



Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones

Apellidos, nombre	Lull Noguera, Juan José ¹ (jualulno@doe.upv.es) Galdón Salvador, José Luis ¹ (jogalsal@doe.upv.es)
Departamento	¹ Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

En el presente artículo vamos a mostrar la herramienta de análisis PESTEL, indispensable para analizar el entorno externo en el que una empresa se mueve. Esta metodología se enfoca en seis factores: políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), medioambientales (E), y legales (L), permitiendo a las empresas anticiparse a cambios, identificar oportunidades y riesgos, y tomar decisiones informadas. En el texto profundizaremos en cada uno de estos componentes del análisis PESTEL, ilustrando su relevancia con ejemplos concretos en diferentes sectores empresariales.

2 Objetivos

Una vez el alumnado haya leído con detenimiento este documento, será capaz de:

- Comprender el propósito y la importancia del análisis PESTEL para las empresas.
- Identificar y explorar detalladamente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que conforman el análisis PESTEL.
- Aprender cómo aplicar el análisis PESTEL en diferentes contextos empresariales.
- Reconocer la relevancia de la adaptación y la flexibilidad en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

3 Introducción

En un mundo caracterizado por cambios constantes y una situación compleja, las empresas deben contar con herramientas efectivas que les permitan comprender y responder de manera proactiva a los factores externos que influyen en su desempeño.

Párate a pensar lo siguiente: ¿es suficiente una buena idea de producto para que sea exitoso? ¿por qué hay tantas empresas tecnológicas en Corea del Sur (LG, Samsung...)?

Actividad 1. Preguntas de autorreflexión.

Tras pensar un par de minutos en las preguntas de la Actividad 1, te dejo la siguiente información. Sobre la primera pregunta: cuando Apple creó su primer iPod, en 2001, otras empresas llevaban cuatro años comercializando reproductores de audio MP3. Sin embargo, la empresa que obtuvo los máximos beneficios fue Apple¹. Sobre la segunda pregunta: hay una gran cantidad de motivos que hacen que empresas como Samsung, LG, Hyundai, Kia... sean exitosas a nivel mundial, incluyendo una cultura más comunitaria y menos individualista que la occidental, o la escasez de recursos naturales.

¹ Para un listado de productos y empresas con una historia similar (una empresa innovadora que llega primero y otra empresa que llega después y que es quien “recoge los frutos”), se recomienda Grant (2019), en especial la tabla 9.2 y las páginas 252 y siguientes.



Las empresas deben analizar constantemente el entorno más cercano, que está configurado por las empresas rivales, por otros productos o servicios alternativos que pueden sustituir al que ofrecen, etc. Para ese análisis, una de las herramientas más interesantes es el modelo de las Cinco fuerzas de Porter (1979).

También es necesario realizar análisis del entorno general: por ejemplo, la estabilidad política de posibles países en que la empresa quiere invertir, puede ser un elemento clave para apostar por uno u otro país. Para ese análisis del entorno más amplio, una herramienta muy común es el análisis PESTEL (Johnson, Scholes y Whittington, 2009:25; Navas y Guerras, 2018:90), una metodología estructurada que ayuda a las empresas a evaluar el entorno en el que operan. Ante distintos motivos como la posible expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de un producto o evaluar su posición competitiva, **el análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que pueden afectar a sus operaciones y decisiones estratégicas**. El marco de análisis fue originalmente definido a finales de los años 60 (Aguilar, 1967), con cuatro de los seis factores, PEST, y ha ido evolucionando incluyendo los factores medioambiental y legal.

4 Desarrollo

El análisis PESTEL permite determinar los factores más importantes en los ámbitos Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental (Environmental en inglés) y Legal. Como se puede ver, las siglas de cada uno de estos ámbitos forman el acrónimo PESTEL.

Si te has planteado las preguntas en la anterior sección, ya estás en condiciones de valorar la importancia de los distintos factores, que describiremos y ejemplificaremos a continuación.

4.1 Factores Políticos

Los factores políticos abarcan las influencias políticas y gubernamentales que pueden afectar a una empresa. Esto incluye la estabilidad política, las políticas fiscales, las regulaciones comerciales y laborales, así como los cambios en el gobierno. Por ejemplo:

- Estabilidad política: una empresa de telecomunicaciones que opera en un país con cambios frecuentes en el liderazgo político puede enfrentar incertidumbre en sus inversiones a largo plazo.
- Políticas fiscales: un aumento en los impuestos sobre las bebidas azucaradas puede impactar negativamente a una empresa de refrescos.
- Regulaciones laborales: cambios en las leyes laborales que exigen un aumento del salario mínimo pueden afectar a los costes de operación de una cadena de restaurantes.

4.2 Factores Económicos

Los factores económicos se refieren al estado general de la economía y su influencia en las empresas. Son importantes aquí las tasas de interés, la inflación, el crecimiento económico y el tipo de cambio, entre otros. Por ejemplo:

- Tasas de interés: un aumento en las tasas de interés puede desalentar la inversión y el gasto de los consumidores.



- Inflación: un periodo de alta inflación puede erosionar el poder adquisitivo de los clientes, afectando las ventas de bienes de lujo.
- Tipo de cambio: una depreciación de la moneda local puede aumentar los costes de importación para una empresa de dispositivos electrónicos.

4.3 Factores Sociales

Estos factores consideran las tendencias demográficas, culturales y sociales que impactan en las empresas. Incluyen cambios en la población, estilos de vida, valores culturales y preferencias de los consumidores. Por ejemplo:

- Tendencias demográficas: el envejecimiento de la población puede crear demanda para productos y servicios enfocados en la tercera edad.
- Estilos de vida: el aumento en la conciencia sobre la salud puede llevar a una mayor demanda de alimentos saludables.
- Valores culturales: en una sociedad cada vez más consciente del medioambiente, las empresas deben considerar prácticas sostenibles para atraer a los consumidores.

4.4 Factores Tecnológicos

Estos factores abordan los avances tecnológicos y su impacto en las empresas. Incluyen innovaciones, tasas de obsolescencia, adopción de tecnología y cambios en la infraestructura. Por ejemplo:

- Innovación tecnológica: el desarrollo de vehículos autónomos está transformando la industria del transporte y la logística.
- Obsolescencia: las actualizaciones constantes en dispositivos móviles pueden afectar la demanda de modelos anteriores.
- Adopción de tecnología: la rápida adopción de pagos digitales está cambiando la forma en que las empresas gestionan las transacciones financieras.

4.5 Factores Medioambientales

Estos factores se refieren al entorno natural y las preocupaciones de sostenibilidad que influyen en las empresas. Incluyen regulaciones ambientales, cambio climático, sostenibilidad y responsabilidad ambiental. Por ejemplo:

- Regulaciones ambientales: una empresa de fabricación debe cumplir con normativas sobre emisiones para operar de manera legal.
- Cambio climático: el aumento de desastres naturales puede afectar la cadena de suministro y la producción de una empresa.
- Responsabilidad ambiental: los consumidores están más inclinados a apoyar empresas que tienen prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente.

4.6 Factores Legales

Estos factores consideran el marco legal y regulatorio en el que operan las empresas. Incluyen leyes laborales, de competencia, de propiedad intelectual, entre otras. Por ejemplo:



- Leyes laborales: una empresa de tecnología de la información debe cumplir con las leyes de protección de datos y privacidad de los usuarios.
- Competencia: las leyes antimonopolio pueden limitar las estrategias de expansión de una empresa.
- Propiedad intelectual: una empresa farmacéutica debe proteger sus patentes para mantener su ventaja competitiva.

4.7 Ejemplo completo

Te planteo para empezar esta sub-sección otra pregunta: imagina que te hace ilusión dedicarte a comercializar electrodomésticos. Tu idea es la de comprarlos (importando la mayoría y comprando el resto a proveedores nacionales). ¿Cómo valoras si vale la pena dedicarse a ese negocio, creando una nueva empresa?



Párate a pensar lo siguiente. El sector de comercialización de electrodomésticos en España es una parte fundamental del mercado minorista, abarcando una amplia gama de productos como lavadoras, neveras, televisores y demás. Partiendo de que te gustaría comercializar electrodomésticos porque siempre te ha gustado el trato con personas y además te gusta la tecnología que hace la vida más fácil a las familias... ¿vale la pena dedicarse a crear una empresa de ese tipo en España? ¿Cómo valoras si es interesante dedicarte a emprender en este sector, teniendo en cuenta la inversión de dinero y esfuerzo?

Actividad 2. Pensando si un negocio es interesante y viable.

Como respuesta a las preguntas de la Actividad 2, hay diferentes maneras de enfocar el interés del negocio y su viabilidad. Por ejemplo, podríamos ver si nos vamos a enfrentar con rivales directos (empresas como MediaMarkt, Worten, etc.) y qué otras de las cinco fuerzas de Porter actúan principalmente en mi sector, para hacer un análisis del entorno más inmediato de la empresa.

Sin embargo, en este momento nos vamos a centrar en el entorno más general: las variables genéricas que afectan al sector en España. A modo de ilustración, realizaremos un análisis PESTEL detallado para comprender mejor el entorno en el que opera esta industria:

4.7.1 Factores políticos

Podemos identificar algunos factores como los siguientes:

- Estabilidad política: La estabilidad política en España afecta la confianza del consumidor y la inversión en el sector. Cambios de gobierno o situaciones políticas inciertas pueden impactar en las decisiones de compra.
- Regulaciones de importación: Las regulaciones sobre importaciones de electrodomésticos pueden influir en la disponibilidad y precios de los productos en el mercado español.
- Políticas de energía: Las políticas gubernamentales relacionadas con la eficiencia energética pueden promover la demanda de electrodomésticos con etiquetas de eficiencia más altas.

4.7.2 Factores económicos

Algunos de los factores son:

- Crecimiento económico: El crecimiento económico de España impacta directamente en el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, en la demanda de electrodomésticos.
- Tasas de interés: Las tasas de interés bajas pueden fomentar la compra de electrodomésticos a crédito, impulsando las ventas.

4.7.3 Factores sociales

- Estilo de vida: la creciente tendencia hacia hogares más pequeños en áreas urbanas puede impulsar la demanda de electrodomésticos compactos y eficientes en espacio.



- Conciencia medioambiental: el aumento de la conciencia medioambiental puede aumentar la demanda de electrodomésticos con etiquetas de eficiencia energética y bajos consumos.
- Cambios demográficos: el envejecimiento de la población puede generar una mayor demanda de electrodomésticos adaptados para personas mayores o con funcionalidades de accesibilidad.

4.7.4 Factores tecnológicos

Algunos factores son:

- Innovaciones tecnológicas: las innovaciones en electrodomésticos, como electrodomésticos inteligentes, pueden influir en la demanda y en los modelos de negocio.
- Automatización y eficiencia: la automatización en la producción puede reducir costes y hacer que los electrodomésticos sean más asequibles para los consumidores.
- Plataformas de comercio electrónico: el crecimiento del comercio electrónico puede cambiar la forma en que los electrodomésticos se compran y venden, afectando a las tiendas físicas.

4.7.5 Factores medioambientales

- Regulaciones medioambientales: Las regulaciones de la Unión Europea sobre eficiencia energética y sustancias peligrosas en los electrodomésticos pueden afectar la disponibilidad de ciertos modelos en el mercado.
- Sostenibilidad: La creciente demanda de productos sostenibles puede influir en la oferta de electrodomésticos con materiales reciclables y consumo energético reducido.
- Cambio climático: Los cambios en el clima pueden influir en la demanda de ciertos electrodomésticos, como aires acondicionados y calefacciones más eficientes.

4.7.6 Factores legales

- Normativas de seguridad: Las estrictas regulaciones de la UE sobre la seguridad de los electrodomésticos pueden impactar en el diseño y fabricación de los productos.
- Normas de etiquetado: Las regulaciones de etiquetado energético influyen en la elección de los consumidores y pueden promover la venta de electrodomésticos más eficientes.
- Protección al consumidor: Las leyes de protección al consumidor garantizan la calidad de los productos y los derechos de los compradores en caso de averías o mal funcionamiento.

4.7.7 Conclusión

Este análisis PESTEL del sector de comercialización de electrodomésticos en España muestra la interacción de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que afectan a la industria. Comprender estos factores es esencial para las empresas en este sector, o para decidir si es interesante y viable crear una empresa en ese sector. El motivo es que permite adaptar las estrategias de marketing, oferta de productos y operaciones para satisfacer las demandas y desafíos del mercado en constante evolución. Al considerar estos factores, podemos tomar decisiones más informadas y estructuradas a



la hora de plantear un nuevo negocio. Pero, sobre todo, sirve a las empresas que ya existen para que puedan posicionarse de manera más efectiva para capitalizar oportunidades y mitigar riesgos en un entorno competitivo y cambiante.

Siguiendo con el ejemplo, está claro que en España hay cada vez más sensibilidad ante la eficiencia energética, a nivel social -las personas están interesadas en reducir la huella de carbono y el coste energético-, a nivel político-legal -el Plan Renove de electrodomésticos (OCU, 2022), canaliza, a través de las Comunidades Autónomas, ayudas para la compra de lavavajillas y otros electrodomésticos, con limitación a unos niveles de eficiencia energética, etc. Esto debería llevar, según las preguntas planteadas en la Actividad 2, a ver cómo enfocar el negocio. Una opción interesante es la de incluir proveedores con electrodomésticos eficientes y económicos.

5 Cierre

El análisis PESTEL ofrece una perspectiva amplia y detallada de los factores externos que pueden influir en una organización. A través de los ejemplos proporcionados en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal, hemos visto cómo estas variables pueden afectar las decisiones y el desempeño empresarial.

Es vital que las organizaciones incorporen este análisis, o herramientas similares de análisis del entorno general, en su proceso de toma de decisiones estratégicas para mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno empresarial dinámico. La flexibilidad y la capacidad de anticiparse a los cambios se convierten en activos valiosos en un mundo empresarial en constante evolución.

6 Bibliografía

Aguilar, F. J.: Scanning the business environment. Ed. Macmillan, 1967.

[Grant, R. M: "Contemporary Strategy Analysis", Ed. Wiley, 2019.](#)

Navas, J.E., Guerras-Martín, L.A., Fundamentals of Strategic Management, Ed. Thomson Reuters Civitas, 2018.

OCU. <https://www.ocu.org/electrodomesticos/frigorificos/noticias/ayudas-compra-electrodomesticos>, consultado 29.04.2024

[Johnson, G.; Scholes, K., Whittington, R. Fundamentals of Strategy. FT Prentice Hall/Financial Times, 2009.](#)

Porter, M. E.: "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, 1979, 57; 137–145.