

### 3. ANÁLISIS EXTERNO GENÉRICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 3.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO. ANÁLISIS PEST

Denominamos entorno a todo lo que rodea la actividad de las empresas del sector condicionándola. Distinguiremos el macro entorno: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, medioambientales, climáticos, etc., del micro entorno, más cercano a las empresas que el macro entorno, del que formarían parte: los proveedores, los clientes, los competidores, los sustitutivos, la estructura de la oferta sectorial y su evolución, los cambios cuantitativos y cualitativos en la demanda, etc.

El macro entorno condiciona la actividad de las empresas fundamentalmente a través de su influencia en el micro entorno.

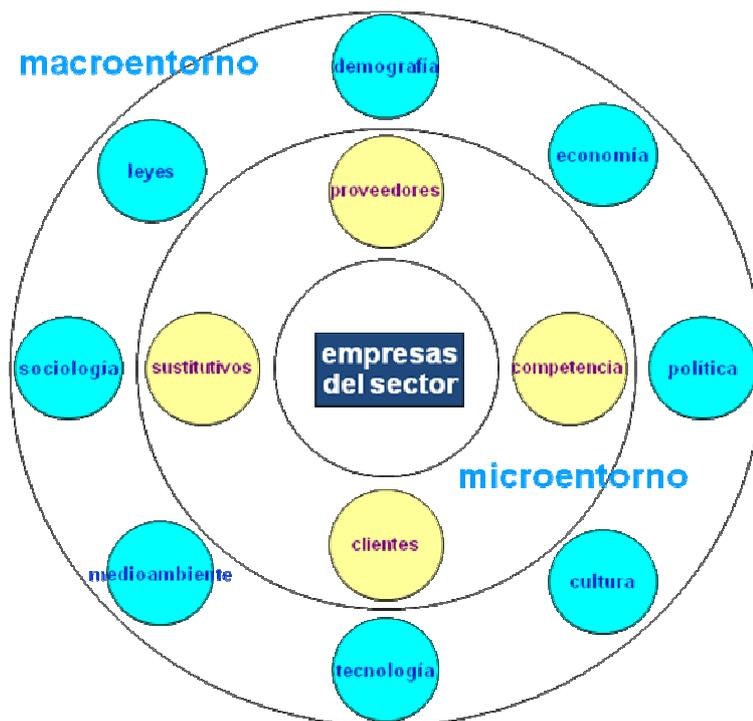


Figura 4. Macro entorno y micro entorno(elaboración propia)

En un análisis PEST no se trata de exponer cómo el macro entorno económico, social, tecnológico o legal condiciona, en general, las actividades de las empresas, sino de concretar cómo ese macro entorno común condiciona la actividad de las empresas de un sector determinado. Trataremos de explicarlo mediante un sencillo ejemplo. Qué duda cabe que los tipos de interés condicionan la actividad

de cualquier sector: todas las empresas tienen deudas o activos líquidos y se ven afectadas directamente por el coste del dinero; además, los tipos de interés bajo estimulan la demanda y los tipos de interés altos la retraen. Sin embargo, dependiendo del sector de actividad, la influencia de los cambios en los tipos de interés es bien diferente. Cuando los tipos de interés suben, las cadenas de hipermercados se ven afectadas: de una parte la subida de tipos de interés retrae algo el consumo, no tan fuertemente como en otros sectores, pues alimentación y droguería - el surtido básico de éstas cadenas - son bastante independientes de los tipos de interés por tratarse de bienes de primera necesidad, pero, de otra parte, y esto es lo substancial, al tratarse de negocios con fondo de maniobra fuertemente negativo - están muy endeudados con sus proveedores y cobran a casi todos sus clientes al contado - se ven muy fuertemente favorecidos por la subida de los tipos de interés. Sin embargo, para el sector de la promoción inmobiliaria de viviendas, en donde los clientes se endeudan a largo plazo, casi de por vida, para adquirir una vivienda, una subida de tipos de interés significa una retracción, o casi un colapso, de la demanda; el impacto sobre el sector es enorme y negativo. En un análisis PEST de un sector no se trata de describir sólo la posible evolución de los tipos de interés sino que se trata de determinar el impacto que sobre el sector tendría esa evolución previsible, sobre la demanda o sobre la rentabilidad alcanzable en el sector, bien diferente para cada sector, en muchos casos, como hemos podido ver.

Para describir el macro entorno económico se suele acudir a un informe de coyuntura de un banco de primera línea, en donde se describen las proyecciones de las cifras macro económicas con bastante precisión, y se reproducen. Este es el defecto común que suelen tener los análisis PEST. ¡No se trata de eso! Lo que nos interesa es estimar el impacto, más o menos relevante, que la previsible evolución de cada dato macroeconómico va a tener para el sector que estemos analizando. Lo mismo ocurriría con el macro entorno social: no nos interesa la evolución demográfica, el incremento de la población emigrante, los cambios de modelos de familia o la emancipación retardada de los hijos; lo que nos interesa es el impacto que esos factores u otros, en el macro entorno social, tienen sobre el sector analizado: en la demanda, en la rentabilidad alcanzable, en la sostenibilidad de la misma, etc. Así mismo en el entorno normativo, tampoco interesa la descripción detallada de todos los reglamentos y disposiciones legales que afectan al sector, sino la descripción concreta de cómo afecta y cuánto afecta al sector cualquier cambio en esas normas y reglamentos. Ya sabemos que el desarrollo constante de las tecnologías de la información o de la red internet afecta a todos los sectores, pero lo que nos interesa en un análisis PEST de un

sector no es eso sino la descripción concreta de cada aspecto que evoluciona en el macro entorno tecnológico analizado, y cómo afecta y cuánto afecta a la actividad del sector: a la demanda, a la rentabilidad, a la forma de alcanzarla o a la sostenibilidad de la misma.

El hilo conductor de un análisis PEST es éste: describir cada factor, bien sea político, económico, social, tecnológico, medioambiental, legal, climático, etc., describir la forma en la que impacta al sector y cuantificar el impacto.

Suelo decir en mis clases que el estilo de una redacción es saber qué se quiere decir y a quién se le quiere decir, y decirlo de la forma más sencilla posible. Lo que hace a un informe atractivo es la pertinencia del mismo, su hilo conductor. Pues bien en un PEST el hilo conductor es la descripción ordenada de cada uno de los factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológico, etc., incluyendo, para cada uno de ellos, la descripción del factor, de qué manera impacta al sector y cuantificando siempre cuánto impacta. Medir es comparar. Si la medición concreta del impacto de la evolución de un factor no fuera fácil de estimar, lo que suele ocurrir casi siempre, puede que sí podamos jerarquizar el impacto de cada factor, ordenándolos según la dimensión del impacto, o, en todo caso, podremos utilizar una escala Likert, clasificando el impacto en cinco niveles: irrelevante, poco relevante, relevante, muy relevante o extraordinariamente relevante. Cada uno de estos niveles representa un aumento no aritmético sino geométrico de nivel del impacto sobre su antecedente.



Figura 5. Escala Likert

De este modo tendremos una relación ordenada de factores, bien sean políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc. que afectan al sector, describiendo en cada caso qué es cada factor, cómo afecta al sector y cuánto afecta. Ese es el sentido de un buen análisis PEST, que debe culminar siempre con la determinación de los FRE del macro entorno (factores relevantes del entorno), jerarquizando su impacto sobre el sector analizado: los de impacto relevante, los de impacto muy relevante y los de impacto extraordinariamente relevante.