



CUANTIFICACIÓN DE LAS NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO A TRAVÉS DE UN PANORAMA COMPETITIVO TRIDIMENSIONAL

Área de investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

Colombia

hugo.rivera@urosario.edu.co

XXII

CONGRESO INTERNACIONAL DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

CUANTIFICACIÓN DE LAS NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO A TRAVÉS DE UN PANORAMA COMPETITIVO TRIDIMENSIONAL



Resumen

En este artículo se presenta una herramienta denominada Panorama competitivo que facilita la identificación de nuevas oportunidades de mercado para las empresas que se presentan en turbulencia. Se realiza una descripción teórica de la metodología propuesta tanto en dos como en tres dimensiones para identificar el grado de concentración del sector y los espacios no explotados por los competidores existentes. Adicionalmente se realiza una aplicación empírica para el sector de comidas rápidas en Bogotá, y de manera específica se hace un análisis de las siete principales cadenas de restaurantes que venden elaboraciones a base de pollo. Los resultados provienen de la realización de una encuesta a 384 clientes de estos restaurantes. Dentro de los hallazgos se logra determinar que las empresas estudiadas y/o un nuevo competidor si quiere salir del grado de imitación debe reorientar sus esfuerzos en el menú infantil “happy meal”, no solamente generando nuevas alternativas para los niños que vayan más allá de los nuggets o hamburguesas de pollo, sino que debe considerarse incluir el premio sorpresa en los postres.

Palabras clave. Panorama competitivo, estrategia, comidas rápidas

1. Antecedentes

El campo de estudio de la estrategia, hace énfasis en la relevancia que tiene para el director o gerente de empresas comprender de manera amplia el terreno donde compite la empresa. De acuerdo con Porter (1999: 27) el estratega debe comprender las características del entorno de la empresa, para lograr que ésta se posicione de la mejor forma posible. Por su parte Pulgarín y Rivera (2012) y Huartos., et al (2011) sostienen que el levantamiento del terreno estratégico permite enfrentar el hacinamiento sectorial, una patología que genera deterioro de la rentabilidad de las empresas.

En este sentido, el mismo Huartos., et (2011:13) manifiesta que para obtener dicho conocimiento en la mayoría de las veces el análisis del entorno y de las capacidades de la empresa se efectúa de manera independiente, para luego tratar de encontrar vínculos que permitan los tomadores de decisiones obtener una mejor percepción posible sobre su realidad. En el momento en que esta percepción se hace evidente, se debe desarrollar lo que se denomina apuesta estratégica y, de esa manera, la empresa puede adquirir, o desarrollar los recursos y energías que permiten generar un desempeño superior, que finalmente es lo que diferencia a una empresa longeva de una empresa perdurable.

En el año 2006, Restrepo y Rivera propusieron una metodología que permitía hacer un análisis sectorial que incluía el levantamiento de un panorama competitivo, herramienta que permite identificar nuevas alternativas de mercado. Desde entonces y por más de una década se han realizado más de tres centenares de investigaciones académicas y ejercicios de consultoría que incluyen panoramas competitivos en diferentes industrias.



Esta metodología fue con propuesta como parte del modelo denominado análisis estructural de sectores estratégicos. En el cual lo primero que se realiza es precisar lo que es un sector estratégico, entendido desde esta propuesta como un grupo de empresas que compiten de manera directa, que cuentan con proveedores similares, segmento de mercado similar, productos similares, canales similares. Son empresas que claramente se constituyen en referente para los demás porque compiten con ellos.

Es importante tener en cuenta que los autores distinguen entre sector económico y sector estratégico. El primero de ellos tiene que ver con la actividad industrial realizada, determinada por el código internacional CIIU. Ya dentro del sector económico intervienen diferentes empresas que no necesariamente compiten directamente.



Para tener una mejor comprensión se ejemplifica el caso del sector financiero, donde intervienen entre otras la banca personal, la banca corporativa, las fiduciarias, las cooperativas de financiamiento, etc. Si miramos de manera puntual el tema de la banca personal encontramos que no todos los bancos compiten de manera directa, y todo depende de esas características de rivalidad anteriormente indicadas (segmento de clientes, tipo de proveedor, canales, productos y servicios, zona de influencia). En el momento que se delimita el grupo de comparación y se tiene claridad de los competidores directos se tiene el sector estratégico.



Llagados a este punto y para tener claridad, siempre que se mencioné en este documento el término sector estratégico, y basados en la propuesta de Restrepo y Rivera (2006) se hace referencia a un número de empresas que compiten de manera directa.

Posteriormente se realizan cuatro pruebas, análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis de fuerzas de mercado y estudio de competidores. El análisis de hacinamiento permite identificar el nivel de asimetría financiera de las empresas del sector estratégico identificado, y las zonas de desempeño financiero. La segunda prueba es el panorama competitivo, que tiene como propósito identificar el grado de rivalidad de las empresas y conocer las variedades ofertadas por las empresas, las necesidades que satisfacen los clientes o usuarios y los canales de distribución utilizados. La tercera prueba implica evaluar las cinco fuerzas de mercado de Porter (1979), con un valor agregado de usar un software y evaluar 56 variables. Finalmente



se realiza un análisis del crecimiento potencial de las empresas del sector y una prueba denominada índices de erosión. Para mayor comprensión de todas las pruebas se recomienda revisar Restrepo y Rivera (2006).

Basados en dichos resultados, y con la finalidad de avanzar en la generación de herramientas estratégicas que permitan mejoramientos empresariales, este artículo desarrolla una propuesta tridimensional del panorama competitivo a la que se le ha dado el nombre de paralelepípedo estratégico. Con esta nueva alternativa se logra no solo identificar los espacios de mercado no cubiertos en un sector, sino que se logra cuantificar la importancia relativa de estos espacios. Para lograrlo, el documento se estructura de la siguiente manera: tras los antecedentes se realiza una breve revisión teórica del concepto de panorama competitivo. En segundo lugar, se presenta la estructura del panorama competitivo mediante la matriz en dos y tres dimensiones a la y un ejemplo de dicha alternativa para el análisis del sector estratégico de comidas rápidas de restaurantes de pollo en la ciudad de Bogotá, conformado por las siete cadenas de restaurantes que hacen presencia en los principales centros comerciales de la ciudad y además cuentan con restaurantes en diferentes zonas de la capital, con una marca de presencia nacional, con una participación en el mercado superior al 10% en la ciudad, que cuenten con proveedores con certificación de calidad, y ser parte de grupos empresariales colombianos.

En un estudio previo realizado por Roa., et al (2011) a tres de las empresas que se incluyen en este estudio (Kojoriko, Frisby y la Brasa Roja) ya evidenciaban que estas empresas se constituían en competencia directa al contar con una estrategia de integración hacia atrás (adquisición de los proveedores buscando control de las materias primas). Adicionalmente en ese documento se indicaba la presencia de una integración hacia delante. Como complemento a estas reflexiones hacían notar sobre el crecimiento en la rivalidad del sector.

En este documento no solamente se encuentran incluidas las tres empresas identificadas previamente, sino que dado se cuenta con las cadenas internacionales KFC, PPC, Cali Mío y Surtiaves, las cuales se han posicionado en el mercado de la ciudad de Bogotá en los últimos cinco años. Estas siete cadenas de restaurantes representan mas del 70% del mercado de venta de pollo en la ciudad de Bogotá.

Una vez realizado el levantamiento de los panoramas en dos y tres dimensiones se incluyen las conclusiones donde se establecen los alcances del levantamiento del panorama y su aplicación en el diseño de planes de empresa.



2. Revisión Teórica

El concepto de panorama competitivo

Identificar los espacios de mercado no explotados debe ser uno de los propósitos de aquella persona que lidera una organización. Al identificarlos, la organización alcanza una ventaja competitiva. La forma de encontrarla puede hacerse mediante el levantamiento del mapa sectorial, o panorama competitivo, herramienta que permite evidenciar la manera como el sector se desempeña. Es importante anotar que con el panorama se busca que el estratega obtenga una percepción más completa de su entorno. Este mapa sectorial permite también, identificar de manera más amplia conocer los espacios que atienden los demás competidores en cuanto a productos o servicios ofrecidos, motivos por los cuales los clientes o usuarios compran y la forma a través de la cual adquieren sus productos. Finalmente, con el panorama se logran encontrar no solo los espacios de mercado donde hay mayor concentración, sino aquellos espacios no atendidos.



Para definir lo qué es el panorama competitivo se puede partir de la definición del Diccionario de la Real Academia Española (RAE), en el cual se indica que un panorama es: "[...] 1) Paisaje muy dilatado que se contempla desde un punto de observación. 2) Aspecto de conjunto de una cuestión". En la literatura sobre dirección de empresas y en particular de la estrategia, el concepto de panorama competitivo se aplica al hacer alusión a la totalidad de actividades que desarrolla una empresa, con la finalidad de cubrir un segmento del sector industrial, integración, mercados geográficos servidos y la competencia coordinada en los sectores industriales relacionados. (Vélez, et al 2005)



Algunos autores ya han mencionado desde la estrategia la relevancia del panorama competitivo, uno de ellos es Nattermann (2000: 6), para quien esta herramienta facilita la identificación de los white spot, aquellos espacios de mercado o áreas no explotadas o cubiertas por los competidores. Estas manchas blancas como indica el mismo Nattermann pueden posteriormente configurarse como nuevas variedades en diferentes nichos de mercado, servicios con valor agregado y canales de ventas. Es el caso por ejemplo de nuevas formas de atender industrias tradicionales como hotelería o transporte de pasajeros. Situaciones como Airbnb, Uber, Netflix. Empresas que identificaron espacios de mercado nuevos para nuevos nichos.



De acuerdo con Restrepo y Rivera (2005: 9) “las manchas blancas son espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, a las que pueden las organizaciones orientar sus esfuerzos, con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/uso únicas o difícilmente imitables”. Hamel y Prahalad (1994) utilizan el término espacios blancos (white spaces), entendidos como las oportunidades que no se cubren en la relación producto-mercado de las unidades de negocios existentes. Para ellos “la meta es imaginar

oportunidades que expandan el (core competence) actual a través de un nuevo mercado de productos” (Hamel y Prahalad 1994: 252).

Los nuevos espacios son por lo tanto nuevos mercados potenciales que pueden o no ser intervenidos por las empresas, sin embargo, el identificarlos, no es garantía de tener éxito o generar desempeño superior. Es una posibilidad que debe ser evaluada por las empresas mediante otras herramientas de la estrategia como las fuerzas de mercado, que permitirá identificar realmente el grado de atractividad de ese nuevo nicho, o el mismo potencial de crecimiento de ese sector. La empresa debe por lo tanto tener en cuenta que si no ofrece productos diferenciadores no generará desempeño superior.

Finalmente, al levantar el panorama competitivo, se logra contar con una mayor comprensión de las nuevas posibilidades que se le presentan la empresa para salir de la rivalidad del sector. El levantamiento del panorama permite lograr una mejor posición estratégica dentro del sector, que surge de tres fuentes diferentes: posicionamiento basado en la variedad, necesidades y acceso (Porter, 2006). Las firmas que innovan estratégicamente mediante el descubrimiento de nuevas posiciones estratégicas en su industria podrían obtener exceso en sus utilidades. (Markides, 1997; Hamel, 2000).

En cuanto a la amplitud o estrechez del panorama, es necesario indicar que cuando se cuenta con un panorama amplio las empresas pueden identificar la mayor cantidad de variedades o referencias ofertadas por sus1 competidores. A manera de ejemplo se puede pensar en un panorama del sector de tiendas por departamento, podría una persona simplemente identificar variedades de ropa, accesorios, productos de hogar, belleza, etc. Sería un panorama de pocas variedades y que no otorga mucha información. En otro caso sobre el mismo sector otro individuo decide incluir ropa de hombre adulto, hombre joven, niños hombres, mujeres adultas, mujeres jóvenes, niñas, etc. De esa manera el panorama es más amplio y otorga mayor información. La amplitud del panorama está dada básicamente por el número de variedades que se decidan incorporar.

Una vez que se logra hallar el nivel de concentración del sector como resultado del cruce de necesidades, canales y variedades, las empresas pueden tomar la decisión de innovar mediante cualquiera de esos tres aspectos. Puede innovar generando nuevas variedades, con una estrategia de desarrollo de producto. Sin embargo, esa intervención podría ser fácilmente imitable. Podría por otro lado incluir la empresa un nuevo canal de distribución, pero que tan generador de ventaja podrá ser? Por último y de manera más contundente y con implicaciones en la generación de desempeño superior estaría la innovación a través de la necesidad. Consistente en identificar motivos nuevos para satisfacer al cliente. Casos como los ya mencionados de Uber, Airbnb, netflix, y de estos nuevos modelos de negocios.

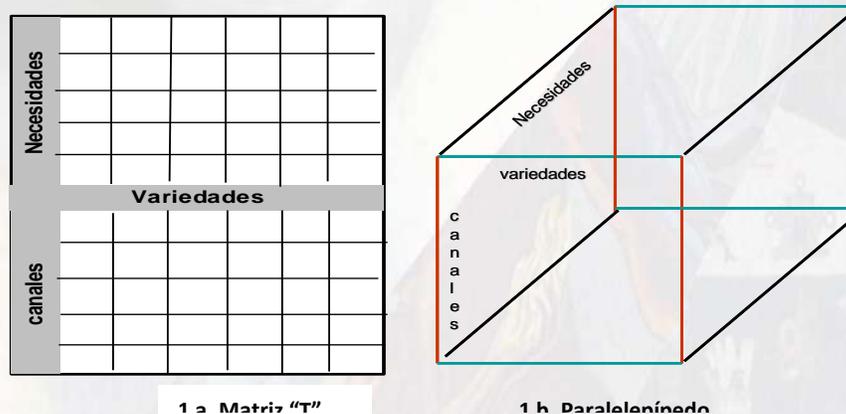


Estructura del panorama competitivo

Para la elaboración del panorama competitivo se debe tomar la decisión de su alcance, es decir, debe ser construido a nivel local, nacional o internacional. Puede ser el caso que en un sector como el financiero en una ciudad los competidores locales en los que hay mayor rivalidad difieran de lo que ocurre en otra ciudad capital. Por ello es el tomador de decisiones quien debe decidir si se compara solamente de forma local, regional o nacional. Existen dos alternativas de construcción, una matriz "T" o un paralelepípedo se visualizan en la figura siguiente.



Figura I
Matriz T y paralelepípedo estratégico



Indiferente de la alternativa seleccionada, para hacer el levantamiento del panorama, es necesario obtener información de tres vectores:

Vector de variedades de productos o servicios: este vector incluye la totalidad de productos o servicios ofrecidos por un grupo de empresas que compiten de manera directa. La cantidad de productos o servicios determinará la amplitud del panorama. A manera de ejemplo si estamos realizando el panorama del sector de telefonía móvil celular, el vector de variedades podría estar determinado por planes de voz, planes de datos, venta de equipos, venta de accesorios. Otra alternativa podría ser que se incluyeran los diferentes tipos de planas ofertados por las empresas de telefonía móvil. En algunas ocasiones se recomienda seleccionar la variedad en la que el sector presente mayor grado de rivalidad, y a partir de entonces hacer un levantamiento de esas categorías. Podría ser el caso del sector de supermercados. Podríamos realizar un panorama con todas las líneas de productos disponibles en dichos establecimientos (lácteo, cárnicos, granos, bebidas, etc.), esto implicaría un amplio número de variedades. Pero podríamos tomar por ejemplo lácteos, y en esa categoría vemos alternativas como quesos, yogurt, bebidas, etc. No obstante, alguien decide ser más preciso y realizar un bordaje de la línea de quesos. De esa forma se es más preciso, aunque se pierde la amplitud.



Necesidades: el vector incluye la totalidad de las necesidades o motivos por los cuales los clientes adquieren las variedades ofrecidas por las empresas estudiadas. Para identificar estas necesidades es necesario realizar un sondeo que permita identificarlas. Es determinante identificar el tipo de cliente principal del sector, es un intermediario o es un usuario final. Por ejemplo, se si está realizando el análisis del sector de ensambladoras de vehículos, el cliente de estas empresas son los concesionarios, y las necesidades son aquellos aspectos por los cuales adquieren los diferentes tipos de automóviles a las ensambladoras, dentro de los cuales se pueden encontrar calidad, marca, logística, respaldo, etc. Si se estuviera realizando un análisis del sector de concesionarios de vehículos, y los clientes serían personas naturales que adquieren esos vehículos para su uso, algunas posibles razones de compra son diseño, precio, garantía, etc.

Canales de distribución: en este tercer vector del panorama, se deben listar aquellos mecanismos mediante los cuales el cliente o usuario puede pagar por el producto o servicio. Para Kotler y Kotler (1993: 79) un canal es “la colocación, comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté a la disposición de los consumidores objetivo”. Algunos canales tradicionales son punto de venta, intermediarios, call center, internet. No obstante actualmente existen alternativas como cupones que se encuentran en publicaciones periódicas que se convierten en formas de pago.

Alternativas de levantamiento del panorama

a) Matriz “T”

La primera alternativa para levantar el panorama es una matriz “T”, girada hacia la izquierda, siendo el vector variedades el que se ubica de manera horizontal, el vector necesidades en la parte vertical superior y los canales en la parte vertical inferior. En la parte superior se encuentra el cruce entre variedades vs necesidades, y en la parte inferior variedades vs canales. Para ejemplificar esta alternativa se presenta el ejemplo del panorama corresponde al sector de comidas rápidas de Colombia, y de manera precisa los restaurantes de distribución de preparaciones a base de pollo, en el cual intervienen las empresas Kokoriko, Frisby, KFC, La Brasa Roja, Cali Mio, PPC y Surtidora de Aves, las que fueron seleccionadas por ser las más representativas en el sector.

Para hacer el levantamiento del vector de variedades se realizó una encuesta a 60 personas con la finalidad de contrastar la información obtenida en las páginas de internet de cada restaurante y de los menús físicos obtenido. Estas personas fueron seleccionadas de manera aleatoria utilizando los contactos de Facebook de un grupo de estudiantes de maestría en administración de la Universidad del Rosario de Bogotá. La edad de los estudiantes oscila entre los

25 y 45 años. Sus contactos son diversos, y la edad se encuentra en un rango de 25 a 60 años. Se utilizó la encuesta surveymonkey.

Mediante la distribución de la aplicación por la red social Facebook, a estas personas se les indagó de manera precisa si asistían a restaurantes de comida rápida de pollo y cuáles eran las variedades preferidas. En este orden de idea las variedades identificadas fueron: Pollo apanado, pollo asado, almuerzos, bebidas, postres, ensaladas, hamburguesas, chuleta valluna y menú infantil. A continuación, podemos observar la descripción de cada una de las variedades.



Figura 2
Listado de variedades identificadas en el sector

Matriz de variedades de productos del sector de restaurantes de pollo				
No.	Empresa	Producto	Descripción	Variedad
1	Kokoriko, Frisby, KFC, PPC, Cali mio, la brasa roja, surtidora de aves	Pollo apanado	Un pollo apanado acompañado de papas arepas y / o Yuca	A
		Pollo asado	Un pollo asado acompañado de papas y arepas	B
		Almuerzos	"corrientazo" que viene acompañado con arroz, papa, ensalada, frijol/ lentejas, pollo/ carne	C
		Bebidas	Ofrecen jugos, agua, gaseosas y/o cerveza	D
		Postres	Helados, malteadas	E
		Ensalada	Tomate con lechuga, guacamole o repollo con zanahoria	F
		Hamburguesas	Hamburguesas de carne o pollo acompañadas con papas y gaseosa	G
		Menú infantil	Nuggets de pollo acompañado con papas y jugo o gaseosa, o , hamburguesas pequeñas acoañadas con papas, jugos/gaseosa.	H
		Chuleta	Chuleta de pollo con apanado crispy y sabor a parrilla, papas a la francesa y ensalada	I

Posteriormente se procedió a identificar los canales de distribución, para lo cual se realizó una revisión en las páginas web de cada empresa, y se llega a la conclusión que los canales utilizados son Restaurantes, domicilios, plataformas tecnológicas, y cupones de descuentos. Esta información fue contrasastada con visitas a los restaurantes para indagar los medios con los que una persona podía acceder a sus productos.

Se toma la decisión de incluir en el listado de canales los cupones de descuento, teniendo en cuenta que en ejercicios realizados previamente con la metodología del panorama competitivo en dos dimensiones, las personas han manifestado que pueden adquirir las variedades mediante cupones distribuidos

en medios impresos. Para el caso de los restaurantes de comidas rápidas el cupón se ha convertido en una forma de acceder a descuentos e inclusive recibir productos gratuitos.

En ese momento, ya se contaba con estos dos primeros vectores, pero era necesario tener claridad de los motivos que llevaban a los clientes a adquirir las variedades ya identificadas.



Para la elección de la muestra fue necesario utilizar la fórmula para una población infinita ya que para este caso trabajamos con la población de Bogotá que posee una cifra de 8,081.000 millones de habitantes > 100.000 que es el dato base para una población infinita, el nivel de confianza que se utilizó fue del 95% correspondiente al 1,96 en la tabla de probabilidades, además de utilizar un error muestral del 5% y una probabilidad del 50% a continuación presentaremos la fórmula con la que se obtuvo el dato de la muestra.

Teniendo en cuenta que se contaba con siete cadenas de restaurantes, se toma la decisión de disponer de 55 encuestas por cada restaurante para evitar que si se realizará una encuesta general no se lograra obtener respuesta de todos los restaurantes o estuviera sesgada a uno o varios.

Teniendo en cuenta lo anterior, catorce personas incluyeron en sus redes sociales la información, fue asignado una cadena de restaurantes por pareja, y entre ambas personas debían recolectar 55 encuestas. Se procedió a subir el cuestionario en las redes sociales, la primera pregunta fue la siguiente. 1). Marque los motivos por los cuales usted adquiere los siguientes productos en un restaurante de pollos. Y la segunda pregunta fue: Marque la forma a través de la cuál usted prefiera adquirir los productos de un restaurante de comida rápida.



Figura 3
Tabla elaborada para la encuesta

	Necesidades										Otra- Cuál		Canales			
	1. Sabor	2. Precio	3. Calidad del servicio	4. Presentación del plato	5. Tradición	6. Variedad en los platos	7. Facilidades de pago	8. Frescura de los productos	9. Disponibilidad en las tiendas	10. Premio sorpresa			1. Restaurantes	2. Domicilios	3. Plataformas	4. Cupones
1. Pollo apanado												1. Pollo apanado				
2. Pollo Asado												2. Pollo Asado				
3. Almuerzos												3. Almuerzos				
4. Bebidas												4. Bebidas				
5. Postres												5. Postres				
6. Ensaladas												6. Ensaladas				
7. Hamburguesas												7. Hamburguesas				
8. Chuleta												8. Chuleta				
9. Menú infantil												9. Menú infantil				

Como resultado de este ejercicio, las necesidades identificadas fueron las siguientes: Sabor, Precio, Calidad del servicio, presentación del plato, tradición, variedad en los platos, facilidades de pago, frescura de los productos, disponibilidad de tiendas y premio sorpresa. Adicionalmente en esta encuesta se indagaba por los motivos por los cuáles consumían o comparaban las variedades en cada restaurante y los canales utilizados. A partir de esta información se hizo el levantamiento de la matriz t.



Figura 4
Panorama competitivo en dos dimensiones sector comidas rápidas

Necesidades	Sabor	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,6	1,2,5,6,7	1,2,4,5,6
	Precio	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,6	1,2,5,6,7	1,2,4,5,6
	Calidad del servicio	1,2,4,5,6,7	1,4,6,7	1,3,4,5,7	1,7	1,3,4	1,4	1,2,4	1,3	1,4
	Presentación del plato	1,6	1,5	1,2,4,7	1	1,2,3,4,6	3,4,7	1,7	6	1,7
	Tradición	4,6,7	1,2,3,5,6,7		7			1,2		6
	Variedad en los platos			1,3,4,5,6,7	2,5,6	2,3,4,7		1		
	Facilidades de pago	1,2,5,6,7	1,2,4,5,6	1,4,7	4			2,3,4,7	5	
	Frescura de los productos	1,2,4,5,6,7	2,4,5,6	1,4,7		1,2,4	1,2,3,4,6,7	2,3		
	Disponibilidad de tiendas	5,6	1,2,4,5,6	3,7	2,4,6	3		1		4
	Premio sorpresa	1,5	2	1	2			2,3		1,2,4,5,6
		Variedades	A	B	C	D	E	F	G	H
Canales	Restaurantes	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3	1,2,3,4,6	1,2,5,6,7	1,2,3,4,5,6
	Domicilios	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3	1,2,3,4,6	1,2,5,6,7	1,2,3,4,5,6
	plataformas	1,5,6,7	1,5,6,7	1,5	6,7	1,5		4,5		4
	cupones	1,4,5,6	1,4,6		1,3,4,5,7			4,6	1	4,5

1- Kokoriko
2- Frisby
3- KFC
4- PPC
5- Call mio
6- la brasa roja
7- Surtiaves

VARIEDAD	PRODUCTO
A	Pollo apanado
B	Pollo Asado
C	Almuerzos
D	Bebidas
E	Postres
F	Ensalada
G	Hamburguezas
H	Menu Infantil
I	Chuleta

Esta imagen nos muestra en el eje horizontal las 9 variedades, y en el vertical superior necesidades y abajo canales. Los números corresponden a cada empresa. Para comprender la lectura miremos la variedad A que es pollo apanado. Solamente las empresas identificadas con el 1 y el 5 satisfacen la necesidad de premio sorpresa, las empresas 5,6 disponibilidad de tiendas, para frescura de los productos hay 6 empresas que satisfacen esa necesidad, y así sucesivamente. En la lectura variedades y canales en la misma variedad pollo apanado, se encuentra que las siete cadenas cuentan con restaurantes y domicilios. Pero en plataformas solamente hay 4 restaurantes y los cupones por cuatro. De esta misma manera se realiza el levantamiento y lectura del panorama para cada variedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que en la relación de necesidades vs. Variedades hay un total de 90 cuadros, es decir 980 alternativas existentes en la actualidad en el sector para ofrecer las variedades (9 variedades * 10 necesidades). Así mismo la tabla en dos dimensiones nos muestra que hay 20 cuadros en blanco, que equivale a un 22,2% de posibilidades libres para implementar estrategias de innovación para diferenciarse de los demás, estos 20 espacios blancos significan donde ninguna variedad satisface una necesidad. En la parte inferior de la matriz "T" hay 35 cuadros totales y 5 con manchas blancas, esto quiere decir que hay un 13.89% libre para que las empresas de este sector innoven y encuentren la forma de que los clientes adquieran sus productos de manera diferente a como sus competidores lo hacen.

Sin duda alguna, esta alternativa en dos dimensiones permite tener una comprensión del grado de concentración del sector y el conocimiento de los diferentes competidores que intervienen en el mismo. Con respecto al grado de concentración de competidores Rivera., et al (2010:13) indican que tiene que



ver con el número de competidores existentes y el grado de rivalidad presente en el sector. Sostienen que en “el análisis se podrían identificar como pocas empresas dominan el sector y se presenta alta rivalidad; o que no se hacen daño entre si; o que son muchas con productos similares generando guerra de precios.”



Para recapitular, se logra concluir que al realizar el levantamiento del panorama competitivo utilizando la alternativa de la matriz “T”, se da respuesta a interrogantes como: ¿Cuáles son los productos ofertados en el sector?, ¿qué necesidades son atendidas en los clientes?, ¿Cuál es el grado de concentración de necesidades y variedades?, ¿Cuáles son los canales preferidos para suplir las necesidades del mercado?,

Sin embargo quedan vacíos en la interpretación y es poder cuantificar el potencial de cada uno de esos espacios que se presentan en el panorama, en especial las manchas blancas.

Por ello, en este documento se desarrolla el escenario del panorama en tres dimensiones, denominado paralelepípedo estratégico.

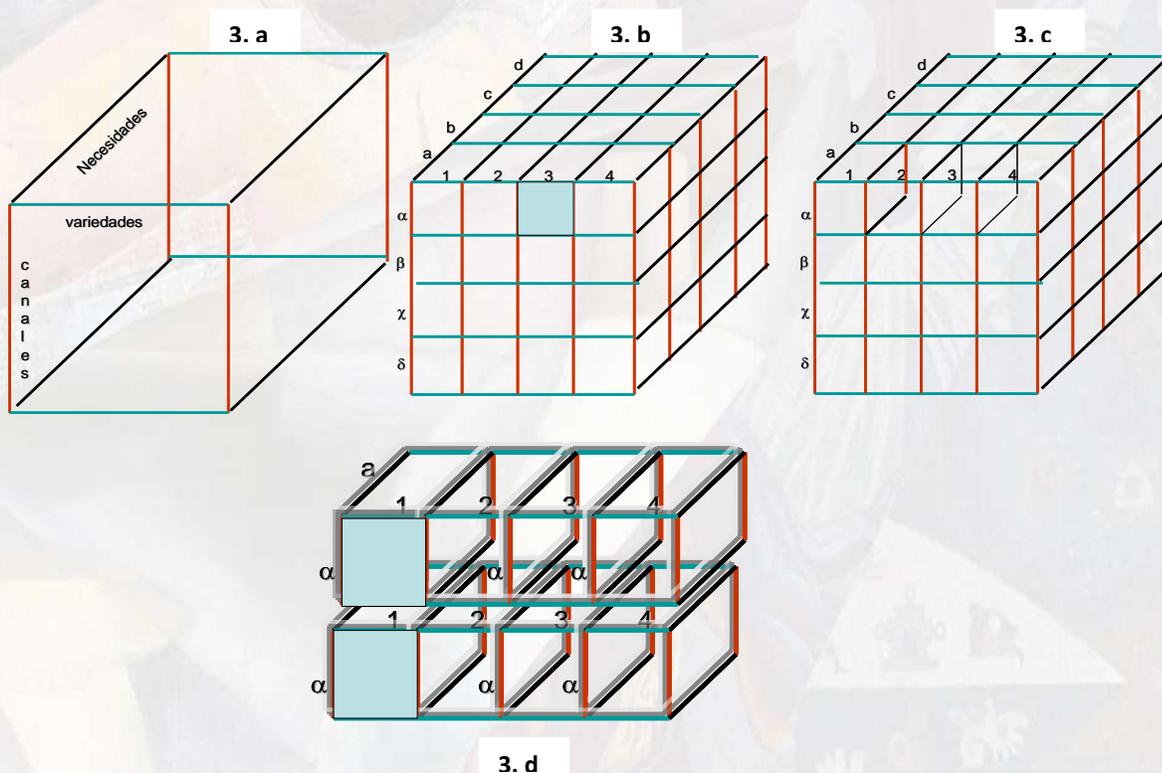


b) Alternativa complementaria del paralelepípedo estratégico

Como complemento al panorama en dos dimensiones, se presenta el paralelepípedo, estratégico, un panorama en tres dimensiones que facilita al tomador de decisiones conocer el grado de atractividad de esas manchas blancas. La utilización de más de dos dimensiones en estrategia ya ha sido aplicada. Day (1990) se vale de esta alternativa para identificar segmentos de mercado y hacer aplicación de estrategias para cada segmento. El gráfico 3 nos muestra la alternativa de las tres dimensiones.



Figura 5
Estructura del Paralelepípedo estratégico



Dada la situación anterior, se encuentra que se cuenta con un paralelepípedo estratégico del cual hacen parte unos subparalelepípedos. La cantidad total de subparalelepípedos se obtiene de la multiplicación del número de elementos que contiene cada vector.

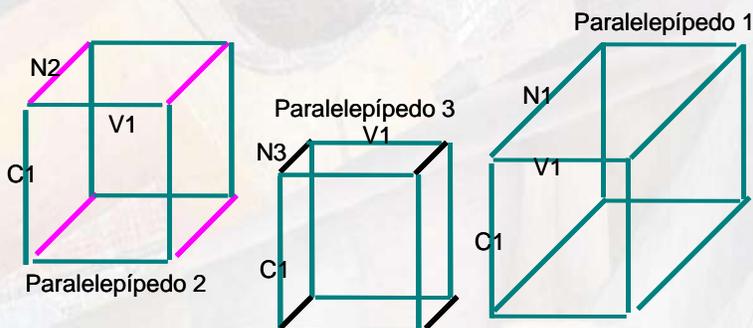
$$\text{Total_subcubos} = \# \text{denecesidad} * \# \text{de canales} * \# \text{de variedades}$$

Sin embargo, no todos los subparalelepípedos presentan igual tamaño. Miremos teóricamente la situación en la que la variedad y el canal son combinados con tres necesidades diferentes. Tenemos por lo tanto lo siguiente: Paralelepípedo 1: V1, C1, N1; Paralelepípedo 2: V1, C1, N2; Paralelepípedo tres: V1, C1, N3. Los tres paralelepípedos son de diferente tamaño. En este caso el paralelepípedo 1 es el de mayor volumen. Supongamos que asignáramos un valor a cada componente y que $v1=3$; $c1=2$; $N1=5$, $N2=3$; $N3=2$. El tamaño de los paralelepípedos obtenidos sería el siguiente: Paralelepípedo 1 = $3 \times 2 \times 5 = 30$; Paralelepípedo 2 = $3 \times 2 \times 3 = 18$; Paralelepípedo 3 = $3 \times 2 \times 2 = 12$

Para este caso se debe obtener la importancia relativa de cada necesidad, variedad y canal. Se hace por lo tanto necesario hacer un levantamiento de información a través de una encuesta que permita determinar esa importancia.

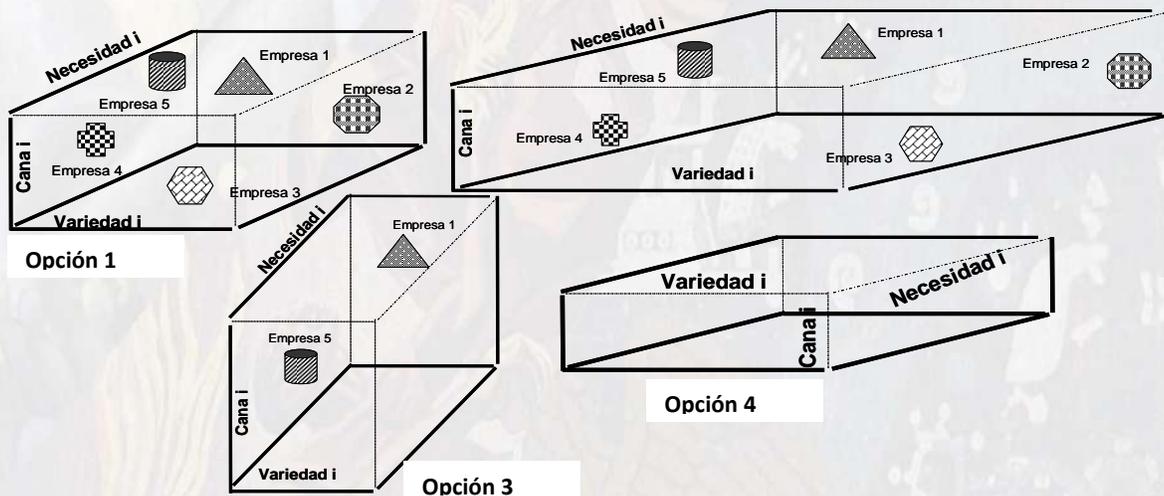


Figura 6
Volúmenes de diferentes paralelepípedos



Lo presentado previamente nos muestra que al tener la necesidad 1 tiene una mayor importancia con respecto a las demás, y el volumen del paralelepípedo 1 es mayor. El tamaño de los componentes genera una diferencia en los paralelepípedos, lo mismo que el caso presentado ocurre si hacemos la variación del vector variedad o canal. El paso siguiente, una vez se ha definido el paralelepípedo es identificar cuántas empresas se encuentran en cada uno de ellos. Pudiera realizarse un paralelepípedo estratégico para cada una de las empresas. Sin embargo, no se lograría el propósito de la herramienta que es el de identificar el grado de concentración de la industria por ofrecer variedades similares para satisfacer ciertas necesidades, a través de diferentes canales.

A continuación, se presentan 4 figuras que permiten explicar la situación donde se presenta diferencia de volúmenes.





En la imagen 1, se tienen cinco empresas que ofrecen la misma variedad para cubrir cierta necesidad mediante el mismo canal, mostrando un nivel de concentración alto. Para la alternativa 2, se presentan las mismas cinco empresas, y la diferencia se encuentra en el tamaño del espacio. El canal presenta la misma magnitud, y existe diferencia en la importancia de la variedad y necesidad, aunque el grado de concentración es alto. La opción 3, nos muestra sólo a las empresas 1 y 5 en dicho espacio, por lo que el nivel de concentración es menor. Finalmente, la opción 4 nos muestra un espacio vacío, ninguna empresa se encuentra en ese punto. Una explicación es que como para la construcción del panorama se incluyen todas las necesidades, variedades y canales, podría ser un cruce posible pero no pertinente. La variedad no tiene ninguna relación lógica aparente con las necesidades y el canal podría no ser pertinente.

¿Qué ocurre con la diferencia de tamaño de los espacios?

El que un paralelepípedo presente un valor, resultado de un mayor volumen con respecto a otro, debe interpretarse con cuidado, porque depende de la magnitud de los componentes de los vectores. Al contar con paralelepípedos con volúmenes iguales, el analista debe evaluar individualmente cada uno de ellos. Dependiendo del peso de cada vector se puede tener lo siguiente.



	Necesidad	Peso	Variedad	Peso	Canal	Peso	Volumen	Superficie
Paralelepípedo 1	Satisfacción servicio público	8	Aplicación industrial	4	Transportadores	3	96	136
Paralelepípedo 2	Aumento de la productividad	3	Aplicación industrial	4	Venta directa	8	96	136

Visualmente, los paralelepípedos quedan así:



¿Cuál de los paralelepípedos es mejor, si ambos tienen igual volumen? Debe evaluarse la diferencia de los vectores, en este caso se nota diferencias en la magnitud de las necesidades y canales. No podría decirse sin el análisis que sea mejor una u otra combinación de vectores.



El plano de dos dimensiones “matriz T” no permite hacer la lectura de algunas caras que se observan en el paralelepípedo, así mismo con su uso como se ha identificado, se puede asignar un peso porcentual diferente a cada uno de los vectores y a cada uno de sus componentes. Apoyados en estas herramientas

sería factible identificar paralelepípedos vacíos, en los cuales ninguna empresa se encuentra.

Pero no solo nos interesa la identificación de paralelepípedos en blanco. La identificación de paralelepípedos con alta concentración de empresas podría llevarnos a concluir que las empresas no tienen diferenciación alguna y de ello surge una proposición (P1) A mayor concentración de empresas en un mismo espacio de mercado, la rentabilidad del sector en el tiempo tiende a erosionarse. No obstante una valoración de la rentabilidad promedio de este paralelepípedo permitiría llegar a conclusiones mucho más precisas. De lo anterior se deriva una segunda proposición: (P2) Un espacio de volumen mayor representa un segmento de mercado más tractivo para las empresas.

La concentración de empresas en un mismo espacio de mercado incide en la rentabilidad de la empresa y del sector. La causa es la convergencia estratégica, una patología estratégica que se evidencia cuando los competidores del sector se dedican a imitar las prácticas de los demás y realizar actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas (Nattermann 2004). Ante esta imitación, se genera una rivalidad y competencia en precios, y el efecto es una erosión de la rentabilidad en el sector. Todo lo anterior debido a la utilización de "prácticas gerenciales, orientadas por la referenciación competitiva, que amortiguan la creatividad y aceleran la ruta hacia las bajas tasas de rentabilidad". (Restrepo y Rivera 2006: 14).

3. Ejemplo levantamiento paralelepípedo estratégico sector comidas rápidas

Pensando en aportar un análisis más completo y detallado de las manchas blancas o alternativas que podrían explorar las empresas dentro del sector, procedemos a sacar el peso porcentual que tiene cada variable implicada en el estudio, entre ellas está el porcentaje de cada necesidad, el porcentaje de cada variedad y por último el porcentaje de cada canal, todo esto lo hacemos para encontrar una solución que nos permita hacer uso de estas manchas blancas de manera rentable, por este motivo hacemos uso de una ecuación ($\% \text{ de Variedad} * \% \text{ de Necesidad} * \% \text{ de canales}$) y así hallamos el espacio de mercado en el que sería mejor invertir para salir de la rivalidad por imitación que presenta el sector. La información siguiente contiene el peso relativo de cada variedad, necesidad y canal. Allí se puede notar que es el sabor el atributo preferido, el pollo asado y apanado los más adquiridos y el canal de restaurantes el preferido.



Tabla 1
Peso porcentual vectores necesidades-canales y variedades sector comidas rápidas

Distribucion de vectores por peso relativo		VECTOR VARIEDADES	Peso en el vector
VECTOR NECESIDADES	Peso en el vector	1. Pollo apanado	24.32%
1. Sabor	23.73%	2. Pollo Asado	25.52%
2. Precio	15.79%	3. Almuerzos	24.68%
3. Calidad del servicio	10.83%	4. Bebidas	19.87%
4. Presentación del plato	9.21%	5. Postres	22.84%
5. Tradicion	6.55%	6. Ensaladas	19.23%
6. Variedad en los platos	11.77%	7. Hamburguesas	23.02%
7. Facilidades de pago	11.15%	8. Chuleta	19.69%
8. Frescura de los productos	11.67%	9. Menú infantil	21.24%
9. Disponibilidad en las tiendas	9.55%	Total vector variedades	100%
10. Premio sorpresa	11.58%	VECTOR CANALES	Peso en el vector
11. Otro	1.82%	1. Restaurantes	49.24%
Total vector necesidades	100%	2. Domicilios	28.00%
		3. Plataformas	9.15%
		4. Cupones	5.91%
		5. otro	8.00 %
		Total vector canales	100%

Posteriormente se hace el cálculo de la importancia relativa de cada espacio que se identificó en el panorama en dos dimensiones. La tabla siguiente incluye los 12 espacios con mayor potencial dentro del sector estudiado. Se encuentra por ejemplo que en la variedad A pollo apanado que tiene una mancha en variedad de platos el potencial de esta mancha blanca es de 1,4%; en pollo asado frente a esa misma necesidad es de 1,481%. De la misma forma se encuentra la información para estos 12 espacios. La alternativa de mercado con mayor potencial surge en la variedad postres, con la necesidad premio sorpresa y adquirida en restaurante.

Tabla 2
Calculo potencial espacios en blanco sector comidas rápidas

Variedades	% de importancia	Necesidades	% de importancia	Canales	% de importancia	V%xN%xC%
Postres (E)	20,84%	Premio sorpresa	15,58%	Restaurantes	49,29%	1,600%
Menú infantil (H)	20,24%	Premio sorpresa	15,58%	Restaurantes	49,29%	1,554%
Pollo Asado (B)	25,52%	Variedad en los platos	11,77%	Restaurantes	49,29%	1,481%
Ensalada (F)	19,23%	Premio sorpresa	15,58%	Restaurantes	49,29%	1,477%
Pollo apanado (A)	24,32%	Variedad en los platos	11,77%	Restaurantes	49,24%	1,409%
Menú infantil (H)	20,24%	variedad en los platos	11,77%	Restaurantes	49,29%	1,174%
Menú infantil (H)	20,24%	Frescura de los productos	11,67%	Restaurantes	49,29%	1,164%
Postres (E)	20,84%	Facilidades de pago	11,15%	Restaurantes	49,29%	1,145%
Chuleta (I)	19,69%	Variedad en los platos	11,77%	Restaurantes	49,29%	1,142%
Bebidas (D)	19,87%	Frescura de los productos	11,67%	Restaurantes	49,24%	1,142%
Chuleta (I)	19,69%	Frescura de los productos	11,67%	Restaurantes	49,29%	1,133%
Ensalada (F)	19,23%	variedad en los platos	11,77%	Restaurantes	49,29%	1,116%



Aunque previamente se hizo una representación gráfica de cada uno de los paralelepípedos que se generan teóricamente en este plano en tres dimensiones, en este artículo no se incluye dada la no existencia de un software que facilite su inclusión, por lo que se hace presentación de un ejemplo de valores de las manchas. Es una de las limitaciones gráficas de esta herramienta, ya que al ir incluyendo empresas en cada uno de esos “cubos”, la textura se va confundiendo y no se hacen visibles aquellos “cubos” internos.



4. Conclusiones

Al realizar el levantamiento del panorama no solo se identifica el grado de concentración del sector, sino que se identifican fuentes de innovación en el mismo. Estas serían a través de la necesidad, del canal o de la variedad. Tanto el plano en dos como en tres dimensiones otorga esta información, la diferencia ya se encuentra en la valoración de la magnitud de los espacios de mercado.

El levantamiento del panorama se convierte en una herramienta que suministra información importante con respecto a un sector. Su aplicación no solamente se puede dar en proceso de toma de decisiones de empresas ya constituidas. Sino que el panorama es una herramienta de utilidad para aquellas personas que quieren generar empresa y realizan los primeros pasos para construir el plan de negocios. Antes de aventurarse en dicho proceso, deben tener información que le permita comprender, de una mejor manera, el sector sobre el que se encuentra la idea.

Las alternativas para realizar un levantamiento del terreno estratégico presentan una situación en un momento determinado. Para lograr que sean dinámicas debe realizarse un seguimiento permanente de la evolución del sector, en especial en materia de variedades y canales. Ese dinamismo permite alcanzar un comportamiento estratégico y, por ende, modificar el entorno.

Los instrumentos presentados en este artículo suministran a la empresa insumos que permiten generar conocimiento sobre el entorno estudiado; sin embargo, dada la complejidad observada en el mundo de las empresas, el resultado que se obtiene al utilizar el panorama ya sea a través de la matriz “T” de mercado o el paralelepípedo debe tomarse como un punto de partida para la utilización de mecanismos más sofisticados, que permitan apoyar la inteligencia humana en sus debilidades y limitaciones.

Finalmente, es importante anotar que la identificación de manchas blancas no debe ser tomada como oportunidad de mercado que deben ser implementadas por las empresas, sino solamente como una alternativa que debe ser explorada, teniendo en cuenta entre otras cosas la pertinencia para la empresa, los recursos con que se cuenten, el potencial de desarrollo de esta oportunidad.



Referencias

- Day, G. (1990). Market Driven strategy. New York. The Free Press.
- Hamel, G. (2000). Liderando la revolución, primera edición, Bogotá, Editorial Norma S.A.
- Hamel, G & Prahalad, H. (1994). Competing For The Future: Boston, Harvard Business School Press.
- Huartos, M., Heinz, J., Rivera Rodríguez, H. A., Maldonado Castañeda, C. E., & Mendoza Pulido, I. A. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. Contaduría y administración, (234), 11-31.
- Kotler, P., & Kotler, P. (1993). Dirección de la mercadotecnia: análisis, planificación implementación y control (No. 658.8). Prentice-Hall Hispanoamericana,.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. Sloan Management Review, 38 (3), 9-23.
- Nattermann, P, (2004), “New Entry, Convergence and the Erosion of Industry Profitability”, London Business School, SIM Working Papers Series.
- Pulgarin, S. A., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales. Criterio Libre, 10(16), 89-114.
- Porter, M. E. (2006). How competitive forces shape strategy. Strategic Planning: Readings, 102-117.
- Porter, M, (1999), Ser competitivo, Bilbao, Ediciones Deusto.
- Restrepo, L; Rivera, H, (2006), Análisis estructural de sectores estratégicos, Bogotá, Facultad de Administración, Colección lecciones, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Restrepo, L; Rivera, H, (2005), Panorama Competitivo. Herramienta para las decisiones estratégicas, Bogotá, Facultad de Administración, Documento de Investigación No. 21, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H., Gómez, J., & Méndez, L. (2010). Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado pymes. Documento de investigación, No 72. Centro Editorial Universidad del Rosario.



Roa, J. P., Saavedra R; Lozano, D; Jaramillo, J., & Rivera, H. A. (2011). Turbulencia empresarial en Colombia: sector restaurantes comidas rápidas: Kokoriko, Frisby y La Brasa Roja. Borradores de Investigación: Serie documentos administración, No. 87. Centro Editorial Universidad del Rosario.



Velez, R; Restrepo, L.F; Garzón, M.A; Méndez, C.E, (2005). Protocolo de investigación. Grupo de Perdurabilidad empresarial. Universidad del Rosario.

Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (DRAE), <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>, 2007.

