mercado nuevo y sin competencia directa, muy aislado de los mercados saturados o rojos. Esta estrategia se centra en la creación de valor para el cliente a través de la innovación y la diferenciación generando un crecimiento más sostenible.

La premisa principal de esta estrategia es ofrecer productos y/o servicios que sean únicos y aborden necesidades no satisfechas o que creen nuevas demandas. Induciendo a las organizaciones a reinventarse y explorar nuevos segmentos de mercado, desarrollando atributos que las diferencien claramente de sus competidores.

***Las cinco fuerzas de la competitividad.*** Estas cinco fuerzas conforman un marco analítico desarrollado por el economista Michael Porter que permite evaluar los atractivos de un sector industrial expresados en rentabilidad potencial. Esta estrategia se basa en el principio que la competencia en las industrias es determinada por el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Al entender el poder de negociación de los proveedores y clientes, las organizaciones pueden reforzar sus relaciones y tácticas de negociación para optimizar costos y mejorar la satisfacción del cliente. Así mismo, al estudiar la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, las organizaciones pueden fortalecer las barreras de entrada y lograr diferenciarse en el mercado.

Si se tienen en cuenta estas cinco fuerzas, un estrategia puede fijarse en la estructura general en vez de decantarse por un elemento en concreto. Además, la atención del estrategia se mantiene centrada en las condiciones estructurales en vez de en factores fugaces (Porter, 2009)

### **Los objetivos en la planeación estratégica**

Las organizaciones deben establecer objetivos que las ubiquen en una posición privilegiada frente a sus competidores y las encaminen hacia el éxito, por esta razón es importante que identifiquen métodos adecuados para que estos objetivos estén alineados con la identidad corporativa.

Se enuncian las siguientes metodologías:

**Método SMART.** la metodología SMART les permite a las organizaciones definir objetivos que se ajusten a sus necesidades y capacidades de manera práctica, estos objetivos deben caracterizarse por ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada para que estos tengan el impacto esperado, gracias a esto se mejora la comunicación y el equipo conoce exactamente para que está trabajando y hacia donde debe dirigir sus esfuerzos.

**Metodología OKR.** Esta metodología pretende que las organizaciones diseñen objetivos de negocio claves con un enfoque a corto plazo generalmente trimestral, donde se realizan actividades de control de tal manera que se puedan revisar y reajustar procesos permanentemente, esta trae ventajas en la optimización de procesos y flujos de trabajo, promueve la priorización de tareas, alinea el trabajo cotidiano con los objetivos estratégicos y permite conocer los avances de las organizaciones a través de indicadores.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso crucial en la planeación estratégica de una organización, que implica evaluar múltiples opciones y escenarios para seleccionar el curso de acción más adecuado para alcanzar los objetivos estratégicos, los cuales pueden llegar a ser bastante retadores. Este proceso no solo se basa en datos y análisis rigurosos a la información recopilada, sino que también considera factores contextuales, como el entorno empresarial, las nuevas tendencias del mercado y las capacidades internas de la organización para sostenerse en el largo plazo.

“La forma de obtener o llegar a una buena decisión radica en la información con que se cuenta para decidir” (Solano)

#### ***Factores para evaluar la importancia de una decisión.***

- Tamaño del compromiso.
- Flexibilidad de los planes.
- Certeza de los objetivos y políticas.
- Cuantificación de las variables.
- Impacto humano.

### ***Características de la decisión.***

- Efectos a futuro.
- Reversibilidad.
- Impacto.
- Calidad.
- Periodicidad.

### **Balance scorecard – cuadro de mando integral**

El Balanced Scorecard es una herramienta estratégica integral que equilibra indicadores financieros tradicionales e incorpora perspectivas clave como clientes, procesos internos, de mejora continua y crecimiento.

Una característica distintiva del cuadro de mando integral es su enfoque en la conexión de los objetivos estratégicos a largo plazo y las acciones operativas del día a día. Al establecer objetivos claros en cada una de las perspectivas mencionadas, las organizaciones pueden enfocar sus esfuerzos y recursos hacia la consecución de resultados estratégicamente importantes.

La herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes (Alveiro Montoya, 2011).

## Conclusiones

Luego del análisis detallado de las diferentes fuentes y autores consultados, se puede concluir que la dirección estratégica sustentada en procesos es fundamental para la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones en entornos competitivos y cambiantes. Esta metodología no solo permite a la alta gerencia tener una visión clara y amplia de los métodos de gestión pertinentes, sino que también facilita la toma de decisiones oportunas.

La dirección estratégica, al anticipar y responder proactivamente a los cambios tanto internos como externos, prepara a las organizaciones para enfrentar diversos escenarios con planes de acción bien definidos. Esto no solo potencia las fortalezas y oportunidades presentes, sino que también mitiga las amenazas y debilidades de manera efectiva.

Este enfoque integral hacia la planeación estratégica, respaldado por el uso de herramientas como el Balanced Scorecard, no solo equilibra indicadores financieros, sino que también integra perspectivas críticas como clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Es por ello que existe una gran responsabilidad en la alta gerencia de las organizaciones por formular e implementar metodologías de planeación estratégica que comprometan e involucren a todos sus integrantes, la dirección estratégica sustentada en procesos no solo es un modelo de transición conveniente para las organizaciones contemporáneas, sino que también es un imperativo para su supervivencia y éxito continuo en un mercado globalizado y dinámico. Este enfoque no solo optimiza el desempeño actual, sino que también prepara a las organizaciones para enfrentar futuros desafíos con agilidad y eficiencia.

## Referencias

- Alveiro Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista científica "visión de futuro" vol. 15, núm. 2.*
- Arano Chávez, R. M., Espinosa Mejía, F., & Arroyo Grant, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Ciencias administrativas*, 29-31.
- Barra, A. (Junio de 2017). *Dirección estratégica en las superintendencias del estado de Chile.* Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/EBSCO-FullText-2024-06-19.pdf
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos.* Madrid, España: Pirámide, 5ª edición, Vol.1.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones. Tercera edición.* México D.f: Mc Graw Hill.
- Contreras Pacheco, O., Pirazán Parra, A., & Villarreal Pinzón, M. (11 de November de 2020). *¿Son la misión y visión verdaderos promotores de ventaja competitiva e innovación?* Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11828>
- Doofinder. (s.f). *Análisis PESTEL: Qué es y cómo se hace, con ejemplos.* Obtenido de <https://www.doofinder.com/es/blog/analisis-pestel>
- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica.* México : Alfaomega grupo editor S.A de C.V.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo, 9 edición.* Barcelona : Ediciones Deusto grupo planeta.
- Solano, A. (s.f). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha. Vol. 16 N° 3.*, 44-51.
- Universidad de los Andes. (21 de Septiembre de 2023). *¿Qué es una matriz DOFA?* Obtenido de <https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-do-fa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas#:~:text=En%20resumen%2C%20la%20DOFA%20es,positivos%20y%20minimizar%20los%20riesgos.>