

Análisis estratégico del mercado

Breve descripción:

El módulo Análisis estratégico del mercado ayuda a comprender el entorno competitivo, identificar oportunidades y tomar decisiones fundamentadas. Se aprenderá a evaluar tendencias, comportamiento del consumidor y factores clave que influyen en la comercialización. Con este conocimiento, se podrá diseñar estrategias efectivas para diferenciar y fortalecer la posición de un negocio en el mercado.

Mayo 2025

Tabla de contenido

Introducción.....	1
1. Herramientas de análisis estratégico.....	4
1.1. Tipos de herramientas para análisis estratégico	4
1.2. Aplicabilidad de herramientas	11
1.3. Ejemplo análisis estratégico	13
2. Mercado.....	18
2.1. Características.....	18
2.2. Tipos de mercado	19
3. Elementos internos del mercado.....	20
4. Elementos externos del mercado	23
Síntesis	26
Glosario.....	27
Material complementario.....	29
Referencias bibliográficas	30
Créditos.....	31

Introducción

En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, comprender el contexto que rodea a una organización se ha convertido en un requisito esencial para tomar decisiones acertadas. El análisis estratégico no solo permite identificar riesgos y oportunidades, sino también establecer rutas claras hacia el crecimiento y la sostenibilidad.

Este componente aborda herramientas clave que ofrecen una visión integral del entorno externo e interno de una organización. A través de ejemplos concretos y aplicables, se presentarán distintas ópticas de análisis que facilitarán la formulación de estrategias sólidas y pertinentes.

De este modo, se busca dotar al aprendiz de fundamentos que le permitan interpretar su realidad empresarial con mayor claridad y proyección.

Video 1. Análisis estratégico del mercado



[Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: análisis estratégico del mercado

Estimado aprendiz, bienvenido al componente formativo “Análisis estratégico del mercado”. En este espacio podrá comprender el entorno competitivo, identificar oportunidades y tomar decisiones fundamentadas. Se aprenderá a evaluar tendencias, comportamiento del consumidor y factores clave que influyen en la comercialización.

Aquí conocerá herramientas clave como el análisis PESTEL, el análisis DOFA y el benchmarking, esenciales para evaluar el entorno, comprender amenazas y oportunidades, y tomar decisiones acertadas. Estas metodologías le permitirán actuar con mayor seguridad frente a los cambios del entorno.

Explorará cómo aplicar estas herramientas con ejemplos prácticos, lo que facilitará su uso en escenarios reales del mundo comercial y productivo. A través de casos concretos, podrá identificar sus ventajas y limitaciones al momento de planear.

Además, profundizaremos en el concepto de mercado, sus tipos, características y los factores internos y externos que lo afectan, como los clientes, la competencia, el entorno económico o las regulaciones. Analizar estos elementos le permitirá interpretar mejor el comportamiento del consumidor.

Este conocimiento fortalecerá su capacidad para analizar el contexto, diseñar estrategias efectivas y mejorar su desempeño en proyectos o emprendimientos. Así podrá anticiparse a los desafíos del entorno y proponer soluciones innovadoras.

¡Le invitamos a apropiarse de estos conceptos y aplicarlos con criterio para tomar decisiones estratégicas en entornos comerciales dinámicos y retadores!

1. Herramientas de análisis estratégico

El análisis estratégico del mercado es un proceso técnico y sistemático que permite comprender el entorno comercial, identificar oportunidades y amenazas, y formular estrategias competitivas eficaces. Como señala Kotler & Keller (2016), el entorno de los negocios cambia constantemente, por lo que es esencial contar con herramientas que permitan adaptarse y responder de manera eficiente.

1.1. Tipos de herramientas para análisis estratégico

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gestión estratégica que permite evaluar los factores externos que pueden influir en un mercado. Su nombre proviene de las iniciales de los factores que analiza: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta metodología es fundamental para anticipar cambios en el entorno y ajustar estrategias comerciales de manera proactiva. A continuación, se enuncian pasos para la elaboración del análisis PESTEL:

- a) Definir el mercado objetivo: determinar la industria o sector en el que se aplicará el análisis.
- b) Recopilar información: investigar cada factor a través de fuentes confiables, como informes gubernamentales, estudios de mercado y artículos académicos.
- c) Analizar los factores: evaluar cómo cada factor influye en la empresa o el mercado.
- d) Identificar oportunidades y amenazas: determinar qué elementos pueden favorecer o afectar negativamente a la organización.

- e) Actualizar periódicamente: revisar y ajustar el análisis según la evolución del entorno.

Figura 1. Elementos de la matriz PESTEL



En la figura 1 se enuncian los elementos de la matriz de PESTEL, los cuales son:

- **Políticos:** regulaciones gubernamentales, estabilidad política, políticas fiscales, tratados comerciales.
- **Económicos:** inflación, tasas de interés, crecimiento económico, poder adquisitivo del consumidor.
- **Socioculturales:** tendencias demográficas, hábitos de consumo, nivel educativo, valores culturales.
- **Tecnológicos:** se refiere a innovaciones, avances digitales, automatización, acceso a internet.
- **Ecológicos (Ambientales):** se refiere al cambio climático, regulaciones ambientales, sostenibilidad.
- **Legales:** hacen referencia a normativas laborales, leyes de competencia, protección al consumidor.

Fuente. SENA, 2025.

Análisis DOFA

El análisis DOFA permite identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas. Según David (2020), esta herramienta es esencial para que las organizaciones reconozcan sus ventajas competitivas y formulen estrategias para mejorar su posición en el mercado. A continuación, se enuncian pasos para la elaboración del análisis DOFA:

- a) Identificar fortalezas internas: determinar los recursos y capacidades que diferencian a la organización.
- b) Señalar debilidades internas: evaluar áreas de mejora dentro de la empresa.
- c) Detectar oportunidades externas: analizar factores externos favorables.
- d) Reconocer amenazas externas: identificar riesgos en el entorno.
- e) Diseñar estrategias: combinar fortalezas con oportunidades y mitigar debilidades y amenazas.

Al analizar las combinaciones estratégicas, lo cual es clave, porque aquí se cruzan los factores internos (fortalezas y debilidades) con los externos (oportunidades y amenazas). No se trata solo de listar, sino de pensar cómo interactúan entre sí y qué estrategias se pueden generar a partir de esas combinaciones.

Tabla 1. Tipos de estrategias según combinaciones DOFA

Tipo de estrategia	Combinación	Descripción	Ejemplo
FO - Ofensiva	Fortalezas + Oportunidades	Usan lo que se hace bien internamente para aprovechar	Empresa con alta innovación lanza nuevos productos en

Tipo de estrategia	Combinación	Descripción	Ejemplo
		condiciones favorables del entorno.	mercados en crecimiento.
DO - Adaptativa	Debilidades + Oportunidades	Permiten aprovechar oportunidades, pero requieren corregir debilidades internas.	Empresa no ecológica adapta sus procesos ante la demanda de productos sostenibles.
FA - Defensiva	Fortalezas + Amenazas	Usan fortalezas para reducir el impacto de amenazas externas.	Marca reconocida mantiene clientela frente a nuevos competidores.
DA - Supervivencia	Debilidades + Amenazas	Necesarias cuando hay vulnerabilidad interna y externa; se busca minimizar riesgos.	Empresa vulnerable reduce gastos y busca alianzas estratégicas.

Fuente: Kotler & Armstrong (2021).

Una vez se han identificado las combinaciones estratégicas, el siguiente paso es convertirlas en acciones reales, prácticas y medibles. Según Robbins y Coulter (2022), una estrategia efectiva debe traducirse en pasos concretos que guíen el accionar de la empresa.

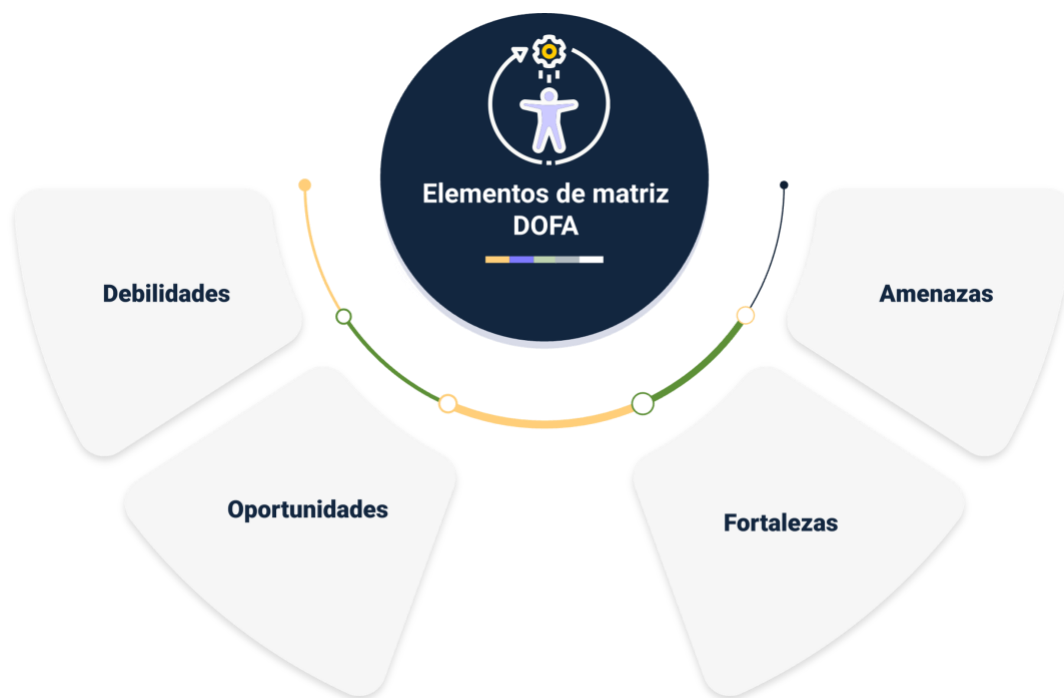
Tabla 2. Pasos para establecer estrategias concretas

PASO	ACCIÓN	PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
1	Definir objetivos claros	¿Qué se espera lograr?	Aumentar ventas, reducir costos, mejorar procesos.
2	Diseñar acciones específicas	¿Qué se va a hacer exactamente?	Lanzar campaña publicitaria, abrir nuevo canal de ventas, capacitar equipo.

PASO	ACCIÓN	PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
3	Asignar responsables y recursos	¿Quién lo hará? ¿Qué se necesita?	Definir responsables, asignar presupuesto, herramientas y equipos.
4	Establecer plazos y seguimiento	¿Cuándo se hace? ¿Cómo se mide?	Definir tiempos de ejecución, indicadores de evaluación.

Fuente. SENA, 2025.

Figura 2. Elementos de la matriz DOFA



En la figura 2 se enuncian los elementos que contiene la matriz DOFA, los cuales son:

- Debilidades que son factores internos negativos. Aspectos que limitan el desempeño.
- Oportunidades que son factores externos positivos. Condiciones del entorno que pueden aprovecharse.

- Fortalezas que son actores internos positivos. Capacidades y recursos que favorecen el éxito.
- Amenazas que son factores externos negativos. Factores del entorno que pueden afectar negativamente.

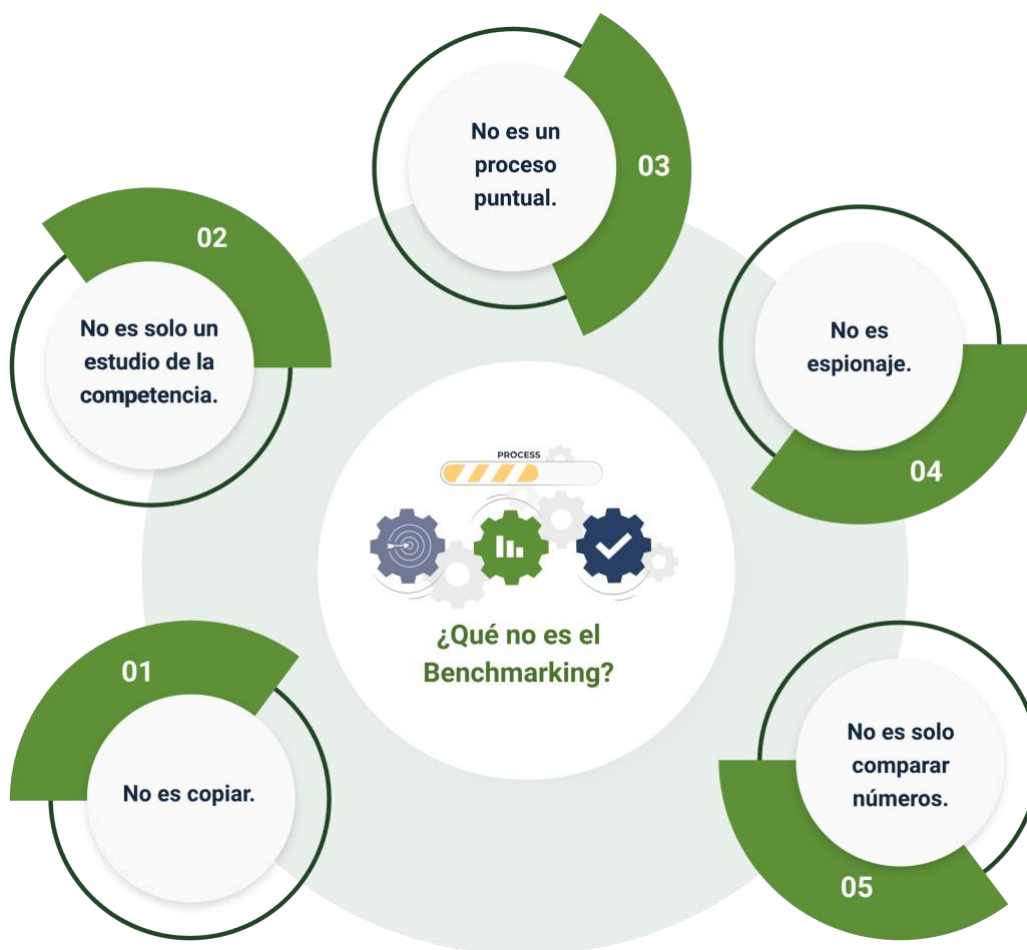
Fuente. SENA, 2025.

Benchmarking

El benchmarking es un proceso de comparación con las mejores prácticas del sector para mejorar el desempeño organizacional. Camp (1989) menciona que esta herramienta es crucial para la mejora continua y el aprendizaje de experiencias exitosas en la industria. A continuación, se enuncian pasos para realizar benchmarking:

- a) Seleccionar el objeto de estudio: identificar el proceso, producto o servicio a mejorar.
- b) Determinar los referentes: elegir empresas líderes en el sector.
- c) Recopilar información: investigar prácticas exitosas a través de fuentes confiables.
- d) Analizar las diferencias: comparar las prácticas de la organización con las de los referentes.
- e) Implementar mejoras: aplicar ajustes basados en los hallazgos del análisis

Figura 3. ¿Qué no es el benchmarking?



En la figura 3 explican que no es el Benchmarking, enunciando que:

- No es copiar. No se trata de imitar exactamente lo que hacen otras empresas, sino de adaptar las mejores prácticas a tu realidad.
- No es solo un estudio de la competencia. Aunque puede incluir competidores, también se pueden analizar empresas de otros sectores que tengan procesos exitosos.
- No es un proceso puntual. No se hace una sola vez y ya; el benchmarking es un proceso continuo de mejora.

- No es espionaje. Se basa en información pública, estudios de mercado y análisis legales, no en obtener datos de manera desleal.
- No es solo comparar números. Va más allá de métricas y analiza estrategias, procesos y modelos de negocio para mejorar el desempeño.

Fuente. SENA , 2025.

1.2. Aplicabilidad de herramientas

Cada herramienta de análisis estratégico tiene un propósito específico y se aplica en diferentes contextos según las necesidades de la empresa.

- **Aplicación del análisis PESTEL**

Cuándo aplicarlo:

- a) Al ingresar a un nuevo mercado.
- b) Antes de lanzar un nuevo producto o servicio.
- c) Para evaluar cambios en el entorno externo que puedan afectar a la empresa.
- d) Durante la planificación estratégica a mediano y largo plazo.

Por qué aplicarlo:

- a) Permite anticipar riesgos y oportunidades externas.
- b) Facilita la adaptación a cambios en la legislación, economía o tendencias sociales.
- c) Ayuda a diseñar estrategias alineadas con el entorno macroeconómico

- **Aplicación y análisis DOFA**

Cuándo aplicarlo:

- a) En la fase inicial de la planificación estratégica.
- b) Antes de tomar decisiones clave sobre crecimiento o inversión.
- c) Para evaluar el rendimiento interno de la organización.
- d) Al redefinir objetivos comerciales o mejorar procesos internos.

Por qué aplicarlo:

- a) Proporciona una visión integral de la situación interna y externa de la empresa.
- b) Facilita la toma de decisiones basada en fortalezas y oportunidades.
- c) Permite diseñar estrategias para superar debilidades y mitigar amenazas.

- **Aplicación y análisis del benchmarking**

Cuándo aplicarlo:

- a) Cuando se buscan mejoras en procesos internos.
- b) Para identificar tendencias y mejores prácticas en el sector.
- c) Antes de implementar estrategias de diferenciación o innovación.
- d) Al detectar áreas de bajo rendimiento dentro de la organización.

Por qué aplicarlo:

- a) Facilita el aprendizaje a partir de empresas exitosas.
- b) Permite mejorar la eficiencia operativa y la competitividad.
- c) Ayuda a establecer estándares de calidad basados en líderes del mercado.

- **Aplicabilidad herramienta PESTEL**

Cuándo: nuevos mercados, lanzamientos, cambios externos, planificación.

Por qué: identifica riesgos y oportunidades del entorno macro.

- **Aplicabilidad herramienta DOFA**

Cuándo: inicio de planes, decisiones clave, evaluación interna, redefinición de objetivos.

Por qué: analiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- **Aplicabilidad herramienta benchmarking**

Cuándo: Mejorar procesos, buscar buenas prácticas, innovar, corregir fallos.

Por qué: aprende de líderes, mejora eficiencias y establece estándares.

1.3. Ejemplo análisis estratégico

Análisis Estratégico del Punto de Venta SENASHOP

Tipo de negocio: almacén de ropa y artículos de belleza

Ubicación: centro de Barranquilla, Atlántico

Nombre comercial: SENASHOP

Tabla 3. Análisis interno y externo

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
Factores internos	Limitado presupuesto para publicidad y expansión.	Ubicación estratégica en una zona de alto flujo peatonal.
Factores internos	Baja visibilidad de marca frente a tiendas grandes y cadenas.	Variedad de productos: ropa para todas las edades, maquillaje, cuidado capilar y perfumería.
Factores internos	Falta de tienda en línea funcional.	Atención personalizada al cliente y asesoría en moda y belleza.
Factores internos	Espacio reducido en el punto de venta.	Personal capacitado en ventas y experiencia del cliente.

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Factores internos	Inventario limitado en tallas o colores en épocas de alta demanda.	Precios competitivos frente a marcas reconocidas.
Factores internos		Presencia inicial en redes sociales con buena acogida.
	Amenazas (A)	Oportunidades (O)
Factores externos	Alta competencia con almacenes cercanos y centros comerciales.	Crecimiento del comercio en línea y posibilidad de ventas por redes sociales.
Factores externos	Cambios en el comportamiento del consumidor hacia compras digitales.	Tendencia creciente hacia el cuidado personal y la moda urbana.
Factores externos	Inestabilidad económica que afecta el poder adquisitivo.	Eventos masivos y festividades locales que generan picos de ventas (Carnaval, Navidad, Día de la Madre).
Factores externos	Fluctuación en los precios de proveedores.	Posibilidad de alianzas con microinfluencers locales.
Factores externos	Riesgos de seguridad por ubicación en zona céntrica.	Programas de apoyo a emprendimientos y financiación por entidades públicas.

Fuente. Sena, 2025.

- **Matriz DOFA**

Tabla 4. Matriz DOFA

Internas/externas	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO (Estrategias ofensivas): aprovechar las fortalezas internas para capitalizar oportunidades.	FA (Estrategias de defensa): usar fortalezas para enfrentar amenazas del entorno.

Internas/externas	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Debilidades (D)	DO (Estrategias adaptativas): superar debilidades aprovechando oportunidades.	DA (Estrategias de supervivencia): minimizar debilidades y evitar amenazas.

Fuente. Sena, 2025.

- **Estrategias derivadas**

FO – Estrategias ofensivas

1. Lanzar promociones en temporadas festivas, aprovechando la ubicación céntrica y alto tráfico para aumentar las ventas (F1, F2 + O3).
2. Usar redes sociales para mostrar productos y hacer transmisiones en vivo, capitalizando el talento del personal y la tendencia de compras online (F3, F6 + O1, O4).
3. Ofrecer paquetes de asesoría personalizada de moda y belleza para crear experiencias únicas y aumentar el valor percibido (F3, F4 + O2).

DO – Estrategias adaptativas

1. Solicitar apoyo de programas gubernamentales o de formación SENA para digitalizar el negocio y capacitar en marketing digital (D1, D3 + O1, O5).
2. Aprovechar eventos culturales para posicionarse, saliendo del punto de venta con muestras itinerantes y así ganar visibilidad sin altos costos (D2 + O3).
3. Vincular microinfluencers locales con intercambio por productos para aumentar visibilidad de la marca (D1, D2 + O4).

FA – Estrategias de defensa

1. Potenciar la atención personalizada y asesoría experta como diferencial frente a grandes tiendas con menor contacto humano (F3, F4 + A1).
2. Desarrollar una estrategia de fidelización de clientes frecuentes para mantener flujo de ingresos estable (F2, F5 + A3).
3. Negociar directamente con proveedores regionales para reducir costos y asegurar precios estables (F5 + A4).

DA – Estrategias de supervivencia:

1. Implementar catálogo virtual y venta por WhatsApp como alternativa económica ante la falta de tienda online (D3 + A2).
2. Controlar cuidadosamente el inventario y rotación de productos para minimizar pérdidas en temporada baja (D5 + A3).
3. Aumentar la seguridad física del local con cámaras y seguros para mitigar riesgos por ubicación (D4 + A5).

- **Conclusión estratégica**

SENASHOP, como punto de venta en el corazón de Barranquilla, cuenta con ventajas importantes como su ubicación y el enfoque humano en la atención. Sin embargo, para consolidarse y crecer, necesita adaptarse al entorno digital y fortalecer su presencia de marca.

Las estrategias planteadas combinan soluciones prácticas y viables, enfocadas en el uso eficiente de recursos, aprovechamiento de oportunidades y protección ante amenazas del entorno.

2. Mercado

El mercado es el espacio donde interactúan compradores y vendedores para el intercambio de bienes y servicios, regulado por la oferta y la demanda. Kotler & Armstrong (2018) explican que los mercados evolucionan con el comportamiento del consumidor y las condiciones económicas, por lo que es clave su análisis constante.

2.1. Características

- Dinamismo:** cambia constantemente por factores internos y externos como tendencias, regulaciones y tecnología.
- Segmentación:** división en grupos según comportamientos de los consumidores, permitiendo estrategias personalizadas.
- Regulación:** normativas que controlan la competencia y protegen al consumidor, garantizando condiciones justas en el mercado.

Figura 4. Características del mercado



Fuente. SENA, 2025.

2.2. Tipos de mercado

En el mundo comercial existen diferentes tipos de mercado, según lo que se ofrece, a quién va dirigido y cómo se realiza la transacción. A continuación, se presentan algunos de los principales tipos de mercado, con una breve descripción que permite entender su función y características.

Tabla 5. Tipos de mercado

Tipo de Mercado	Descripción
Consumo	Bienes y servicios adquiridos por consumidores finales para satisfacer necesidades personales.
Industrial	Venta de insumos para empresas y manufactura, influyendo directamente en la cadena productiva.
Financiero	Compra y venta de activos financieros y servicios bancarios que regulan la economía global.
Digital	Comercio electrónico y transacciones en línea, que han crecido exponencialmente con la tecnología.
Local e Internacional	Diferenciación por alcance geográfico, donde los factores económicos y culturales influyen en la demanda.

Fuente: Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).

3. Elementos internos del mercado

Los elementos internos del mercado corresponden a los factores que la empresa puede controlar directamente, los cuales inciden de manera significativa en su desempeño, competitividad y sostenibilidad en el tiempo. **Estos elementos incluyen aspectos como:**

- **Gestión del talento humano:** conforman la empresa. Un factor interno esencial para potenciar el desempeño, la innovación y la capacidad competitiva.
- **Calidad del producto o servicio:** nivel de excelencia y valor entregado al cliente. Clave para la diferenciación, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio en el mercado.
- **Estrategia de precios:** definición del valor monetario de lo que se ofrece. Decisión interna crítica que impacta directamente en la rentabilidad, percepción y posicionamiento competitivo.
- **Relaciones con los clientes:** construcción y manejo de los vínculos con los compradores. Esencial para fomentar la lealtad, entender sus necesidades y mejorar continuamente.
- **Manejo financiero:** administración eficiente de los recursos económicos. Un pilar interno para asegurar la viabilidad, financiar el crecimiento y tomar decisiones informadas.
- **Estructura organizacional:** diseño de cómo se organiza y coordina el trabajo dentro de la empresa. Define roles y flujos, impactando la agilidad, la eficiencia y la capacidad de respuesta.

¿Por qué es importante?

Según Kotler y Keller (2016), una gestión eficiente de estos elementos permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas sostenibles, diferenciarse en el mercado y responder con mayor agilidad a los cambios del entorno. El control sobre estos factores también facilita la toma de decisiones coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa y la implementación de acciones orientadas al crecimiento.

Además, la capacidad de adaptar y optimizar los elementos internos puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento de una organización. Por ejemplo, una empresa del sector textil que invierte en innovación de diseño, formación continua de su equipo y procesos de producción sostenibles puede no solo reducir costos operativos, sino también ofrecer productos diferenciados que conecten emocionalmente con el consumidor. Esta combinación de control interno y visión estratégica le permite posicionarse favorablemente frente a sus competidores y fortalecer su reputación en el mercado. En consecuencia, revisar y ajustar periódicamente estos elementos se convierte en una tarea clave para mantener la relevancia y competitividad en entornos cada vez más exigentes.

A continuación, se describen los principales elementos internos del mercado y sus posibles afectaciones negativas y positivas:

Tabla 6. Elementos internos del mercado

Tipo de elemento	Definición	Afectación negativa	Afectación positiva
Clientes	Personas y/o empresas que	Pérdida de clientes por insatisfacción.	Fidelización y crecimiento del mercado.

Tipo de elemento	Definición	Afectación negativa	Afectación positiva
	obtienen productos y/o servicios.		
Competencia	Entidades que brindan productos y/o servicios similares.	Reducción de cuota de mercado.	Innovación y mejora de estrategias comerciales.
Precio	Valor monetario fijado a un producto y/o servicio.	Precios inadecuados pueden afectar la demanda.	Estrategias de precios competitivos pueden atraer clientes.
Inversores	Personas y/o entes que invierten en la empresa.	Falta de inversión puede limitar el crecimiento.	Capital disponible para expansión y desarrollo.

Fuente: Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).

Son factores controlables por la empresa que afectan su desempeño en el mercado. Kotler (2016) enfatiza que gestionar estos elementos de manera eficiente puede generar ventajas competitivas sostenibles.

4. Elementos externos del mercado

Los elementos externos del mercado corresponden a factores que influyen de manera directa o indirecta en la competitividad, sostenibilidad y desempeño estratégico de una empresa, pero sobre los cuales esta no tiene control directo. **Estos factores incluyen dimensiones como:**

- Entorno político: estabilidad, políticas gubernamentales y regulaciones. Factor externo no controlable que define el marco de acción y puede generar riesgos u oportunidades.
- Entorno legal: leyes y normativas que rigen la actividad empresarial. Su análisis es crucial para operar conforme al derecho y evitar vulnerabilidades.
- Entorno económico: condiciones macro y microeconómicas (inflación, PIB, tasas de interés). Impacta directamente en costos, poder adquisitivo y demanda general.
- Entorno tecnológico: avances, innovaciones y cambios tecnológicos. Fuente externa de oportunidades (eficiencia, nuevos mercados) y amenazas (obsolescencia) que exige vigilancia.
- Entorno social: tendencias demográficas, estilos de vida, valores y cambios sociales. Moldea hábitos de consumo, expectativas laborales y la aceptación social.
- Entorno cultural: costumbres, creencias y valores compartidos de una sociedad. Factor externo que influye en la comunicación, el diseño de productos y las prácticas de negocio.

- Entorno ambiental: estado del medio ambiente, recursos naturales y regulación ecológica. Su análisis es vital para la sostenibilidad, la reputación y el cumplimiento normativo.

¿Por qué es importante?

Según Porter (2008), un análisis riguroso de estos elementos permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno, diseñar estrategias más resilientes y minimizar vulnerabilidades frente a situaciones externas adversas. Ignorar estos factores puede llevar a decisiones erróneas, pérdida de oportunidades clave y desventajas competitivas en mercados dinámicos.

Además, comprender los elementos externos no solo implica reaccionar ante los riesgos, sino también identificar oportunidades emergentes que puedan ser aprovechadas a favor del crecimiento empresarial. Por ejemplo, el auge de nuevas tecnologías, la apertura de tratados internacionales o los cambios en los hábitos de consumo pueden convertirse en palancas de innovación si la empresa actúa con agilidad estratégica. Así, monitorear y evaluar constantemente el entorno externo se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones informadas, sostenibles y alineadas con las tendencias globales y locales.

A continuación, se detallan los principales elementos externos del mercado:

Tabla 7. Elementos externos del mercado

Tipo de elemento	Definición	Afectación negativa	Afectación positiva
Jurídico	Normas y regulaciones que rigen el mercado.	Regulaciones estrictas pueden	Protección al consumidor y seguridad jurídica.

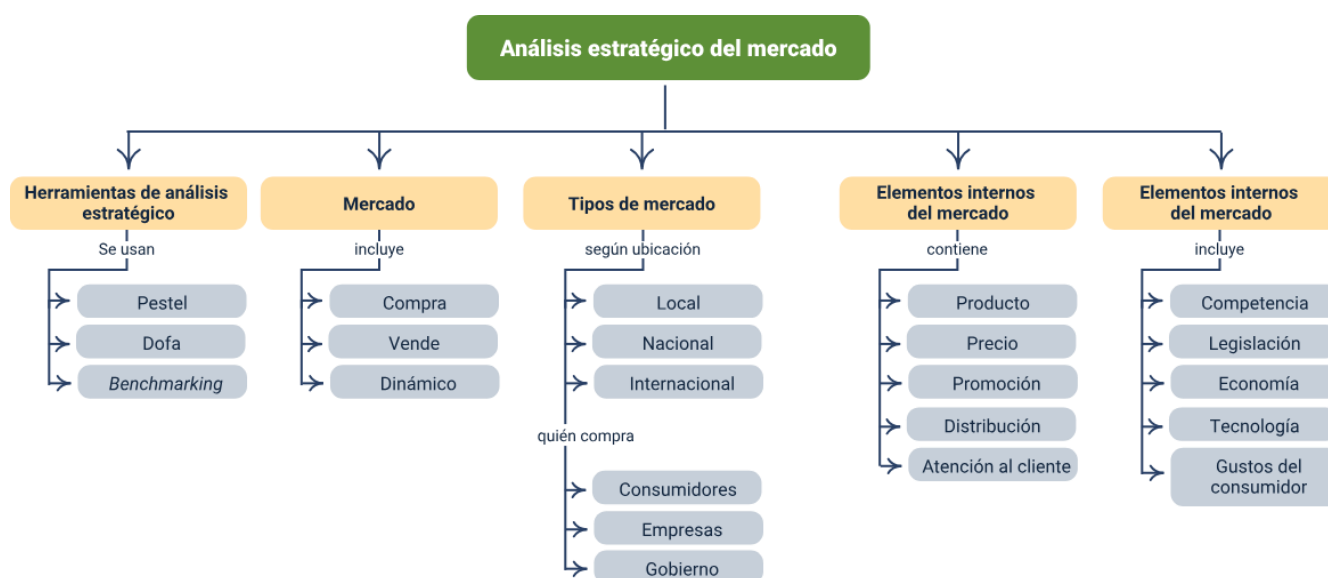
Tipo de elemento	Definición	Afectación negativa	Afectación positiva
		limitar operaciones.	
Internacional	Factores derivados del comercio global.	Mayor competencia en mercados locales.	Expansión comercial y acceso a nuevos mercados.
Tecnológico	Avances e innovaciones que impactan el sector.	Obsolescencia rápida de productos y procesos.	Innovación en productos y mejoras operativas.
Sociocultural	Cambios en las preferencias y valores de la sociedad.	Dificultad para adaptarse a nuevas tendencias.	Creación de productos alineados con la demanda.
Demográfico	Características de la población que afectan el consumo.	Envejecimiento de la población puede reducir ciertos mercados.	Identificación de nuevos nichos de mercado.
Político	Estabilidad y decisiones gubernamentales.	Conflictos y crisis pueden afectar la economía.	Políticas favorables pueden impulsar la inversión.

Fuente: Porter, M. E. (2008).

Factores externos que afectan la competitividad de las empresas y no pueden ser controlados directamente. Porter (2008) destaca que una correcta evaluación de estos factores permite formular estrategias más resilientes.

Síntesis

El análisis estratégico del mercado permite comprender cómo influyen factores internos y externos en el comportamiento de los consumidores y las decisiones empresariales. Herramientas como PESTEL, DOFA y Benchmarking ayudan a identificar oportunidades y riesgos, observando tanto el entorno como las mejores prácticas del sector. El mercado varía según el tipo de comprador (consumidor, empresa o gobierno) y su ubicación (local, nacional o internacional), y está influido por elementos internos como el producto, el precio y la atención al cliente, y externos como la competencia, la economía y los cambios en la sociedad.



Glosario

Análisis: evaluación detallada de una situación para tomar decisiones estratégicas.

Benchmarking: comparación con empresas líderes para identificar mejores prácticas.

Cliente: persona o entidad que adquiere productos o servicios de una empresa.

Competencia: empresas o actores que ofrecen productos o servicios similares en el mercado.

Diferenciación: estrategia para destacar en el mercado mediante atributos únicos.

DOFA: herramienta de análisis estratégico que evalúa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Entorno: factores internos y externos que afectan el desarrollo de una empresa.

Estrategia: plan de acción diseñado para alcanzar objetivos organizacionales.

Innovación: introducción de mejoras o cambios significativos en productos, servicios o procesos.

Mercadeo: conjunto de estrategias para atraer y fidelizar clientes mediante productos y servicios.

Mercado: espacio donde se realizan intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores.

Modelo de negocio: estructura que define como una empresa genera y entrega valor.

PESTEL: análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en una organización.

Segmentación: división del mercado en grupos homogéneos para estrategias más efectivas.

Valor: beneficio percibido por un cliente al adquirir un producto o servicio.

Material complementario

Tema	Referencia APA del material	Tipo	Enlace
Herramientas de Análisis Estratégico	Cuenta Conmigo. (2020). Análisis PESTEL. Fácil, rápido y sencillo [Video]. YouTube.	Video	https://www.youtube.com/watch?v=zr19Z0kVA1w
Herramientas de Análisis Estratégico	Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2021). Benchmarking: qué es, cómo funciona, utilidad [Video]. YouTube.	Video	https://www.youtube.com/watch?v=4by9PtD7qDw
Herramientas de Análisis Estratégico	Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2022). Estrategia de diagnóstico y análisis empresarial [Video]. YouTube.	Video	https://www.youtube.com/watch?v=CDspVWIYvRk
Herramientas de Análisis Estratégico	Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2021). Matriz DOFA [Video]. YouTube.	Video	https://www.youtube.com/watch?v=84fuGpQeYg0

Referencias bibliográficas

Beltrán Espitia, G. (2018). El arte de seducir: Merchandising (1.^a ed.). Ecoe Ediciones. [PDF]. Recuperado de <https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2018/01/El-arte-de-seducir-1.pdf>

Camp, R. C. (1989). Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. ASQC Quality Press.

Chernev, A. (2020). Strategic marketing management (9th ed.). Cerebellum Press.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

David, F. R. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing (17th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

Créditos

Nombre	Cargo	Centro de Formación y Regional
Milady Tatiana Villamil Castellanos	Responsable del Ecosistema de Recursos Educativos Digitales (RED)	Dirección General
Miguel de Jesús Paredes Maestre	Responsable de línea de producción	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Mario Morales	Experto temático	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Heydy Cristina González García	Evaluadora instruccional	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Jair Coll	Evaluador instruccional	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Antonio Vecino Valero	Diseñador web	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Carlos Andrés Díaz Pinto	Desarrollador full stack	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Alexander Rafael Acosta Bedoya	Animador y productor audiovisual	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
María Fernanda Morales Angulo	Evaluador de contenidos inclusivos y accesibles	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Luz Karime Amaya Cabra	Evaluador de contenidos inclusivos y accesibles	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Jonathan Adie Villafañe	Validador y vinculator de recursos digitales	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico
Jairo Luis Valencia Ebratt	Validador y vinculator de recursos digitales	Centro de Comercio y Servicios - Regional Atlántico