

Análisis externo postpandemia

Post-pandemic external analysis

Gustavo Hernán Tataje Salas^a, Gustavo Fernando Tataje Rengifo^b

^aFacultad de Ingeniería y Arquitectura, USMP, Perú

^bFacultad de Medicina Humana, USMP, Perú

Recibido: 25 de octubre de 2023

Aceptado: 15 de noviembre de 2023

Resumen

La pandemia de COVID-19 impactó en la economía mundial, afectando las áreas del empleo, trabajo, producción, viajes y turismo, salud, política y educación, entre otras; lo que generó efectos marcados en la mayoría de países, así como en las empresas y organizaciones en general. Tomando como objeto de estudio la administración estratégica, señalamos que los principales modelos de análisis estratégico no consideran el factor de salud o sanitario. Por tanto, planteamos comparar 10 de los principales modelos de análisis externo o del entorno para poner en evidencia que estos modelos obvian el factor de salud o sanitario. Es preciso contar con un modelo alternativo y completo; es decir, con las principales fuerzas o variables externas incorporando el factor de salud o sanitario.

Palabras clave: análisis externo, modelos estratégicos, factor sanitario, administración estratégica, entorno organizacional

Para citar este artículo:

Tataje, G. H., & Tataje, G. F. (2023). Análisis externo postpandemia. *Cultura*, 37, 39-52. <https://doi.org/10.24265/cultura.2023.v37.02>

Este es un artículo Open Access bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0



Abstract

The COVID-19 pandemic had a profound impact on the global economy, significantly affecting employment, production, travel and tourism, health systems, politics, and education, among other areas. This crisis generated marked effects in most countries, as well as in companies and organizations worldwide. Focusing on the field of strategic management, we note that the main existing strategic analysis models fail to consider a health or sanitary factor. This study aims to compare ten prominent external or environmental analysis models to demonstrate that they have systematically overlooked this critical factor. Based on this omission, we propose a new, more comprehensive external analysis framework that incorporates the health factor as a key variable among the main external forces influencing organizations.

Keywords: Strategic Management, External Analysis, PEST Analysis, Health Factor, COVID-19, Organizational Environment, Strategic Models

Introducción

La pandemia de COVID-19 –cuyos primeros casos fueron identificados en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, China– tuvo una onda expansiva de impacto importante en la economía mundial, que afectó el empleo, los viajes y turismo, la salud, la política, el trabajo, los estudios; es decir, las principales actividades de las personas, generando, de esta manera, una crisis no prevista. Este factor de tipo sanitario determinó cambios drásticos ocurridos de manera rápida. Frente a ello, los diversos gobiernos de los países, así como instituciones especializadas, afrontaron los efectos respondiendo a la emergencia sanitaria con el fin de que las poblaciones, sobre todo las más vulnerables, sufran en menor medida los estragos de la enfermedad y las limitaciones en los primeros meses, antes de contar con vacunas. Lo mismo ocurrió con las diversas empresas y organizaciones, se presentaron una serie de acciones para que puedan afrontar las circunstancias y tener menor afectación. Dicho factor externo se convirtió

en una oportunidad para diversas empresas, principalmente para los proveedores de productos y/o servicios de salud, medicamentos, servicios funerarios, *delivery* de medicamentos, alimentos, etc. que pudieron incrementar sus negocios, en algunos casos de manera exponencial.

En el presente siglo todos los modelos existentes dentro de la gestión estratégica empresarial determinan que se debe realizar un análisis estratégico, que implica un análisis del entorno o análisis externo y un análisis interno de la empresa. Con relación al análisis externo, se necesita recabar datos e información relevantes respecto a las tendencias del entorno que rodea a las empresas, que les permitan detectar de la manera más temprana posible las oportunidades y amenazas, reales o potenciales, que afectan a las empresas y demás integrantes de su sector industrial.

Dentro de este análisis del entorno, los principales autores ofrecen sus propios modelos de análisis, identificando y clasificando, cada uno a su estilo, a las fuerzas, variables, factores externos o del entorno, fuerzas que cada autor ha clasificado y ordenado a su manera, sin embargo, ningún autor ha incorporado dentro de sus modelos de análisis externo, a la fuerza o factor sanitario o de salubridad. La pandemia generada por la COVID-19 fue un factor de salud que tuvo un impacto importante sobre las personas, empresas e instituciones; vale decir, organizaciones en general, inclusive en la mayoría de países del mundo y que no debe soslayarse.

Se presenta el modelo PESTAC para el análisis estratégico, el que dentro del análisis externo o del entorno contiene a las principales fuerzas o variables externas, incorporando además el factor salud o sanitario.

Marco conceptual

Pandemia

«f. Med. Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región» (Diccionario de la Lengua Española, 2023).

COVID-19. Enfermedad por coronavirus

Es una enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2. Se transmite de un individuo a otro en las gotitas que se dispersan cuando la persona infectada tose, estornuda o habla. Los coronavirus (CoV) son una gran familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. La epidemia de COVID-19 fue declarada como una emergencia de salud pública por la Organización Mundial de la Salud el 30 de enero de 2020 (OMS, 2023).

Dos meses después, en marzo de 2020, el director general de la OMS anunció que la nueva enfermedad por coronavirus (COVID-19) tenía las características de una pandemia debido a su propagación y a los efectos peligrosos y mortales sobre las personas; sumado a la falta de conocimientos y elementos para controlarla, lo que fue determinante para que se extienda por todo el mundo (Adhanom, 2020).

Análisis estratégico

En el contexto empresarial es el proceso sistemático y continuo en el que se realiza un análisis del entorno, así como de la empresa u organización de que se trate. Este análisis permitirá conocer cómo funciona el entorno en el que la empresa opera, incluyendo las condiciones internas, las potencialidades, debilidades, carencias problemas y limitaciones de la empresa, todo esto posibilita detectar las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades; los cuales son insumos importantes del muy conocido análisis FODA.

El entorno

Según Urra (2018, p. 70), el entorno general «se refiere al medio en el que se desarrolla la organización desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la organización en el sistema amplio».

Para Hitt (2015, p. 38), el entorno general se encuentra «compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran». Esto es evidente, pues dichas dimensiones,

factores o fuerzas determinan qué tan fácil o difícil puede ser para las empresas y organizaciones, en general, realizar negocios u ofrecer sus productos o servicios, y evolucionar favorablemente, con lo que se está de acuerdo.

Ahora bien, en el mundo académico se mencionan dos entornos, el *entorno de acción directa* en el que se ubica a los clientes, distribuidores, proveedores, acreedores, organismos de gobierno local, etc., y el *entorno de acción indirecta*, que es donde interactúan las fuerzas externas, llámense económicas, políticas, legales, sociales, culturales, etc.

Análisis externo

Es el proceso sistemático y continuo en el que se realiza el análisis de las diversas fuerzas o factores del entorno que determinan la atractividad del mismo, estableciendo una serie de oportunidades, así como amenazas, reales o potenciales, que deben enfrentar las empresas en su búsqueda de la ventaja competitiva.

Los factores o fuerzas externas según diversos autores

Para determinar cuántas fuerzas, factores, dimensiones o variables se consideran dentro del análisis del entorno, macroambiente o entorno general (términos comúnmente empleados) realizamos una revisión de libros sobre temas de administración estratégica y planeamiento estratégico. Encontramos que la mayoría de autores emplea entre cuatro y siete factores. A continuación, presentamos algunos de los modelos analizados.

Sainz de Vicuña y su modelo de cuatro factores

Sainz de Vicuña (2018, p. 105) se refiere al análisis del entorno, estableciendo que se debe examinar el impacto de cuatro grupos de factores externos: «factores económicos; factores tecnológicos; factores políticos y legislativos; factores sociales». No incluye el factor salud o salubridad.

El modelo de las cinco fuerzas externas de David

David (2017) sostiene que las fuerzas externas clave «pueden clasificarse en cinco categorías: «fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; fuerzas competitivas» (p. 61).

El autor, presenta 10 fuerzas externas que afectan a las organizaciones, incorporadas en sus cinco categorías; sin embargo, en este listado de factores externos, David (2017) obvia el factor sanitario o de salud.

Deja claro, David (2017), que «las tendencias y los acontecimientos externos, como el encarecimiento de los alimentos y la integración de las personas de países africanos al comercio en línea, son factores que afectan en gran medida a productos, servicios, mercados y organizaciones a nivel mundial» (p. 62). Dándole relevancia al impacto que tienen los factores externos sobre la producción y otras actividades de las personas.

El modelo PEST-G de Torres

Este modelo es una derivación del modelo de David, que asume Torres (2018) tomando como marco el entorno general referido al macroambiente. Son las «fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas tecnológicas; fuerzas globales» (Torres, 2018, p. 102). Se diferencia con el modelo de David porque la fuerza competitiva la incorpora en otro ambiente que crea en su modelo, al que denomina *medio ambiente de trabajo*; sin embargo, coincide con David al soslayar el factor sanitario o de salud.

El modelo PESTEL

Es uno de los modelos de análisis del entorno estratégico más antiguos. Este modelo es tomado como referencia por muchos autores e investigadores. Ideado por Narayanan y Fahey (1986), con el interés de emplearlo para determinar el impacto de las fuerzas externas sobre las empresas y evidenciar cómo estos factores interactúan. El acrónimo PESTEL se crea de los siguientes factores externos: «factores políticos (P); factores

económicos (E); factores sociales y demográficos (S); factores tecnológicos (T); factores ecológicos (E); factores legales (L).

Otro autor que propone este análisis es Urrea (2018, p. 70), quien reconoce que «el modelo más extendido para el análisis del entorno en este nivel es el análisis PESTEL, cuyo nombre obedece al acrónimo de las dimensiones del entorno consideradas». Estas son las siguientes: «dimensión política; dimensión económica; dimensión social; dimensión tecnológica; dimensión ecológica; dimensión legal» (Urrea, 2018, p. 70).

Como propone Urrea (2018), el análisis PESTEL «es una categorización de las dimensiones del entorno con el objeto de centrar la atención, la búsqueda de información y el análisis de cada una de ellas, sin pasar por alto, al mismo tiempo, sus interrelaciones, tanto actuales como potenciales» (p. 70). Concordamos, los autores del presente estudio, con esta afirmación que refleja la finalidad de dicha herramienta de análisis externo, que luego devino en una de las más empleadas. También, se aprecia que este modelo de análisis del entorno obvia el factor sanitario, de salubridad o de salud.

El modelo PESTEC

D'Alessio (2008, p. 118) refiere que «la auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productores, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis». D'Alessio (2008, p. 118): establece las siguientes: fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); fuerzas económicas y financieras (E); fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); fuerzas tecnológicas (T); fuerzas ecológicas y ambientales (E); fuerzas competitivas (C).

Se observa que el autor nombra a su modelo PESTEC, el que podría considerarse una variante del Modelo PESTEL y que en ninguna de estas categorías de fuerzas o factores externos está considerado el factor sanitario o de salubridad.

El modelo PESTLA

Por otra parte, FitzRoy et al. (2017) presentan su modelo, derivado también del modelo de Narayanan y Fahey, al que denominan PESTLA. En

el marco de lo que llaman ambiente remoto, ubican seis elementos: «político, económico, sociocultural, tecnológico, legal y ambiental del ambiente global de negocios» (FitzRoy et al., 2017, p. 84).

Se evidencia que estos autores también obvian, dentro de los ambientes descritos, al ambiente sanitario o de salubridad.

Hill y sus seis fuerzas del macroentorno

Hill (2019) propone una lista de seis fuerzas del macroentorno: «fuerzas macroeconómicas, fuerzas globales, fuerzas tecnológicas, fuerzas demográficas, fuerzas sociales y fuerzas políticas y legales» (p. 69). Entre ellas no se encuentra el factor sanitario o de salud.

Thompson y sus siete componentes del macroambiente

Thompson et al. (2018, p. 66) establecen que «toda organización funciona en un ambiente mayor que va bastante más allá de la industria en que opera»; una definición que hace alusión al macroambiente o macroentorno, como lo denominan otros autores. Además, plantean su propuesta para el análisis externo, en la que el «macroambiente» incluye los siguientes siete componentes principales: «demografía de la población; fuerzas socioculturales; factores legales y regulatorios; el ambiente natural y los factores ecológicos; factores tecnológicos; condiciones económicas generales; fuerzas globales» (Thompson et al., 2018, p. 66).

Ahora bien, la pandemia podría estar considerada dentro de la fuerza ambiente natural, pero, para Thompson et al. (2018, p. 66), el ambiente natural «incluye las fuerzas ecológicas y ambientales como las estaciones, la temperatura, el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua», por lo que se descarta tal posibilidad.

Del mismo modo, la pandemia podría considerarse una fuerza global; no obstante, Thompson et al. (2018, p. 66) indican que las fuerzas globales «incluyen las condiciones y cambios en los mercados globales, que abarcan, entre otros, los hechos políticos y las políticas hacia el comercio internacional»; y, que además, «incluyen las prácticas socioculturales y el

ambiente institucional en que operan los mercados globales» (Thompson et al., 2018, p. 68). Es decir, no está considerado el factor sanitario o de salubridad dentro de su propuesta.

Hitt y sus siete fuerzas del entorno general

De manera similar a Thompson, Hitt et al. (2015) presentan dentro de lo que llaman el entorno general, siete categorías de fuerzas, a las que denominan segmentos del entorno, pero con unas pequeñas diferencias. Estos son: «segmento demográfico, segmento económico, segmento político/legal, segmento socio-cultural, segmento tecnológico, segmento global y segmento físico» (Hitt et al., 2015, p. 39).

Se aprecia que estos autores reemplazan al factor político por el segmento regulatorio, denominan al ambiente natural como físico, incorporando en él los factores ecológicos. De la misma manera, no consideran el factor sanitario, de salud o de salubridad.

García y sus siete fuerzas del macroentorno

García et al. (2018), al presentar el análisis estratégico del macroentorno o entorno general, establecen un grupo de fuerzas o variables: «fuerzas de carácter político/legal; fuerzas económicas; fuerzas demográficas/sociales/sociológicas; fuerzas tecnológicas; fuerzas geográficas; fuerzas socioculturales; fuerza global» (pp. 22, 23). Igualmente, en el análisis de fuerzas externas no consideran el factor salud o sanitario.

Discusión

El mundo ha atravesado una serie de cambios a partir de la aparición de la pandemia de COVID-19. Una nueva realidad ha surgido debido a los acontecimientos vividos, por tanto, se precisa de ajustes necesarios en los modelos de análisis estratégico, tomando como referencia las experiencias, buenas y malas; ubicando las falencias y el impacto de dicho factor de salud o salubridad.

Se observa que los principales modelos de análisis externo o del entorno estudiados son una derivación del Modelo PESTEL, al que cada autor ha

agregado o cambiado algún factor externo, con la finalidad de diferenciar su propuesta de las demás existentes, empleando en algunos casos, acrónimos para su denominación y diferenciación.

Entre los principales modelos existentes para el análisis del entorno, motivo de la presente investigación, destacan los modelos de Fred y David, así como el modelo PESTEL, este último, modelo de referencia para la mayoría de los autores que fueron investigados.

Se observa que los principales modelos de análisis externo estudiados son una derivación del Modelo PESTEL, al que cada autor ha agregado o cambiado algún factor externo, con la finalidad de diferenciar su propuesta de las demás, mediante acrónimos.

A partir de ello, se preparó una matriz de doble entrada a la que denominamos Matriz Modelo-Factor (Tabla 1), en la que se presentan de manera breve los once modelos analizados y las respectivas fuerzas, dimensiones, factores o variables, según el enfoque de cada autor, con la finalidad de mostrar las fuerzas o factores externos considerados por cada autor; vale precisar que, en dicha matriz, en el caso de los factores socioculturales, han sido considerados tanto en la columna de sociales como de culturales, y del mismo modo se hizo con los factores ambientales y geográficos.

Se comprueba que los principales modelos existentes para el análisis externo o del entorno no consideran en sus propuestas el factor salud, de salubridad o sanitario. Sin embargo, a partir de la reciente pandemia de COVID-19 se establece la importancia que tiene dicho factor, pues el impacto de cualquier pandemia futura, de similar o mayor efecto, puede repercutir en todas y cada una de las variables del entorno, generando con ello, oportunidades y/o amenazas que pueden afectar tanto a las personas como a las empresas y organizaciones en general.

Se debe incorporar dentro del análisis externo el factor sanitario, de salud o salubridad, como se convenga en llamarlo, el cual puede ir en una categoría especial de análisis, acompañando al factor ambiental o ecológico, tal y como se propone en el modelo PESTAC descrito líneas abajo.

Tabla 1
Matriz Modelo-Factor

N°	MODELO/ AUTOR	FACTOR												Global	Competitivo	Salud
		Político	Económico	Macro económico	Financiero	Social	Cultural	Legal/ legislativo	Guber- namental	Demográfico	Ambiental	Ecológico	Tecnológico			
1	SAINZDE VICUÑA	X	X			X		X					X			
2	DAVID	X	X			X	X	X	X	X	X		X		X	
3	PEST-G	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X		
4	PESTEL	X	X	X		X		X		X		X	X			
5	PESTEC	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X		X	
6	PESTLA	X	X			X	X	X			X		X			
7	HILL	X		X		X		X		X			X	X		
8	THOMPSON		X	X		X	X	X		X	X		X	X		
9	HITT	X	X			X	X	X		X	X		X	X		
10	GARCIA	X	X			X	X	X		X	X		X	X		
11	PESTAC	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X		X	X

El factor de salud o sanitario puede incorporar dentro de sí distintos tipos de enfermedades, como son las epidemias sanitarias, las pandemias, las enfermedades endémicas, enfermedades ocupacionales, enfermedades no transmisibles, etc.

Se propone el *Modelo PESTAC* para el análisis externo, el que contiene a las principales fuerzas o variables externas, incorporando además el factor salud o sanitario y que se muestra a continuación:

1. Factores políticos, gubernamentales y legale (P).
2. Factores económicos y financieros (E).
3. Factores sociales, culturales y demográficos (S).
4. Factor tecnológico (T).
5. Factores ambientales y de salud (A).
6. Factor competitivo (C).

Conclusiones

- El mundo sigue cambiando y tras la aparición de la pandemia de COVID-19, consideramos que deben realizarse los ajustes que se requieren en los modelos de análisis estratégico, para que consideren de manera amplia los factores externos que pueden originar las oportunidades y amenazas, reales o potenciales, según las experiencias y falencias detectadas y mencionadas en el presente estudio.
- El desarrollo del modelo PESTAC, que se presenta en este estudio, es el único modelo de análisis externo que incorpora el factor de salud o sanitario; y, como lo hemos verificado, es omitido por los distintos autores e investigadores de la administración o gestión estratégica.
- Las empresas y los académicos deben incorporar dentro de sus actividades de planeamiento, administración o gestión estratégica el modelo PESTAC para el análisis externo, ya que contiene las principales fuerzas o variables externas, cuyos factores o fuerzas son los que se mencionan a continuación:
 1. Factores políticos, gubernamentales y legales
 2. Factores económicos y financieros
 3. Factores sociales, culturales y demográficos
 4. Factor tecnológico
 5. Factores ambientales y de salud
 6. Factor competitivo
- En la realización del análisis externo o del entorno, específicamente en el análisis del factor de salud o sanitario, se deben considerar las epidemias sanitarias, las pandemias, las enfermedades endémicas, enfermedades ocupacionales, enfermedades no transmisibles y otras.

Conflicto de intereses

Los autores de la presente investigación declaran que no presentan conflicto de intereses.

Responsabilidad ética

En la investigación se han citado, de manera textual y parafraseada, las ideas provenientes de otras investigaciones, reconociendo de manera rigurosa la autoría correspondiente.

Contribución de autoría

GHTS: investigación, búsqueda de fuentes, redacción, revisión y edición, conclusiones.

GFTR: investigación, búsqueda de fuentes, redacción, revisión y edición, conclusiones.

Financiamiento

La investigación se realizó con recursos propios de los autores.

Referencias

- Adhanom, T. (2020, 11 de marzo). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (1.ª ed.). Pearson.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Diccionario de la Lengua Española. (2023). <https://dle.rae.es/pandemia?m=form>
- FitzRoy, P., Hulbert, J. M., & Ghobadian, A. (2017). *Administración Estratégica. El reto de la creación de valor*. Trillas.
- García, G., Bolívar, J. E., & Roa, R. I. (2018). *Gerencia Integral para el siglo XXI. Prácticas para mejorar la competitividad de las organizaciones* (1.ª ed.). ECOE Ediciones.
- Hill, C. W. I., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral* (12.ª ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11.ª ed.). Editorial Cengage Learning.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* (The West Series in Strategic Management). Cengage Learning.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). *Coronavirus*. https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Sainz de Vicuña, A. J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5.ª ed.). Esic Editorial.
- Thompson, A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2018). *Administración Estratégica. Teoría y casos* (2.ª ed.). Edit. Mc Graw Hill.

Torres, Z. (2018). *Administración estratégica* (2.^a reimpresión). Grupo editorial Patria.

Urra, J. A. (2018). *Dirección Estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*. Ediciones Pirámide.

Gustavo Hernán Tataje Salas

Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Gustavo Fernando Tataje Rengifo

Facultad de Medicina Humana, Universidad de San Martín de Porres, Perú.