



# Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19<sup>1</sup>

*Analysis of Pestel and their impact on strategic planning: an approach in times of COVID-19*

Rec: 30/03/22

Acep: 06/06/22

Lina Marcela Giraldo<sup>2</sup>

Esteban Godes Naranjo<sup>3</sup>

José David Bonilla Castro<sup>4</sup>

- 1 Artículo de reflexión. Los autores agradecen la orientación y asesoría de la docente Andrea Mosquera Guerrero.
- 2 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: lina.giraldo03@unicatolica.edu.co
- 3 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: esteban.godes01@unicatolica.edu.co
- 4 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: josedavidbonillacastro@gmail.com

## Resumen

El objetivo del artículo se enfoca en destacar los procesos llevados a cabo al momento de realizar un análisis de entornos externos Pestel desde la planeación estratégica, y su importancia en las organizaciones que buscan contrarrestar impactos negativos presentados por el COVID-19. La recopilación de información se hace a través de diversos documentos académicos y científicos. La metodología utilizada es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, para visualizar y enfocar el proceso analítico de los entornos externos. Los resultados están basados en los procesos de los análisis de entornos Pestel, tomándose criterios y definiciones, para generar proyecciones y bosquejos de los escritos para definir los procesos empleados. Para concluir, los gerentes deben tener conocimientos y bases previas para el análisis de entornos, producto de sus experiencias y acontecimientos presentados en el mundo, para abarcar los diferentes aspectos y problemáticas que se puedan dar en una organización.

**Palabras clave:** entornos externos, análisis Pestel, procesos, conocimientos, acontecimientos, problemáticas.

## Abstract

The objective of the article focuses on highlighting the processes carried out when carrying out an analysis of PESTEL external environments from strategic planning, and its importance in organizations that seek to counteract negative impacts presented by COVID-19, the collection of information is made through various academic and scientific documents. The methodology used is descriptive with a qualitative approach, to visualize and focus the analytical process of external environments. The results are based on the processes of the analysis of PESTEL environments, taking criteria and definitions, to generate projections and drafts of the writings to define the processes used. To conclude, managers must have prior knowledge and bases for the analysis of environments, product of their experiences and events presented in the world, to cover the different aspects and problems that may arise in an organization.

**Keywords:** external environments, PESTEL analysis, processes, knowledge, events, problems.

## Introducción

En pleno siglo XXI, donde la tecnología y la economía van de la mano generando impacto en el mundo empresarial y social, se presentan continuamente situaciones inesperadas que cambian el panorama; es así que a finales del año 2019 surgió una pandemia global que ha tenido repercusiones de tipo económico y social en todo el mundo, con mayor énfasis en las naciones en desarrollo y que en consecuencia se encontraban menos preparadas para los desafíos; la situación descrita tiene relación con el entorno y su incidencia en las dinámicas globales y las organizaciones no son ajenas a sus efectos.

La mirada al exterior de las empresas tiene diferentes componentes, están los planteamientos de Porter (1979) con las cinco fuerzas competitivas y el análisis PESTEL. Con base en lo anterior, se realizará una revisión de los entornos externos, en especial desde la perspectiva del análisis PESTEL y cómo a través de las estrategias gerenciales es posible responder de manera anticipada a las avalanchas que se puedan presentar y cómo cada una de ellas puede impactar en las personas y en sus trabajos o en la estabilidad económica, dada la situación a partir del surgimiento del COVID-19.

Esta investigación se realiza con base en el análisis PESTEL que desarrollan las organizaciones debido al surgimiento de problemáticas en sus entornos externos.

Como lo menciona Yüksel (2012),

*El análisis PESTEL cumple dos funciones: una de estas es ayudar a identificar el entorno en el cual desarrolla sus actividades la empresa; la segunda permite recopilar información que la empresa podrá utilizar para predecir y anticiparse a circunstancias o problemáticas futuras, este tipo de análisis ayuda a que las empresas determinen cómo el macroentorno influirá en las metas y objetivos de la misma. (p. 1)*

Para dicho análisis se deben estudiar factores que forman parte del macroentorno y que tienen efectos en el desarrollo de las actividades de las empresas u organizaciones. Según Frue (2017), estos factores son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL).

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial (Frue, 2020).

Esta herramienta resulta ser muy útil para las empresas, dado que les permite entender el entorno en el cual van a desarrollar sus actividades y para determinar las oportunidades o amenazas que se encuentran. Es así como tener conocimiento sobre los factores va a privilegiar a las empresas para de esa manera aprovechar las oportunidades y tratar de disminuir las amenazas.

Así mismo, y teniendo en cuenta que este artículo está enfocado en el análisis PESTEL, es de resaltar que debido a las problemáticas que se presentan en los entornos externos de las organizaciones, surge la necesidad del desarrollo de otras herramientas de análisis como: *Las cinco fuerzas de Porter*, a través de la cual las organizaciones miden u obtienen información de sus principales competencias, que se dirigen al mismo segmento de clientes y entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA, por sus siglas en inglés).

Según Aguilar (2006),

*Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que se encarga de estudiar las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de*

*vista estratégico. Permittedoles a las organizaciones conocer factores como: proveedores, clientes, frontera geográfica del mercado, efecto de los costos en las economías de escala, cambios tecnológicos y canales de distribución para tener acceso a los clientes. (p. 1)*

Por otro lado, a través de los entornos VUCA, las organizaciones “se ven obligadas a adaptarse a los cambios constantes que se presentan en ellos; estos entornos VUCA se encuentran

presentes en sectores profesionales, sector de servicios, industrias y tecnologías”, según Redacción APD (2022). Además, están conformados por factores en constantes cambios a los cuales las organizaciones se ven obligadas a adaptarse (Tabla 1).

Retomando el foco estratégico de los análisis que se van a desarrollar, se resalta dentro de la herramienta PESTEL la capacidad de evaluar la situación empresarial, generando un escudo protector y el fortalecimiento.

**Tabla 1**

*Factores que conforman los entornos VUCA:*

Factores	Impacto
<b>Volatilidad</b>	Está íntimamente relacionada con la naturaleza y su dinámica siempre cambiante. Volatilidad también se refiere a la inestabilidad de los mercados, con continuas crisis económicas.
<b>Incertidumbre</b>	La incertidumbre dentro del entorno VUCA hace referencia a la escasa previsibilidad con la que las empresas pueden enfrentarse al futuro. Las situaciones imprevistas son cada vez más comunes, lo que resta seguridad a la hora de construir planes estratégicos.
<b>Complejidad</b>	Este nuevo mundo complejo hace que comprender las relaciones entre distintos miembros del equipo sea cada vez más difícil. La consecuencia más directa, es la ausencia de verdaderos líderes que impulsen la toma de decisiones.
<b>Ambigüedad</b>	La ambigüedad habla sobre la falta de claridad generalizada que provocan todos los factores anteriores; lo que sucede es que ya no hay fórmulas establecidas para la solución de problemas típicos, sino que cada vez que se presente una adversidad, la misma debe ser transformada en oportunidad a través de planes de acción.

Fuente: Adaptado de Bizneo HR Software (2021).

*Es así que los factores que conforman la herramienta Pestel (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal) se pueden considerar aspectos dinámicos, debido a que cuentan con un pasado, presente y revelan un futuro, por eso dicha herramienta juega un papel importante en las organizaciones, principalmente en la gerencia estratégica, dado que desde ahí se implementan los objetivos, planes de acción y metas que se desarrollarán en la organización, permitiéndoles considerar y proveer las diferentes repercusiones de los factores y de esa manera sobresalir y volverlos oportunidades para la empresa. (Gutiérrez y Restrepo, 2017, p. 16)*

Según esto, se puede decir que para realizar la planeación estratégica en una organización se requiere el análisis del entorno, para obtener información de las problemáticas presentadas en los diferentes segmentos del entorno en el cual se desempeña, con el propósito de detectar amenazas y oportunidades actuales, teniendo en cuenta el surgimiento de factores negativos que no logran ser previstos, los cuales se deben ir solucionando. Como referencia reciente se toma el surgimiento de la crisis originada por el COVID-19, que ha generado una gran incertidumbre y grandes cambios en muchos sectores de las organizaciones, por lo cual

se busca responder a la pregunta: *¿Cuál es la incidencia del análisis Pestel sobre la planeación estratégica de las organizaciones en tiempos del COVID-19?*

## Metodología

Este artículo está enfocado en la importancia del desarrollo e implementación del análisis de los entornos externos con base en el análisis Pestel para la gerencia estratégica de las organizaciones en tiempos de COVID-19, con el cual se pretende tener claro cómo aplicar las estrategias para reducir los niveles de riesgos y que la organización responda de manera anticipada y positiva a las problemáticas de entornos externos a los cuales se ve enfrentada y cuyos cambios son constantes.

Este trabajo es de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo; se recurrió a fuentes de información extraída de páginas web y artículos de bases de datos como Google Scholar y Dialnet de donde se recopiló información sobre entornos externos, análisis Pestel, así como libros de administración, todo lo cual permite visualizar el panorama externo de las organizaciones.

## Desarrollo

### Antecedentes

Los entornos externos tienen una gran relevancia en las organizaciones debido a la

influencia e impacto que causan ya sea de manera positiva o negativa. Dada la importancia, estos entornos externos requieren de ciertos análisis por parte de las organizaciones, con el fin de afrontar factores negativos que les presenten dificultades en el desarrollo de sus actividades, motivo por el cual surge en las organizaciones la necesidad de contar con una gerencia estratégica enfocada y empoderada.

Una de las situaciones que han venido enfrentando las organizaciones es el alto nivel de afectación en la salud pública y en la inestabilidad de sus entornos debido a pandemias y epidemias que han impactado el desarrollo de sus actividades; entre ellas están: la pandemia de cólera (1817-1856), la viruela (1870-1875), la gripe española (1918-1919), gripe asiática (1957-1958), gripe porcina (2009-2010), y actualmente COVID-19 (desde el 2009). Todas estas pandemias han generado cambios en los entornos de las organizaciones, de manera negativa, especialmente sobre lo económico, tal como lo argumenta Tomasi (2020, p. 4).

Por el surgimiento de estas pandemias y epidemias, las organizaciones se han visto sometidas a realizar cambios en los productos o servicios que ofrecen al mercado, con el fin de mantener su fuerza competitiva y subsistir frente a sus competidores.

*Una de las cosas que la pandemia nos ha enseñado es que el liderazgo es fundamental y para muchas organizaciones que se enfrentan a un futuro ágil, puede ser más importante que nunca. Según su criterio, las organizaciones requerirán rasgos de liderazgo diferentes para transformar y restaurar sus líneas de servicios o productos. (Cid, 2020, p. 5)*

*Con el origen del COVID-19, gran parte de las organizaciones han tomado la decisión de cerrar y parar sus actividades económicas, muchas por falta de fuerza financiera y otras por no saber ajustarse a los cambios del entorno. Todo se evidencia en países en desarrollo como los que*

*componen América Latina; sin embargo, es importante resaltar que hay organizaciones con mayores pérdidas y afectaciones según su actividad económica o servicio. (Cepal, 2020, p. 7)*

En la Figura 1 se visualizan los sectores y empresas más afectadas y que podrían cerrar debido a la pandemia. También se refleja que hay organizaciones que tienen impacto negativo más bajo en comparación con otras, debido principalmente a la exposición de los entornos externos.

Las organizaciones encuentran oportunidades y amenazas en el entorno externo, las cuales pueden o no ayudarlas a cumplir los objetivos y a cubrir

necesidades que se les presente en el desarrollo de sus actividades. Por lo anterior, se resalta la importancia de la interacción que deben tener las organizaciones con los entornos externos que las rodean.

*Las organizaciones están sometidas a una constante comunicación con sus entornos con el propósito de obtener información actualizada de problemáticas u oportunidades presentadas en estos, facilitándoles la oportunidad de tener una gran participación en el mercado, evitando pérdidas por impactos negativos que se estén presentando en estos entornos (Porter, 2008, como se citó en Rojas, 2017, p. 3)*

**Figura 1**

*América Latina y el Caribe (27 países): empresas que podrían cerrar, según el sector.*



Fuente: Adaptada de Cepal (2020).

Es decir, que el impacto en la economía puede aumentar dependiendo del alcance de la propagación geográfica del virus, debido a que es una situación incontrolable y que incide en diferentes sectores, generando dificultad a las empresas en el desarrollo de sus actividades. Cabe resaltar que la pandemia ya ha tenido un impacto negativo en la economía mundial, por lo cual se puede deducir un sinnúmero de lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan servir de base para tomar todas las medidas requeridas en el área administrativa, social y pública, con objeto de mejorar eficazmente los entornos y ser capaces de prever futuros problemas externos que nos impacten negativamente.

Un ejemplo muy claro y que impactó a las organizaciones a nivel mundial, generando un alto nivel de crisis económica fue la guerra mundial del siglo XX, la cual dejó un balance negativo en la economía y en el sector político; a través de la cual, al transcurrir el tiempo, se fueron presentando problemáticas que dejaron pérdidas y caídas de la producción.

*Desde la Gran Depresión que se presentó durante el decenio de 1930, muchas discusiones y análisis se han realizado sobre las causas que llevaron al desplome de “Wall Street” y la caída de la producción industrial*

*en el mundo; las economías se contrajeron en más de un 50% entre 1930 y 1933. La recuperación de la producción industrial a los niveles de 1929, solamente se logró hasta 1941, en medio de la Segunda Guerra Mundial. (Morris, 2008, p. 1)*

### Conceptualización sobre entornos externos

Todas las organizaciones están expuestas a entornos externos que influyen en sus procesos de una manera negativa o positiva, y que no forman parte del sistema, por lo cual se les dificulta controlar los resultados negativos que generan estos factores, como lo argumentan algunos autores a continuación, en la conceptualización de entornos externos:

*El ambiente Externo de las Organizaciones son todos aquellos factores que influyen en la organización y que no pertenecen al sistema. Este entorno a su vez está dividido en dos secciones que permiten analizar variables directas o indirectas conocidas como Micro ambiente y Macro ambiente; el óptimo funcionamiento de todas las empresas depende de la manera que se analicen y aprovechen estos aspectos para la supervivencia o crecimiento de toda organización. (Malota, 2013, como se citó en Rojas, 2013, p. 4)*

*Algunos autores, como Stoner, clasifican los distintos elementos del ambiente externo o entorno que influyen sobre la empresa como aquellos del elemento de acción indirecta o de acción directa. Se consideran elementos de acción directa todo ambiente que afecta directamente a la organización, por ejemplo, los consumidores, la competencia; por otro lado, son elementos de acción indirecta todos aquellos elementos que no influyen en forma directa sobre la empresa, como es el caso de las variables político-legales, variables económicas. (Martini, 2012, p. 1).*

Algunos autores en los conceptos anteriores dan a conocer la importancia de los análisis y estrategias que deben realizar las organizaciones por medio de su gerencia estratégica, estableciendo métodos que les ayuden a contrarrestar problemáticas que se les presenten en el desarrollo de sus actividades económicas, con el fin de obtener resultados positivos y lograr subsistir frente a circunstancias actuales y futuras que puedan presentarse.

### Factores de estudio dentro del análisis de entornos externos PESTEL

En el entorno de las organizaciones se pueden encontrar factores externos que son relevantes

en la planeación estratégica desde el análisis Pestel, que se expresan en las dimensiones políticas, jurídicas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales; estos factores se generan e influyen de manera directa a las empresas en sus procesos, planeación y objetivos, con la posibilidad de ser previstos (Tabla 2).

Peiró (2017) define el entorno externo de una empresa, como

*el conjunto de todas las personas, grupos, organizaciones, elementos físicos o sociales, con las que una organización intercambia sus entradas o sus salidas. (p. 1)*

## Desafíos del análisis de entornos Pestel en contextos COVID-19

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones es contrarrestar impactos negativos en factores políticos, económicos, legales y culturales como lo argumentan Rodríguez y Álvarez (2021). En el contexto COVID-19 los presidentes de cada país declararon los estados de emergencia, militarización de las ciudades y restricciones de movilidad; este tipo de actuaciones políticas tienen repercusiones positivas y negativas para las organizaciones y empresas, esto lleva a que se hayan cerrado temporalmente empresas, ocasionando un cese de actividades;

de ahí es donde se crea y se innova en las empresas con nuevas formas de trabajo, entregas de productos y servicios.

Estos autores agregan que:

*En el factor económico los países tuvieron desafíos del incremento en los índices de pobreza y trabajo informal, el índice de desempleo aumentó, la decadencia de comercio exterior y nacional disminuyó, los gobiernos tuvieron que crear estrategias que les permitiera enfrentar esta crisis económica y recesión productiva que se presentó a nivel mundial, lo que llevó a que se crearan subsidios para las personas más necesitadas, apoyo económico*

**Tabla 2**

*Análisis Pestel y factores que lo conforman.*

Factores	Descripción
<b>Político</b>	Se analizan los factores asociados a la clase política, que influyen en la actividad futura de la empresa y pueden ser: las subvenciones públicas, política fiscal, modificaciones en los tratados de comercio y posibles cambios en los partidos políticos.
<b>Económico</b>	Se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de estrategias y pueden ser: ciclos económicos de nuestro país, políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta.
<b>Socio-cultural</b>	Se analizan factores socioculturales que nos ayudan a identificar la tendencia de la sociedad actual como: cambios en gustos, cambios de nivel de ingresos, la conciencia por la salud y cambios en el nivel poblacional.
<b>Tecnológico</b>	Se analiza la influencia de las novedades tecnológicas y el cambio que pueda surgir en el futuro y que puede ser: los agentes que promueven las TIC, el surgimiento de nuevas tecnologías relacionadas con la empresa, nuevas formas de producción, acortamientos de los plazos de obsolescencia.
<b>Ecológicos</b>	Se analizan los posibles cambios referidos a la ecología como: leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía, conciencia social ecológica.
<b>Legales</b>	Se analizan los cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto como: licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos.

Fuente: Torres (2019).

*para las empresas, tal como sucedió con Avianca. (p. 7)*

Por otro lado, entre los desafíos de las organizaciones está fortalecer la planeación estratégica para poder enfrentarse a dificultades que se le puedan presentar en sus procesos o actividades económicas; al realizar este proceso, a las organizaciones se les facilitará visualizar los cambios del ambiente en torno a cada organización.

*Las organizaciones para lograr sus objetivos planteados deben implementar métodos como la recopilación de información para generar alternativas de ejecución en sus procesos, por esto se resalta la importancia de la planeación estratégica por ser un proceso continuo que les permite visualizar los cambios del ambiente de los entornos. (Morales, 2006, como se citó en Vilarly, 2010, p. 5)*

En tiempos de pandemias las organizaciones han tenido que reinventar sus modalidades de operar y ofrecer sus productos debido a las dificultades que se presentan al dirigirse a sus clientes, otras han logrado innovar en productos que requieren los clientes como elaboración de tapabocas, mascarillas, entre otras, en protección de su salud.

*En la mayoría de los casos, el denominador común es la*

*tecnología. Las situaciones derivadas de la pandemia han puesto a prueba la capacidad tecnológica de las empresas, evidenciándose muchas carencias. La pandemia está exigiendo la implementación de tecnología que facilite las interacciones virtuales a todos los niveles llevando a la empresa a transformarse digitalmente.*

*Esto se traduce en la necesidad de mejoras en las plataformas de e-commerce, implementación de tecnología para trabajar en remoto, soluciones de trabajo virtual en equipo, y mejoras en la seguridad de los datos. Y estas necesidades se han presentado sin previo aviso, son prioritarias, exigen agilidad y flexibilidad. (LSI Soluciones, 2020, p. 1)*

Uno de los sectores más afectados en tiempo de pandemia es el sector salud, lo cual ha tenido un impacto negativo en el desarrollo humano de las organizaciones, generándoles dificultades en el desempeño de sus actividades, llevándolas a establecer medidas de bioseguridad que minimicen la afectación de salud de sus trabajadores. Resaltando también la afectación que se ha generado en la parte económica por la devaluación monetaria.

*Los principales desafíos que deben enfrentar los países se refieren a preservar la funcionalidad y organización*

*de los sistemas de salud; evitar el quiebre de las empresas y evitar mayores caídas de la demanda; mantener la relativa estabilidad de las finanzas de los gobiernos sabiendo que este no es tiempo para ortodoxias mayores en la macroeconomía; amortiguar caídas en el empleo; y promover la asistencia humanitaria de emergencia (AHE) para los grupos más vulnerables, para los que viven en condiciones de pobreza tanto total como extrema. De manera específica para las empresas se deben de enfrentar dos choques complementarios. Por una parte, la pandemia del coronavirus y, por la otra, la devaluación monetaria, que generalmente está ocurriendo, en un contexto de baja de los precios del petróleo. (Martín-Fiorino y Reyes, 2020, p. 1)*

Según Rodríguez y Álvarez (2021) “debido al surgimiento del COVID 19, se presentaron cierres de fronteras en todos los países, estableciendo sistemas de control y cuarentenas con el fin de disminuir los altos índices de contagios” (p. 8), lo cual impactó negativamente a muchas organizaciones por la difícil movilidad de sus productos o materias primas requeridas para el desarrollo de sus actividades; por otro lado, las personas se vieron obligadas a generar cambios en sus tareas diarias y sobre todo guardando distanciamientos a la hora de

salir de compras o cumplir con sus deberes laborales.

*Con los altos índices de propagación del COVID 19 los diferentes países se vieron sometidos a establecer normas que disminuyera las aglomeraciones en diferentes puntos de organizaciones que brindan los servicios u ofrecen los producto requeridos, llegando a la conclusión de establecer leyes como el pico y cédula para los ingresos a los supermercados, centros comerciales y diferentes puntos de atención; otras de las normas establecidas en los diferentes países fueron los toques de queda con el fin de evitar las aglomeraciones en los días más transitados. (Rodríguez y Álvarez, 2021, p. 8)*

Las organizaciones, en tiempo de pandemia, se han visto en el desafío de asumir su responsabilidad de la gestión ambiental, por ser uno de los factores cruciales que se deben tener en cuenta para reducir los niveles de propagación del virus y evitar el surgimiento de nuevos fenómenos (Tabla 3).

En tiempos de pandemia el nivel de responsabilidad con el medio ambiente es mayor, por lo que las organizaciones se ven obligadas a cumplir con ciertos requisitos que favorecen los factores mencionados en la Tabla 3; estos requerimientos se dan debido a las actividades económicas que desarrollan y que impactan de manera negativa el medio ambiente.

## Conclusiones y recomendaciones

Se concluye que los entornos externos son relevantes en una organización, y debido a esto requieren de un análisis constante por los ligeros cambios que se presentan en ellos. Las organizaciones van a estar expuestas a problemáticas que se presenten en sus entornos durante todo el desarrollo de sus actividades económicas, teniendo en cuenta que en muchos casos se presentan factores negativos que no logran ser previstos, como lo que se está ocurriendo en la actualidad con el COVID-19 y otras problemáticas que se han presentado con el transcurrir del tiempo, por eso es necesario que una organización cuente con

**Tabla 3**

*Factores para tener en cuenta en los requerimientos de las organizaciones en tiempos de pandemia.*

Factores	Importancia
<b>La adecuada disposición final de residuos con riesgo biológico o infeccioso</b>	Sin duda alguna para la situación de emergencia sanitaria que enfrenta el país, aunada a la Declaratoria de Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en el territorio nacional
<b>Garantizar el recurso hídrico en todo momento</b>	Teniendo en cuenta la importancia de contar en todo instante con el recurso hídrico requerido para satisfacer la demanda de agua potable que los usuarios necesitan para atender la frecuencia recomendada para el lavado de manos y realizar la rutina preventiva de limpieza doméstica
<b>Gestión del cambio climático</b>	Una preocupación generalizada redundante en los recursos económicos que de ahora en adelante se podrán invertir en el diseño e implementación de estrategias de mitigación y adaptación en los territorios
<b>Calidad del aire</b>	Como es bien conocido, este virus genera graves infecciones respiratorias. Estas afecciones unidas a otros problemas de salud preexistentes son las que en su mayoría han conducido a la muerte de un gran porcentaje de las personas positivas para COVID-19

Fuente: Basada en Hurtado (2020).

una gerencia estratégica que logre contrarrestar estas problemáticas y darles buen uso a las herramientas que se actualizan con el desarrollo de la tecnología para facilitarles y anticiparse a posibles hechos negativos.

Esta investigación se llevó a cabo por medio del análisis Pestel, por ser una herramienta que, de acuerdo con los factores que la conforman, logra darles a las organizaciones una visualización clara de posibles hechos.

Es muy importante tener en cuenta el músculo financiero de una empresa, ya que es una de las dificultades que les impide a algunas organizaciones subsistir a muchas problemáticas del entorno; por otro lado, hay organizaciones que no logran superar estas adversidades debido a la falta de innovación o desarrollo de su gerencia estratégica.

Una organización debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios que generan los entornos, buscando la forma de que sus productos o servicios logren satisfacer las necesidades del mercado por medio de la implementación de los recursos necesarios, sin dejar atrás la relevancia de la mano de obra, a la cual se le debe brindar las comodidades en el área que desempeñan sus diferentes labores, con el fin de evitar que sean afectadas por las consecuencias de estas problemáticas.

Es evidente que las organizaciones más afectadas son las de las naciones en desarrollo, por lo que sería necesario desarrollar proyectos que se enfoquen en auxiliar a las organizaciones que se encuentren en un grado alto de vulnerabilidad frente a estos hechos presentados, para que cuenten con un respaldo en casos de problemas futuros.

## Referencias

- Aguilar, J. C. (2006). *Marco teórico 5 fuerzas de Porter*. <https://docplayer.es/20796891-Marco-teorico-5-fuerzas-de-porter.html>
- Bizneo HR Software (2021). Cómo implementar el entorno VUCA en nuestra empresa. *Bizneo*. <https://www.bizneo.com/blog/vuca/>
- Cepal (2 de julio de 2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438\\_es.pdf?Sequence=4&isallowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438_es.pdf?Sequence=4&isallowed=y)
- Cid, F. (2020). ¿Cómo puede evolucionar la experiencia de empleado con el impacto del COVID-19?. *Capital humano, revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 355. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7576727>
- Frue, K. (6 de febrero de 2022). The Pestel Framework Explained: 6 Important Factors. *Pestle Analysis*. <https://pestleanalysis.com/pestel-framework/>
- Gutiérrez, J. J. y Restrepo, J. B. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad comercializadora Andinos S. A.* (Tesis de Maestría, Universidad EAFIT). [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo\\_Gutierrez\\_JoseBernar?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernar?sequence=2)
- Hurtado, J. (1 de abril de 2020). Desafíos de la gestión ambiental en tiempos de coronavirus en Colombia. *Departamento de Derecho del Medio Ambiente*. <https://medioambiente.uexternado.edu.co/desafios-de-la-gestion-ambiental-en-tiempos-de-coronavirus-en-colombia/>
- LSI Soluciones (5 de agosto de 2020). La gestión del cambio organizacional durante la COVID-19. *LSI Soluciones*. <https://www.lsisoluciones.com/la-gestion-del-cambio-organizacional-durante-la-covid-19/>
- Martín-Fiorino, V. y Reyes, G. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 710-719. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559019/>
- Martini, P. (30 de mayo de 2012). El ambiente externo e interno de las organizaciones. *Simulación de negocios*. <http://bussinesspoot.blogspot.com/2012/05/el-ambiente-externo-e-interno-de-las.html>
- Morris, H. (2008). *La depresión económica 1929-1940. Las causas y las consecuencias económicas de la crisis financiera mundial*. [https://www.academia.edu/292059/LAS\\_CAUSAS\\_ECONOMICAS\\_DE\\_LA\\_CRISIS\\_FINANCIERA\\_INTERNACIONAL](https://www.academia.edu/292059/LAS_CAUSAS_ECONOMICAS_DE_LA_CRISIS_FINANCIERA_INTERNACIONAL)

- Peiró, R. (2017). Análisis PEST. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Rodríguez, E. y Álvarez, A. (2021). América Latina ante la COVID-19, impacto político y económico de una pandemia. *Pensamiento Propio* 52, 45-80. <http://www.cries.org/wp-content/uploads/2021/01/007-pin-zon-garcia.pdf>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-145.
- Redacción APD (2022). ¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas? *APD*. <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>
- Rojas, K. Y. (2013). *Ambiente externo de las organizaciones*. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/02/ambiente-externo-de-las-organizaciones-competitividad.pdf>
- Rojas, P. A. (2017). Atributos de la negociación efectiva y habilidades del negociador en la toma de decisiones generadoras de valor. (Trabajo de grado Especialización, Universidad Militar Nueva Granada). <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16354>
- Tomasi, S. N. (2020). Historia de las pandemias mundiales y la economía. *Magatem*. <http://www.magatem.com.ar/HISTORIA-DE-LAS-PANDEMIAS-MUNDIALES-Y-LA-ECONOMIA.pdf>
- Torres, M. G. (2019). Análisis PESTel. *UDG Virtual*. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%0c3%0a1lisis%020PESTEL.PDF>
- Vilardy, W. N., Plata, D. y Romero, M. (2010). Innovación administrativa en el fortalecimiento de la planeación estratégica para la gerencia universitaria. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5(8), 82-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167975>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for Pestel Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66. doi:10.5539/ijbm.v7n24p52

