

Análisis Comparativo de las matrices DAFO y PESTEL como apoyo a procesos administrativos y decisiones estratégicas**Comparative Analysis of SWOT and PESTEL Matrices as Support Tools for Administrative Processes and Strategic Decision-Making**

*Diogo Alexander Alcivar Esmeraldas, Oliver Adriel Valenzuela Zambrano, Roberto Antonio Valdez Cornejo,
Jhon Jairo Parraga Muñoz & Daniela Yuliza Cedeño Bermúdez*

**CIENCIA, TECNOLOGÍA Y
SOCIEDAD****Julio - diciembre, V°7 - N°2; 2026****Recibido:** 07-07-2026**Aceptado:** 10-07-2026**Publicado:** 11-07-2026**PAIS**

- Ecuador, El Carmen
- Ecuador, El Carmen
- Ecuador, El Carmen
- Ecuador, El Carmen
- Ecuador, El Carmen

INSTITUCION

- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

CORREO:

- ✉ e1351748957@live.uleam.edu.ec
- ✉ e1351719693@live.uleam.edu.ec
- ✉ e1314473537@live.uleam.edu.ec
- ✉ e1313665513@live.uleam.edu.ec
- ✉ e2350426256@live.uleam.edu.ec

ORCID:

-  <https://orcid.org/0009-0002-5892-0080>
-  <https://orcid.org/0009-0009-3816-0716>
-  <https://orcid.org/0009-0007-8538-2712>
-  <https://orcid.org/0009-0008-3868-677X>
-  <https://orcid.org/0009-0001-0137-0965>

FORMATO DE CITA APA.

Alcivar, D., Valenzuela, O., Valdez, R., Parraga, J. & Cedeño, D. (2026). Análisis Comparativo de las matrices DAFO y PESTEL como apoyo a procesos administrativos y decisiones estratégicas. Revista G-ner@ndo, V°7 (N°2). Pág. 510 – 532.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar comparativamente las matrices DAFO y PESTEL como herramientas de apoyo a los procesos administrativos y la toma de decisiones estratégicas, considerando la percepción de docentes y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión El Carmen. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), de alcance descriptivo- correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Se aplicó un cuestionario estructurado de 17 ítems con escala tipo Likert a 70 participantes. Los resultados mostraron correlaciones positivas muy altas entre ambas herramientas. La matriz DAFO alcanzó una media de 4,02 en el indicador de apoyo a la planificación estratégica, mientras que la matriz PESTEL obtuvo media de 3,99 en apoyo a la formulación estratégica. Las matrices DAFO y PESTEL constituyen instrumentos complementarios para la gestión organizacional, aunque la matriz DAFO presentó una percepción de utilidad ligeramente superior en el contexto analizado.

Palabras clave: matriz DAFO, análisis PESTEL, procesos administrativos, toma de decisiones estratégicas, gestión organizacional.

Abstract

The objective of this study was to conduct a comparative analysis of the SWOT and PESTEL frameworks as tools to support administrative processes and strategic decision-making, considering the perceptions of faculty and students in the Business Administration program at the El Carmen campus of the Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. The study employed a mixed-methods approach (qualitative–quantitative), with a descriptive-correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. A structured questionnaire consisting of 17 items on a Likert scale was administered to 70 participants. The results showed very high positive correlations between the two frameworks. The SWOT matrix achieved an average score of 4.02 on the indicator of support for strategic planning, while the PESTEL matrix obtained an average score of 3.99 on support for strategic formulation. The SWOT and PESTEL matrices are complementary tools for organizational management, although the SWOT matrix was perceived as slightly more useful in the context analyzed.

Keywords: SWOT matrix, PESTEL analysis, administrative processes, strategic decision-making, organizational management.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en entornos de cada vez más dinámicas y competitivos, lo que exige una adecuada gestión de los procesos administrativos y una toma de decisiones estratégicas fundamentada en información confiable. No obstante, muchas empresas enfrentan dificultades para seleccionar herramientas de análisis que les permitan identificar de manera integral los factores internos y externos que inciden en su desempeño. En este contexto, la matriz DAFO y el análisis PESTEL constituyen instrumentos ampliamente fundamentales para una organización contribuyendo a la gestión administrativa y al proceso de decisión estratégica.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer el uso de herramientas estratégicas que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este análisis permite comprender el alcance de ambas matrices, aportando información útil para anticiparse a riesgos del entorno. Asimismo, los resultados pueden servir como referencia para docentes, estudiantes y profesionales de la administración que estén interesados en implementar mecanismos más eficientes para la gestión empresarial y toma de decisiones.

En función de lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo analizar comparativamente las matrices DAFO y PESTEL como herramientas de apoyo a los procesos administrativos y la toma de decisiones estratégicas. Para ello, se consideró la percepción de docentes y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión El Carmen. La investigación busca identificar el aporte de cada herramienta en el análisis estratégico y determinar su relación con la gestión administrativa, contribuyendo al desarrollo de conocimientos aplicables tanto en el ámbito académico como en el empresarial.

Chiavenato (2001), sostiene que el proceso administrativo se considera como un sistema integrado de funciones compuesto por la planeación, organización, dirección y control. Estas funciones no trabajan de forma aislada, sino que se relacionan entre sí y permiten coordinar las actividades necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El origen se desarrolla en la obra Administración Industrial y General de Taylor et al., (1972), donde sentó las bases de lo que conocemos como proceso administrativo. Inicialmente definió 5 funciones; prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Estas funciones evolucionaron hasta el modelo actual que conocemos de planificación, organización, dirección y control.

A partir de lo expuesto, la evolución de sus funciones demuestra la necesidad de adaptar las prácticas administrativas a las exigencias del entorno actual, donde la toma de decisiones requiere información confiable y herramientas de análisis estratégico que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 1. *Etapas del proceso administrativo*

Etapas	Descripción	Propósito
Planificación	Consiste en definir objetivos, estrategias y acciones para alcanzarlos.	Orientar las actividades de la organización hacia metas específicas.
Organización	Implica distribuir recursos, responsabilidades y actividades.	Estructurar el trabajo de manera eficiente.
Dirección	Comprende la conducción, motivación y coordinación del personal.	Guiar los esfuerzos de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales.
Control	Consiste en evaluar resultados y corregir desviaciones.	Garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2001).

Como se observa en la Tabla 1, las etapas del proceso administrativo conforman un sistema interrelacionado que permite a las organizaciones planificar, ejecutar y evaluar sus actividades. La adecuada integración de estas funciones facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales y contribuye a una toma de decisiones más efectiva.

Según Jara (2009), el control se encarga de monitorear las actividades organizacionales para que estas se ejecuten de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por su parte, Ortega (2013), señala que este constituye la última etapa del proceso administrativo y tiene como función verificar las actividades desarrolladas durante las fases posteriores de manera adecuada. En relación con lo anterior, determinamos que el control es indispensable para la gestión organizacional, ya que permitirá evaluar el desempeño, detectar errores y aplicar acciones correctivas que aseguran el logro de los objetivos.

De acuerdo con Mora (2024), la dirección involucra la relación con las personas que integran la organización, permitiendo orientar el talento humano hacia un mismo propósito y el alcance de los logros de la organización. De igual manera, Duque (2018), sostiene que esta hace posible la ejecución de todo lo planificado mediante la autoridad conferida a los siguientes niveles jerárquicos. En este sentido, la dirección es el vínculo entre la planificación y la acción, ya que coordina, motiva y guía a los colaboradores para alcanzar las metas institucionales, favoreciendo la eficiencia organizacional.

Plata (2017), señala que la organización es un sistema compuesto por personas, procesos y recursos que se articulan con el fin de alcanzar objetivos en común, garantizando la productividad, rentabilidad y competitividad de la empresa. Por su parte, Jaime (2020), define la organización como el conjunto de reglas, cargos y comportamientos cuya función es disponer y coordinar los recursos disponibles. Así pues, esta constituye una

etapa esencial del proceso administrativo, ya que estructura y coordina facilitando el trabajo en conjunto.

La importancia de los procesos administrativos según Guerrero et al., (2020), radica en su capacidad para orientar y coordinar los esfuerzos humanos dentro de una organización. De igual manera, contribuyen a optimizar el uso de los recursos, reducir la improvisación en la gestión y promover una toma de decisiones más eficiente, aspectos que resultan fundamentales para el éxito y desarrollo de cualquier organización.

Por lo tanto, la correcta implementación de los procesos administrativos constituye un elemento esencial para el desarrollo organizacional, ya que facilita la planificación, coordinación de recursos y la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, las organizaciones requieren herramientas de análisis que proporcionen información confiable para fortalecer dichos procesos y mejorar su capacidad de adaptación al entorno.

Bustamante et al. (2023), señalan que las organizaciones que no aplican adecuadamente los procesos administrativos suelen enfrentar dificultades en su gestión, afectando tanto el desempeño empresarial como la satisfacción de los clientes. En este sentido, Pazmiño et al., (2020), sostiene que una de las principales consecuencias de una gestión administrativa deficiente es la ausencia de una adecuada planificación estratégica, situación que puede limitar el crecimiento y desarrollo económico de la organización.

En este contexto, una aplicación inadecuada de los procesos administrativos puede afectar la calidad de la toma de decisiones estratégicas, dificultando la planificación y coordinación de las actividades organizacionales. Como consecuencia, se pueden ralentizar los procesos productivos y comprometer el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos por la organización.

Guerra (2011), señala que la toma de decisiones estratégicas implica seleccionar alternativas que impactan de manera integral a la organización y requieren un nivel elevado de análisis gerencial. Asimismo, las decisiones estratégicas tienen un alcance global, debido a que influyen en la organización en su conjunto y permiten responder a las condiciones del entorno. Por su parte, para Chandler (1990), las decisiones tienen sus raíces en los años setenta, la estrategia es la determinación de las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a seguir y la asignación de los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

En este contexto, ambos autores destacan la importancia de las decisiones estratégicas como un elemento fundamental para alcanzar el éxito en una organización. En el mundo empresarial la toma de decisiones estratégicas define el rumbo a seguir, por lo cual Ziemba (2025), destaca su importancia al señalar que:

“La toma de decisiones estratégicas es fundamental para alinear los esfuerzos de una organización con sus objetivos generales, asegurando que cada elección contribuya al panorama general”

Ante lo expuesto, la autora resalta que una adecuada toma de decisiones estratégicas favorece la coordinación de recursos y contribuye al crecimiento sostenible de la organización. Por ello, las organizaciones recurren a herramientas de análisis que permitan evaluar tanto los factores internos como externos antes de formular estrategias.

La toma de decisiones en una organización se ven influenciadas por los procesos administrativos como lo expone Lerma et al., (2012), en el libro Planeación estratégica: “La planeación es una tarea fundamental en el camino hacia el éxito; si bien los buenos planes son esenciales, no son suficientes para lograr resultados que con eficacia y eficiencia conduzcan a lo que se desea y se propone obtener”

En este contexto, la planeación estratégica requiere herramientas que faciliten el diagnóstico organizacional y el análisis del entorno, entre las cuales destacan las matrices DAFO y PESTEL.

Según González Millán (2019), esta constituye la primera etapa del proceso administrativo, este permite prever y visualizar anticipadamente los objetivos de la organización y la forma más adecuada de alcanzarlos, señalando el mejor camino para alcanzar las metas propuestas y evitando decisiones improvisadas en la gestión empresarial. Por otro lado, Goodstein (1998), señala que este es un proceso por el cual los líderes de una organización anticipan el futuro y desarrollan los procesos y operaciones para desarrollar resultados.

A partir de estos planteamientos, determinamos que la planeación estratégica es una herramienta fundamental para el éxito de la organización, debido a que orienta la toma de decisiones, permitiendo establecer objetivos y diseñar acciones para alcanzarlos contribuyendo para una gestión eficiente.

De acuerdo con Chiavenato (2017), el objetivo de la planeación estratégica es establecer los cimientos para que así permita a las organizaciones adaptarse, mantenerse y desarrollarse en ambientes empresariales dinámicos, adversos e imprevisibles, garantizando su estancia a largo plazo. De igual manera Galindo, L. M. (2008), sostiene es indispensable para el funcionamiento de cualquier grupo, ya que permitirá anticipar contingencias y cambios futuros, para definir las medidas necesarias para enfrentarlo.

En este sentido, la planeación estratégica constituye un proceso indispensable para las organizaciones, debido a que proporciona guía reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la capacidad de respuesta.

Jaramillo (2019), destaca que este proceso es más complejo de lo que aparenta, ya que requiere un enfoque mucho más sistemático para identificar y evaluar los factores que influyen en las organizaciones y relacionarlo con las capacidades internas. Por su parte, Moreno (2017), muestra que los planes estratégicos deben ser flexibles, evitando estructuras rígidas que limitaran la capacidad de respuesta de la organización ante los cambios que surgen en el entorno.

En este contexto, se muestra que la planeación estratégica efectiva no solo requiere un diagnóstico profundo de la organización, sino la capacidad de adaptación continua, permitiendo responder a las transformaciones del mercado y mantener su competitividad.

Matriz DAFO

Según Nogueira et al., (2024), indica que la matriz DAFO, conocida en inglés como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), constituye una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación actual de una organización mediante el análisis de factores internos y externos. Asimismo, Olvera et al., (2011), sostienen que el análisis DAFO permite anticipar acciones necesarias ante distintos escenarios, facilitando el diseño de estrategias efectivas que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión organizacional, además su simplicidad como indica Spethe (2016) permite extraer resultados que pueden comunicarse a un público menos especializado.

En consecuencia, esta herramienta favorece la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias orientadas a mejorar la competitividad y sostenibilidad organizacional.

Tabla 2. Componentes de la matriz DAFO

Elemento	Definición	Característica principal
Fortalezas (F)	Capacidades, recursos o ventajas internas	Son factores internos controlables.
Debilidades (D)	Limitaciones o aspectos internos	Constituyen desventajas frente a la competencia.
Oportunidades (O)	Situaciones o tendencias externas favorables	Son factores externos no controlables.
Amenazas (A)	Factores externos que afectan negativamente a la organización	Proviene del entorno competitivo, económico, legal o tecnológico.

Fuente: Elaboración propia basada en Ballesteros et al., (2010).

Como se observa en la tabla 2, el DAFO está conformado por 4 componentes; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta matriz permite identificar y evaluar factores internos y externos que influyen en su desempeño. Las fortalezas y debilidades reflejan la situación interna de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas representan las condiciones del entorno que pueden favorecer o limitar su desarrollo.

Como señala Sarli et al., (2015), el análisis DAFO es un instrumento que posibilita la creación de un panorama del estado actual del objeto de estudio (organización, compañía o persona, etc.) de esta forma, se logra un diagnóstico preciso que permite, según de esto, tomar decisiones coherentes con los objetivos establecidos.

La evaluación de los factores internos y externos de la organización proporcionan información relevante para identificar áreas susceptibles de mejor. Esto permite diseñar e implementar estrategias que fortalezcan esas áreas susceptibles, favoreciendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Matriz PESTEL

Según César (2021), el análisis PESTEL constituye una herramienta estratégica que permite a las organizaciones identificar y evaluar los factores del entorno que pueden influir en su desempeño tanto en el presente como en el futuro. El análisis consiste en estudiar las oportunidades y los riesgos con base en los elementos que posee una empresa.

En ese contexto, los factores que menciona el autor son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Estos provienen del acrónimo de PESTEL, los cuales proporcionan información relevante para la formulación de estrategias y la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento y sostenibilidad de la organización.

Asimismo, Steffens (2016), señala que el análisis PESTEL, ampliamente utilizado en el ámbito empresarial, constituye una herramienta fundamental para comprender el entorno en el que operan las organizaciones. En un contexto categorizado por cambios constantes y una elevada competitividad, este análisis permite a los gestores identificar y evaluar los factores del entorno macroeconómico que pueden influir en el desempeño organizacional.

En consecuencia, el análisis PESTEL no solo facilita la formulación y el desarrollo de decisiones estratégicas fundamentadas, sino que también permite a las organizaciones anticiparse y adaptarse eficazmente a las transformaciones del entorno.

Tabla 3. Factores del análisis PESTEL

Factor	Descripción
Político (P)	Comprende las políticas gubernamentales, y las decisiones públicas que pueden influir en las actividades de la organización.
Económico (E)	Incluye variables económicas como la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, el desempleo y el poder adquisitivo de los consumidores.
Social (S)	Considera aspectos demográficos, culturales, educativos y de comportamiento de la población que pueden afectar la demanda de productos o servicios.
Tecnológico (T)	Analiza los avances tecnológicos, la innovación, la automatización y el desarrollo de nuevas herramientas que pueden generar ventajas competitivas o cambios en los procesos organizacionales.
Ecológico (E)	Examina los factores ambientales relacionados con la sostenibilidad, el cambio climático, el uso de recursos naturales y las regulaciones de protección ambiental.
Legal (L)	Abarca las leyes, normativas y disposiciones jurídicas que regulan las operaciones de las organizaciones, incluyendo aspectos laborales, tributarios, comerciales y de protección al consumidor.

Fuente: Elaboración propia con base en Steffens (2016).

Como se observa en la tabla 3, los factores del análisis PESTEL permiten evaluar de manera integral el entorno externo de una organización, el estudio de cada uno de estos elementos facilita la identificación de oportunidades y amenazas presente en el contexto empresarial. Cada factor juega un papel importante al momento de planificar estrategias para cumplir con los objetivos de la organización.

Según Floor Peydró (2022), al ser el análisis PESTEL una herramienta basada en la búsqueda de información de seis dimensiones diferentes. Esta división de la información complementada con la división en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades brinda una visualización y categorización de la información mayor permitiendo extraer conclusiones fácilmente. Por otro lado, Giraldo (2022) asegura que tener conocimiento

sobre estos factores va a privilegiar a las empresas para de esa manera aprovechar las oportunidades y tratar de disminuir las amenazas.

Métodos y Materiales

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), integrando la recolección, el análisis y la interpretación de datos de ambas perspectivas para lograr una comprensión más amplia del fenómeno estudiado Creswell (2018). Este enfoque permitió comparar la matriz DAFO y el análisis PESTEL como herramientas de apoyo a los procesos administrativos y a la toma de decisiones estratégicas. El estudio presentó un alcance descriptivo y comparativo. Es descriptiva porque busca identificar las características y utilidad de las matrices DAFO y PESTEL dentro de los procesos administrativos Hernández-Sampieri (2018). Por su parte, el enfoque comparativo facilita la identificación de similitudes, diferencias, fortalezas y limitaciones de ambas herramientas estratégicas. Se adoptó un diseño no experimental de corte transversal, en el que las variables fueron observadas en su contexto natural y en un momento específico, sin intervención ni manipulación por parte de los investigadores

La fase cualitativa consistió en una revisión sistemática de literatura sobre administración estratégica, gestión organizacional y modelos de análisis empresarial. La búsqueda abarcó artículos científicos, libros académicos y documentos especializados indexados en bases de datos reconocidas, seleccionados con base en criterios de actualidad, pertinencia temática, rigor metodológico y relevancia científica Booth (2016). Para ello, se emplearon palabras clave relacionadas con la matriz DAFO, el análisis PESTEL, la administración estratégica y la toma de decisiones.

La población es la parte del universo con la cual se va a realizar el estudio, según las características de la investigación Salazar (2021). En la presente investigación la

población está conformada por docentes y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de 8vo semestre, debido a que poseen conocimientos relacionados con la gestión organizacional, la planificación estratégica y el uso de herramientas de análisis estratégico como las matrices DAFO y PESTEL en los procesos administrativos y toma de decisiones. La muestra es la parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población Condori-Ojeda (2020). En este estudio la muestra está conformada por 70 participantes, entre docentes y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad para la recolección de datos.

En la fase cuantitativa se aplica un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco categorías de respuesta Likert (1932), diseñado para evaluar la percepción de los participantes sobre la utilidad, aplicabilidad y efectividad de las herramientas analizadas. Así mismo, la validez de contenido del instrumento se estableció mediante juicio de cada integrante, quienes valoraron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems. La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, considerando aceptables valores superiores a 0,70 Cronbach (1951). Finalmente, para la tabulación de los datos se utilizó el software IBM SPSS el cual según Quezada (2014) ofrece un rápido entorno de modelación visual, que va desde lo más simple hasta lo más complejo, para crear modelos de manera interactiva y realizar cambios, utilizando técnicas analíticas probadas y acreditadas.

Análisis de resultados

En este segmento se presentan los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a docentes y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión El Carmen. Para ello, se exponen inicialmente el análisis de confiabilidad del instrumento y de los resultados descriptivos y correlacionales de las variables estudiadas, con el propósito de comparar la utilidad de las matrices DAFO y PESTEL en los procesos administrativos y la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 5. *Fiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,977	17

Nota: Elaborado por los autores a partir de los datos de la encuesta.

El coeficiente obtenido denota que los reactivos presentan comportamientos estables, reduciendo de manera significativa errores aleatorios en la medición. La fiabilidad alcanzada garantizará que las respuestas proporcionadas reflejan las variables utilizadas como objeto de estudio, fortaleciendo los datos recopilados. Por consiguiente, el instrumentó reúne las condiciones necesarias para la investigación, por su alto grado de confianza.

Tabla 6. *Percepción de la matriz DAFO*

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Factores Internos	70	3,9143	1,01071
Factores Externos	70	3,8714	1,04495
Apoyo a la planificación estratégica	70	4,0214	1,04061
N válido (según lista)	70		

Nota. Elaborado por los autores a partir de los datos de la encuesta.

Los resultados de la matriz DAFO muestran, tal y como se indica en la tabla 6, que los participantes tienen una visión favorable acerca de los beneficios que esta herramienta proporciona en lo que respecta al soporte de la administración y la toma de decisiones de carácter estratégico. El indicador que obtuvo la media más alta fue el de soporte a la

planificación estratégica ($M = 4,02$; $DE = 1,04$), lo que significa que para los encuestados el tipo de información que la matriz DAFO aporta para la formulación de la planificación estratégica y la toma de decisiones estratégicas organizaciones es muy útil. En cuanto al indicador factores internos, la media fue de 3,91 ($DE = 1,01$), lo que indica que efectivamente la matriz DAFO sirve para identificar las fortalezas y debilidades que tiene la propia organización. Finalmente, el indicador factores externos se situó en 3,87 ($DE = 1,04$), lo que significa que los participantes tuvieron una percepción favorable respecto al hecho de que la matriz DAFO también es útil para obtener una identificación de oportunidades y para analizar factores del entorno que pueden tener impacto en la actuación y el funcionamiento de las organizaciones. En general, las medias son superiores a la media de la escala de respuesta utilizada y, por tanto, se puede inferir que la matriz DAFO como una herramienta práctica para el diagnóstico estratégico y como soporte de la planificación y la gestión de la organización.

En líneas generales, las medias obtenidas se sitúan por encima del valor medio de la escala utilizada, lo que permite inferir que la matriz DAFO es percibida como una herramienta efectiva para el diagnóstico estratégico y el apoyo a los procesos de planificación y gestión organizacional.

Tabla 7. *Percepción de la matriz PESTEL*

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Análisis del entorno externo	70	3,9000	0,98024
Identificación de oportunidades y riesgos	70	3,8571	1,05344
Apoyo a la formulación estratégica	70	3,9857	0,95921
N válido (según lista)	70		

Nota. Elaborado por los autores a partir de los datos de la encuesta.

En la tabla 7 se muestra los resultados que se han obtenido en la matriz PESTEL evidencian como positivos sus indicadores para los encuestados. La valoración más alta

corresponde al indicador apoyo a la formulación estratégica ($M = 3,99$; $DE = 0,96$), lo que pone de manifiesto como los encuestados interpretan que dicha herramienta proporciona información relevante para la elaboración de estrategias organizacionales y toma de decisiones en entornos de alto dinamismo. De forma similar, el análisis del entorno externo ($M=3,90$; $DE=0,98$) también obtuvo una buena valoración, lo que señala que los encuestados dan cuenta de la capacidad de la matriz PESTEL para el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden permitir llegar a la ejecución de un buen desempeño de la organización. Por su parte, el indicador identificación de oportunidades y riesgos ($M=3,86$; $DE=1,05$) fue el que obtuvo la puntuación más baja, si bien manteniéndose en una buena valoración dentro de la escala de medición utilizada.

En conjunto, los resultados permiten interpretar que la matriz PESTEL es considerada como una herramienta necesaria para el análisis del entorno organizacional y el apoyo a la formulación estratégica, a la vez que contribuye a comprender mejor los aspectos externos que pueden influenciar en la gestión y el desarrollo empresarial.

Tabla 8. *Percepción de procesos administrativos y toma de decisiones estratégicas*

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Toma de decisiones	70	3,9571	1,07215
Cumplimiento de objetivos	70	4,0714	1,00465
N válido (según lista)	70		

Nota. Elaborado por los autores a partir de los datos de la encuesta.

Los hallazgos observados en la tabla 8 sobre la variable procesos administrativos y toma de decisiones estratégicas muestran una óptima percepción de los participantes con relación a la intervención de las herramientas de análisis estratégico para la gestión organizacional. De hecho, el indicador cumplimiento de objetivos tuvo una media de 4,07

(DE = 1,00), lo que sugiere que la aplicación de herramientas estratégicas para la gestión organizacional se orienta hacia el cumplimiento de las metas y objetivo de la institución. El indicador toma de decisiones arrojó una media de 3,96 (DE = 1,07), los participantes consideran que tener información estratégica para seleccionar alternativas y guiar los procesos organizacionales es significativo; pese a que la media de este indicador es algo inferior al anterior, su puntuación se sitúa en un intervalo favorable dentro de la escala de medición.

De manera general, los hallazgos permiten inferir que el uso de herramientas de análisis estratégico, como matrices DAFO y matrices PESTEL, contribuye al fortalecimiento de los procesos administrativos, facilitando la toma de decisiones y favoreciendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 9. *Percepción total de ambas matrices*

Matriz de análisis estratégico	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
DAFO Total	70	1,00	5,00	3,9357	0,99891
PESTEL Total	70	1,00	5,00	3,9143	0,96465
N válido (según lista)	70				

Nota. Elaborado por los autores a partir de los datos de la encuesta.

En la tabla 9 se evidencia la comparación entre las matrices DAFO y PESTEL los resultados obtenidos demuestran que ambas matrices presentan valoración favorable por parte de los participantes. La matriz DAFO alcanzó una media de 3,94 puntos, mientras que la matriz PESTEL obtuvo una media de 3,91 puntos sobre una escala de 5. Estos resultados reflejan que ambas herramientas son percibidas como instrumentos útiles para apoyar los procesos administrativos y la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se observa una ligera diferencia a favor de la matriz DAFO, la cual presentó una valoración promedio superior respecto a la matriz PESTEL. Esto indica que los participantes consideran que el

análisis de factores internos y externos mediante la matriz DAFO posee una mayor utilidad para la formulación de estrategias organizacionales. No obstante, la diferencia entre ambas medias es reducida, lo que evidencia que las dos herramientas tienen una importancia similar dentro del análisis estratégico.

Tabla 10. *Matriz de correlación Pearson*

Variables		Dafo	Pestel	Procesos administrativos
Dafo	Correlación de Pearson	1	0,881**	0,878**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000
Pestel	Correlación de Pearson	0,881**	1	0,848**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000
Procesos administrativos	Correlación de Pearson	0,878**	0,848**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaborado por los autores a partir de los datos de la encuesta.

En la tabla 10 se presenta la correlación entre las variables. Los resultados evidencian la existencia de correlaciones positivas muy altas y significativas entre las variables analizadas ($p < 0,01$). La matriz DAFO evidencia una correlación positiva alta con la matriz PESTEL ($r = 0,881$; $p = 0,000$), lo que significa que ambas herramientas comparten características similares para el análisis estratégico, lo que se traduce como instrumentos claves para el diagnóstico y la planificación organizacional. Asimismo, la matriz DAFO evidencia una correlación positiva muy alta con los procesos administrativos y la toma de decisiones estratégicas ($r = 0,878$; $p = 0,000$), lo que se asocia con una mejor percepción

de la herramienta en la gestión administrativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De igual manera, la matriz PESTEL mostró una correlación positiva con los procesos administrativos y la toma de decisiones estratégicas ($r = 0,848$; $p = 0,000$), confirmando que un análisis de esa magnitud es un elemento fundamental para fortalecer la planificación y formulación de estrategias empresariales. En consecuencia, los resultados permiten deducir que ambas matrices mantienen una relación significativa con los procesos administrativos y la toma de decisiones estratégicas, siendo la matriz DAFO la que evidencia una asociación levemente superior, lo que sugiere una mayor captación de utilidad por parte de los participantes en el marco analizado.

Discusión

Se evidencia que estas herramientas tanto como la matriz DAFO y el análisis PESTEL son eficaces ya que fortalecen los procesos administrativos y la toma de decisiones estratégicas. La primera herramienta obtuvo una valoración ligeramente superior ($M=3.94$), por otro lado, el análisis PESTEL ($M:3.91$). Indicando que los participantes perciben mejores resultados para apoyar la planificación estratégica en el análisis integrado de los factores internos y externos. Esto coincide con Nogueira et al (2024) y Sarli (2015), sostienen que la matriz DAFO facilita el diagnóstico organizacional y la formulación de estrategias alineados con los objetivos institucionales.

Por otra parte, los resultados del análisis PESTEL nos muestra un apoyo al análisis y la formulación de estrategias para los factores externos del entorno empresarial, mostrando que esta herramienta es relevante para identificar las oportunidades y riesgos que se derivan de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales.

En concordancia con Amador-Mercado (2021) y Steffens (2016), evidencian que el análisis PESTEL permitirá comprender las condiciones del entorno anticipando cambios que pueden influir en el desempeño organizacional. La ligera diferencia se deriva respecto a la matriz DAFO porque esta última integra simultáneamente el análisis interno y externo, ofreciendo una visión más completa para la toma de decisiones.

De igual manera, la valoración obtenida en los indicadores de cumplimiento de objetivos y toma de decisiones demuestran que el uso de herramientas de análisis estratégico contribuye al fortalecimiento de la gestión organizacional. Estos resultados guardan relación con lo planteado por Chiavenato (2001), quien destaca la importancia de la planificación dentro del proceso administrativo, y con Guerra (2011) que señala que las decisiones estratégicas requieren información confiable para orientar las acciones de la organización. Desde esta perspectiva, la aplicación conjunta de estas herramientas favorece una planificación más efectiva y una mejor capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Conclusiones

La investigación permitió reconocer la importancia de las herramientas de análisis estratégicos constituyen un elemento fundamental para el fortalecimiento de los procesos administrativos y mejorar la toma de decisiones dentro de la organización. Su aplicación facilita la recolección de información relevante para la planificación, la definición de estrategias y la dirección de las acciones institucionales, contribuyendo a una gestión más eficiente y alineada con los objetivos organizacionales. En este sentido, el análisis estratégico se consolida como un recurso indispensable para reducir los riesgos y respaldar la toma de decisiones.

De igual manera, se evidencio la importancia de analizar de manera integral tanto las condiciones internas de la organización como los factores externos que repercuten en ella. Esta visión permitirá identificar oportunidades de desarrollo, anticipar los riesgos y diseñar estrategias acordes a las necesidades y exigencias de la empresa. Como resultado, las organizaciones fortalecen su capacidad adaptativa mejorando la utilización de recursos y aumentando las posibilidades de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Finalmente, el éxito de los procesos administrativos depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para la incorporación de herramientas que apoyen el diagnostico, la planificación ya la evaluación de estrategias. Por ello, se recomienda promover su uso dentro de la gestión organizacional y fortalecer la información de profesionales en el uso de métodos de análisis estratégico. Se sugiere ampliar el estudio hacia otros sectores económicos y evaluar el impacto de estas herramientas en variables como la competitividad, la productividad y el desempeño de la organización.

Referencias bibliográficas

- Amador-Mercado, C. Y. (2021). El análisis PESTEL. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Ballesteros, H. V. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Revista Uruguaya de enfermería, 5(2).
- Booth, A. S. (2016). Systematic approaches to a successful literature review (2nd ed.). . Sage Publications.
- Bustamante, Y. J. (2023). IMPORTANCIA DE UN ADECUADO DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS ENTRE LOS PERIODOS 2018-2022. Chiclayo: Horizonte Empresarial.
- Chandler, A. D. (1990). Strategy and structure Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT press.
- Chiavenato, I. (2001). Proceso Administrativo. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. Mc Graw Hill.
- Condori-Ojeda, P. (2020). Universo, población y muestra.
- Creswell, J. W. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297-334.
- Duque, O. (2018). Procesos administrativos.
- Floor Peydró, R. (2022). Detección de oportunidades de negocio en el sector Fintech español mediante vigilancia tecnológica.
- Galindo, L. M. (2008). Planeación estratégica. Mexico: Editorial Trillas, 76.
- Giraldo, L. M. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. Revista Semillas del Saber, 1(1), 137-148.
- González Millán, J. J. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos.
- Goodstein, L. D. (1998). Planeación estratégica aplicada.
- Guerra, J. (2011). Desiciones estratégicas: macroadministración. Universidad del Norte.
- Guerrero Reyes, J. &. (2020). Administracion 2. Grupo Editorial Patria.
- Hernández-Sampiere, R. &. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas
-

cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Jaime, L. P. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes: procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresaria. UNESUM-Ciencias. Revista Científica.

Jara, E. (2009). El control en el proceso administrativo. Universidad de Tarapacá, 1-19.

Jaramillo, S. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. Espíritu emprendedor TES, 3(1), 64-73.

Lerma, A. E. (2012). Planeación estratégica. Alpha Editorial.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 140, 1-55.

Mora, N. H. (2024). Análisis del proceso administrativo y su vigencia. Documentos de Trabajo ECACEN, (2), 21-42.

Moreno, J. (2017). Planeación estratégica. Bogotá, Colombia: AREANDINA.

Nogueira Rivera, D. M. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. Revista Universidad y Sociedad, 16(2), 34-45.

Olvera, A. D. (2011). El análisis DAFO y sus objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía, 9(1),36.

Ortega, C. A. (2013). Control: cuarta etapa del proceso administrativo.

Pazmiño, A. M. (2020). Administración de empresas. Elementos básicos. Infinite Study.

Plata, C. A. (2017). La administración y el proceso administrativo. Universidad Jorge Tadeo Lozano, 121.

Quezada, N. (2014). Estadística con SPSS 22. Editorial Macro.

Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. Internacional journal of services sciences, 1(1), 83-98.

Salazar Salazar, C. (2021). Población, muestra y muestreo.

Sarli, R. G. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Revista de la Facultad de Odontología, 9(1), 17-20.

Speth, C. (2016). El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. 50Minutos.es.

Steffens, G. (2016). El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio.

Taylor, F. &. (1972). Principios de la administración científica. México.

Ziemba, D. (2025). Strategic Decision Making: Key Concepts and Examples.
