

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/294718927>

Panorama Competitivo: Herramienta para las decisiones estrategicas

Working Paper · October 2005
DOI: 10.13140/RG.2.1.4112.1044

CITATION
1

READS
186

1 author:



[Hugo-Alberto Rivera-Rodriguez](#)
Universidad del Rosario

141 PUBLICATIONS 197 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Strategic Resilience and turbulent business environment (Resiliencia estratégica y turbulencia) [View project](#)

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 21, ISSN: 0124-8219
Octubre de 2005

RESTREPO PUERTA, Luis Fernando
Panorama competitivo. Herramienta para las decisiones estratégicas / Luis Fernando Restrepo Puerta, Hugo Alberto Rivera Rodríguez.-- Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005.
p. 34 : cuadros, tablas.- (Administración. Serie Documentos. Borradores de Investigación; 21)
ISSN: 0124-8219
Incluye bibliografía.

Administración de empresas / Competitividad / Toma de decisiones - Administración / I. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / II. Título / III. Serie.

© Luis Fernando Restrepo Puerta, Hugo Alberto Rivera Rodríguez
© Centro Editorial Universidad del Rosario

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados

Primera edición: octubre de 2005
Impresión: Cargraphics
Impreso y hecho en Colombia-Printed and made in Colombia

Contenido	
1. Introducción	5
2. El panorama competitivo.....	7
2.1. Algunos términos importantes	7
2.2. Conceptos teóricos	9
2.3. El panorama competitivo y el análisis de hacinamiento.....	11
2.4. Levantamiento del panorama competitivo	12
2.5. Estructura del panorama competitivo	12
2.6. ¿Qué beneficios se logran al identificar el panorama competitivo?...	13
3. Efectuar el levantamiento del panorama competitivo⑥.....	14
3.1. Paso uno. Construcción de los vectores.....	16
3.2. Paso dos. Levantamiento de la matriz "T"	18
3.3. Paso tres. Ubique manchas blancas para decisiones estratégicas .	20
3.4. Paso cuatro. Prepare un informe para el grupo encargado del proceso estratégico	21
4. Conclusiones	21
5. Bibliografía	22
Caso práctico: levantamiento del panorama competitivo para el sector "radiodifusión sonora" en Colombia	24

Panorama competitivo. Herramienta para las decisiones estratégicas

Luis Fernando Restrepo Puerta*

Hugo Alberto Rivera Rodríguez**

1. Introducción

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario estudia el tema de la perdurabilidad empresarial; para ello cuenta con una línea de investigación en dirección, la cual contempla un proyecto de estrategia, que tiene como propósito explicar el fenómeno de la perdurabilidad de las empresas, a partir de proyectos como el análisis estructural de sectores estratégicos, la filosofía de la estrategia, la casuística estratégica y la modelación y simulación estratégicas. Como resultado del proceso investigativo, el subproyecto de análisis estructural de sectores estratégicos ha propuesto un modelo que tiene como propósito realizar análisis de tipo estructural, en los diferentes sectores estratégicos¹ de la economía.

Los primeros avances de la investigación se han socializado en documentos de esta misma serie. Es el caso del documento de investigación número 10, titulado "Análisis estructural de sectores estratégicos", en el que Restrepo (2004) realiza una presentación general de la propuesta metodológica y de cada una de las pruebas allí indicadas. Posteriormente, Restrepo y Rivera (2005) dan inicio a la explicación en detalle de cada una de las pruebas, con el documento titulado "Convergencia estratégica", que se caracteriza por ser un documento teórico que presenta reflexiones sobre el tema de la convergencia y las implicaciones para las empresas que decidan utilizarla como un mecanismo para incrementar los resultados financieros.

En las conclusiones de ese documento, los autores establecen que [...] la incapacidad o el temor de retar los supuestos sectoriales han llevado a las

* Ingeniero MSc., decano de la Facultad de Administración, director del Proyecto de Investigación en Estrategia.

** Economista empresarial MBA, profesor de carrera de la Facultad de Administración, investigador del Proyecto de Investigación en Estrategia.

¹ Sector estratégico: es un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa y cuya rivalidad se encuentra limitada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).

empresas a convergir, y [...] el hallar una mancha blanca se convierte en un imperativo para las organizaciones que buscan la perdurabilidad.

Esta conclusión nos plantea ahora nuevos interrogantes: ¿qué es una mancha blanca?, ¿cuál de las pruebas del análisis estructural permite identificarlas?, ¿existe una metodología para hallarlas?, ¿cuál es la utilidad de encontrar las manchas blancas?, ¿qué autores han desarrollado el tema?

Para dar respuesta a estos interrogantes, y dando continuidad al proceso de investigación, se presenta en este documento de investigación el panorama competitivo: una herramienta que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico, lo que permite obtener el paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la máxima expresión de la estrategia la ampliación del panorama.

El documento se ha estructurado en tres partes: en la primera se hace una explicación general del panorama competitivo; posteriormente, a través de un algoritmo, se dan a conocer cada uno de los pasos necesarios para construir la herramienta y, finalmente, se presenta el caso del sector estratégico "radiodifusión sonora" de Colombia, y las conclusiones derivadas del análisis.²

Es importante indicar que la herramienta del panorama competitivo fue propuesta por los investigadores del proyecto de investigación en estrategia, con la intención de apoyar el análisis sectorial y encontrar herramientas que ayuden a estudiar el fenómeno de la perdurabilidad de las empresas. Apoyados en trabajos de grado de los estudiantes de las especializaciones de la Facultad de Administración, logramos encontrar una utilidad y riqueza de la herramienta, desconocida hasta el momento, para planear la herramienta de forma teórica, pero esa riqueza y aporte, en el análisis estratégico, sólo es posible obtenerla cuando se construye de manera correcta, utilizando la sutileza como elemento fundamental.

Diferentes apreciaciones sobre la implementación del panorama han llegado a nuestros correos, de aquellos profesionales que ya la han trabajado en sus organizaciones; uno de ellos fue transcrito al comienzo del presente documento. Si le interesa conocer en detalle cómo se construye la herramienta, le recomendamos leer detenidamente el presente documento de investigación. También puede escribir a las siguientes direcciones de correo electrónico y plantear preguntas y comentarios a los autores: lrestrep@urosario.edu.co y hurivera@urosario.edu.co.

² Además del sector radiodifusión sonora, se cuenta con los panoramas competitivos de los siguientes sectores: sector electrodomésticos menores, sector farmacéutico, sector empresas urbanizadoras de la ciudad de Bogotá, sector fabricación de prendas de vestir, sector lubricantes, sector construcción Ibagué, sector cooperativas farmacéuticas Ibagué, sector textil Ibagué.

2. El panorama competitivo

2.1. Algunos términos importantes

El documento contiene una serie de términos propios de la herramienta del panorama competitivo o del análisis estructural de sectores estratégicos. Para una mejor comprensión del documento se explican los de mayor utilización:

- **Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE):** metodología propuesta por el proyecto de investigación en estrategia de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, que permite percibir lo que ocurre en un sector estratégico, a través de la implementación de cuatro pruebas estratégicas: análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis estructural de fuerzas del mercado y estudio de competidores.
- **CIU:** "Clasificación Internacional Industrial Uniforme" de todas las actividades económicas. Permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.
- **Convergencia estratégica:** escenario empresarial caracterizado por el desarrollo de actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, por parte de las empresas que hacen parte del sector estratégico.
- **Cuartil:** es una medida de posición relativa que fragmenta una serie en cuatro partes porcentualmente iguales. Existen tres cuartiles, Q1, Q2 y Q3. El primer cuartil, Q1, es el valor en el que, o por debajo del que, quedan aproximadamente un cuarto (25%) de todos los valores de la sucesión (ordenada); el segundo cuartil, Q2, es el valor por debajo del que queda el 50% de los datos (mediana); el tercer cuartil, Q3, es el valor por debajo del que quedan las tres cuartas partes (75%) de los datos.
- **Desempeño superior:** situación en la que una empresa presenta resultados financieros por encima del tercer cuartil, de forma permanente en el tiempo.
- **Estudio de competidores:** análisis que permite comprender el comportamiento de los competidores directos que conforman un sector estratégico, mediante la aplicación de tres pruebas diferentes: análisis de supuestos y capacidades, un análisis del crecimiento potencial sostenible y un cálculo de los índices de erosión estratégica e índice de erosión de la productividad.

- **Hacinamiento:** patología estratégica encontrada en los sectores económicos, caracterizada por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo; tasa de mortalidad en crecimiento y tasa de natalidad en disminución; asimetrías financieras; pérdida de ventajas de largo plazo; estos se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.
- **Innovación conceptual:** capacidad de crear conceptos de negocios radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes.
- **Innovación estratégica:** capacidad que tiene una empresa de generar cambios en las reglas de juego del sector en el que compete, tras haber identificado espacios de mercado no explotados, los cuales convierte en su nuevo nicho de mercado.
- **Manchas blancas:** son aquellos espacios de mercado no atendidos en un sector estratégico, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas; situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento. Las manchas blancas pueden presentarse en variedades, necesidades o canales.
- **Panorama competitivo:** metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia.
- **Perdurabilidad:** una empresa perdurable es aquella que, a través del tiempo, presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca permanentemente en espacios no explotados o débilmente explotados, y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es también aquella que obtiene desempeños que la conducen a estados moribiles, que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados tanáticos.³

³ *Tánatos* es un prefijo que significa muerte, se utiliza en la definición de perdurabilidad para ilustrar el estado al que pueden llegar empresas con síntomas como hacinamiento, erosión de la rentabilidad, erosión de la estrategia o rentabilidad, crecimiento potencial sostenible bajo, etc.

- **Sector estratégico:** es un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa y cuya rivalidad se encuentra limitada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).

2.2. Conceptos teóricos

Identificar los espacios de mercado no explotados debe convertirse en el propósito fundamental de aquella persona que lidera una organización, desde el punto de vista de la estrategia y el mejoramiento.

El lograr resultados financieros superiores es un tema de preocupación para las organizaciones: ¿cómo puede lograrse sin erosionar la estrategia y la productividad? La respuesta está en la innovación conceptual, evidenciada mediante la actuación en segmentos de mercado no explotados, débilmente explotados o mal explotados, los cuales se conocen como "manchas blancas."

Las empresas estratégicas perdurables son aquellas que logran una ventaja única y difícilmente imitable, y como consecuencia de ello obtienen resultados financieros superiores,⁴ para lograr esta ventaja. Surge, por tanto, el interrogante: ¿por qué razón tienen una ventaja única y difícilmente imitable? La forma de encontrar una ventaja de este tipo es a través del levantamiento del panorama competitivo, metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector.

Pero ¿qué es el panorama competitivo? El Diccionario de la Real Academia Española define panorama como: "[...] 1) Paisaje muy dilatado que se contempla desde un punto de observación. 2) Aspecto de conjunto de una cuestión. En la teoría económica, el término es utilizado para reflejar la frontera entre las actividades que una empresa desempeña internamente y aquellas que obtiene en las transacciones comerciales. En la estrategia, el panorama competitivo es usado para referirse a una concepción más amplia del panorama de las actividades de una empresa, abarcando cubrir un segmento del sector industrial, integración, mercados geográficos servidos y la competencia coordinada en los sectores industriales relacionados".

El panorama competitivo identifica manchas blancas. Al decir de Hamel (1999), las manchas 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. Para que estas propuestas tengan

⁴ Se entiende el término "resultados financieros superiores" para aquellas empresas que obtienen una rentabilidad por encima del tercer cuartil y que mantienen esta rentabilidad en el tiempo.

un efecto reflejado en un desempeño superior, deben estar sustentadas en **la innovación estratégica**, definida como la capacidad que tiene una empresa de generar cambios en las reglas de juego del sector en el que compete, tras haber identificado espacios de mercado no explotados, los cuales convierte en su nuevo nicho de mercado.

El panorama permite un paneo permanente del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia, concepto que se apalanca en la innovación, entendida ésta como la introducción al panorama de nuevas variedades, nuevas necesidades o nuevos canales de distribución.

Se cita a Porter como referencia para el panorama competitivo, quien es considerado uno de los principales exponentes en el tema de estrategia, y quien, por la década de los setenta, había identificado las fuerzas que regulan la competencia de un sector y la influencia que estos tenían, entre otros estudios como cadenas competitivas y de valor. Este trabajo se concentrará en desarrollar otras de sus teorías, que tratan directamente el tema del "panorama competitivo".

El levantamiento del panorama competitivo permite lograr posiciones estratégicas dentro de los sectores, las cuales surgen de tres fuentes diferentes: posicionamiento basado en la variedad, posicionamiento basado en las necesidades y posicionamiento basado en el acceso (Porter, 1999).⁶

Un panorama competitivo les permite a las empresas dar una idea de cómo se encuentra el sector, con el fin de utilizar sus recursos de una manera óptima; así como concentrar esfuerzos de acuerdo al tipo de producto, insumos necesarios, teniendo en cuenta y utilizando diferentes variaciones en costos, compras, entre otros, que hagan de la cadena productiva de la empresa una herramienta fuerte de competencia en el mercado.

La amplitud o estrechez del panorama está relacionada directamente con los competidores; es decir, un panorama amplio implica tener en cuenta un amplio rango de segmentos de productos y compradores, pero en otros se hace necesario requerir de alianzas, integraciones y productos complementarios para poder ser competitivos; y como existen muchas formas diferentes de segmentar, las estrategias, a su vez, pueden contener un poco del panorama amplio, como de uno más estrecho, por ejemplo, ajustando una cadena productiva a un determinado tipo de producto, dentro de una zona geográfica definida.

⁶ Cuando Porter menciona las tres clases de posicionamiento identifica alternativas para lograrlo. El posicionamiento basado en la variedad hace relación a los productos o servicios del sector; el posicionamiento basado en las necesidades tiene que ver con la atención de las necesidades de los clientes y finalmente el posicionamiento basado en el acceso tiene que ver con la segmentación de los clientes y la forma de acceder a ellos.

Es así como, a través del levantamiento del panorama competitivo, podremos identificar si existen necesidades tales como: integraciones verticales, horizontales, ampliación de canales de distribución, necesidades insatisfechas o hacinamiento en un producto o necesidades; con el objetivo de mostrarle al sector herramientas que le ayuden a identificar si se hace necesaria una integración o no, en su cadena de valor, que le permita tener diferenciación en el mercado, generar menores costos y, por ende, aumentar la diferenciación, generar estrategias de diferenciación, a través de una logística compartida que les permita tener economías de escala.

Cabe recordar que una empresa, cualquiera que sea, crea ventaja competitiva al percibir o descubrir sus propias estrategias, a partir de detectar nuevas maneras de utilizar los recursos existentes, tales como: canales de distribución, expandir su mercado, concentrarse en uno o varios productos o necesidades hasta llegar a experimentar y crear nuevas tendencias; y éstas pueden crear una ventaja en el mercado, siempre y cuando tengan en cuenta la oportunidad del sector (nuevas tecnologías, necesidades cambiantes de las personas, aparición de productos sustitutos, diversidad en costos y materiales, cambios gubernamentales, entre otros) y su rapidez.

La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades de negocios, estratégicamente distintas, están aisladas al ponderar los beneficios de integración y desintegración, y al comparar la fuerza de las interrelaciones al servir a los segmentos relacionados, áreas geográficas o sectores industriales, con las diferencias en las cadenas de valor que mejor se ajustan para servirles por separado.

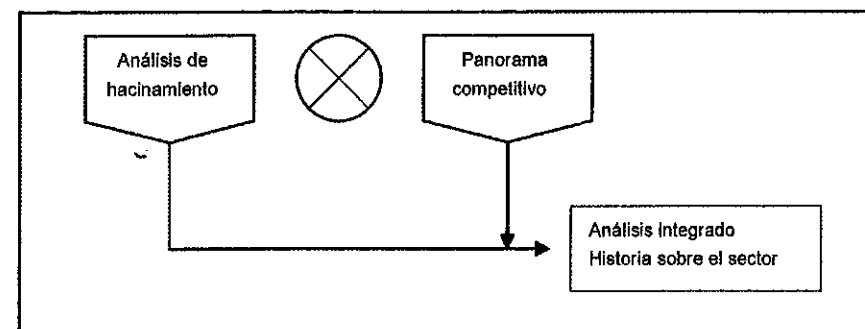
Una razón por la que las empresas consiguen ventaja competitiva es que eligen un ámbito diferente al de sus competidores, al centrarse en un segmento diferente, alterar la amplitud geográfica o combinar los productos de sectores afines.

2.3. El panorama competitivo y el análisis de hacinamiento

El análisis estructural de sectores estratégicos propone, como punto de partida, el análisis de hacinamiento; el cual permite identificar el estado del sector en cuanto a la confluencia estratégica y asimetrías financieras, como complemento del análisis de hacinamiento. Para lograr tener una percepción mejor sobre la situación del sector se hace indispensable efectuar el levantamiento del panorama competitivo.

El gráfico 1 nos presenta la relación existente entre ambos estudios. Una vez realizados, se obtienen datos que facilitan al analista escribir una historia del sector, respecto a la confluencia estratégica en aspectos como necesidades, canales y variedades.

Gráfico 1. Algoritmo para utilización del análisis de hacinamiento y panorama competitivo



2.4. Levantamiento del panorama competitivo

Teniendo claridad sobre la relación existente entre el análisis de hacinamiento y el panorama competitivo, procedemos a la explicación de la metodología para realizar el levantamiento de la herramienta, no sin antes recordar que las manchas blancas pueden ser abordadas, de acuerdo con Porter (1999) y Nattermann (2000), con ofertas singulares, difícilmente imitables, que permitan generar barreras de entrada duraderas. De esta manera, las empresas van migrando de mancha en mancha, o innovando variedades, canales y conquistando nuevas necesidades.

Identificar los espacios de mercado no explotados debe convertirse en el propósito fundamental de aquella persona que lidera una organización desde el punto de vista de la estrategia y el mejoramiento.

2.5. Estructura del panorama competitivo

El panorama competitivo es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas en las empresas. Se construye con la idea de identificar el panorama sectorial. Como se observa en el gráfico 2, el panorama tiene la forma de una matriz "T", conformada por tres vectores: el primero de ellos contiene las variedades de productos o servicios; el segundo vector contempla las necesidades tanto del usuario como del canal, y el tercer vector incluye los canales de distribución.

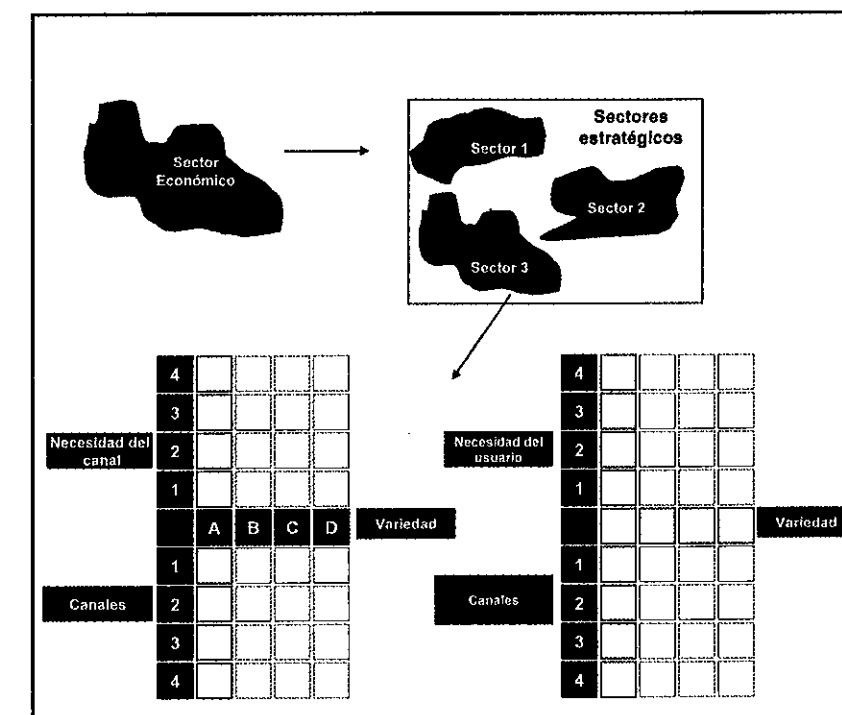
Vector variedades de productos o servicios: este vector incluye la totalidad de los productos o servicios que son ofrecidos en el sector estratégico.

Necesidades: este vector identifica las necesidades que se satisfacen en el sector, no las necesidades que satisface alguna empresa en particular; más bien, las necesidades que todas las empresas, de todo el sector, están satisfaciendo realmente o, al menos, intentan satisfacer. Dos tipos de necesidades deben ser identificadas: las necesidades del usuario y las necesidades del canal.

Canales de distribución: es un vector en el que se incluyen los canales a través de los que se envían los productos a las manos del consumidor final.

Una lectura para una retícula cualquiera significa que el sector oferta esa variedad, que satisface una determinada o determinadas necesidades, y que ésta es enviada al mercado a través de cierto canal.

Gráfico 2. Estructura del panorama competitivo



Como se observa, el sector económico está compuesto por diferentes sectores estratégicos, y dentro de estos existen diferentes niveles sobre los que el analista toma la decisión de cuál es el más aconsejable para realizar el levantamiento del panorama competitivo estratégico.

2.6. ¿Qué beneficios se logran al identificar el panorama competitivo?

Al realizar el análisis de panorama competitivo se logra dar respuesta, entre otras, a una serie de interrogantes planteados dentro de las empresas, permanentemente, presentados a continuación:

- ¿Qué tipo de productos presenta el sector para cubrir las necesidades del mercado?

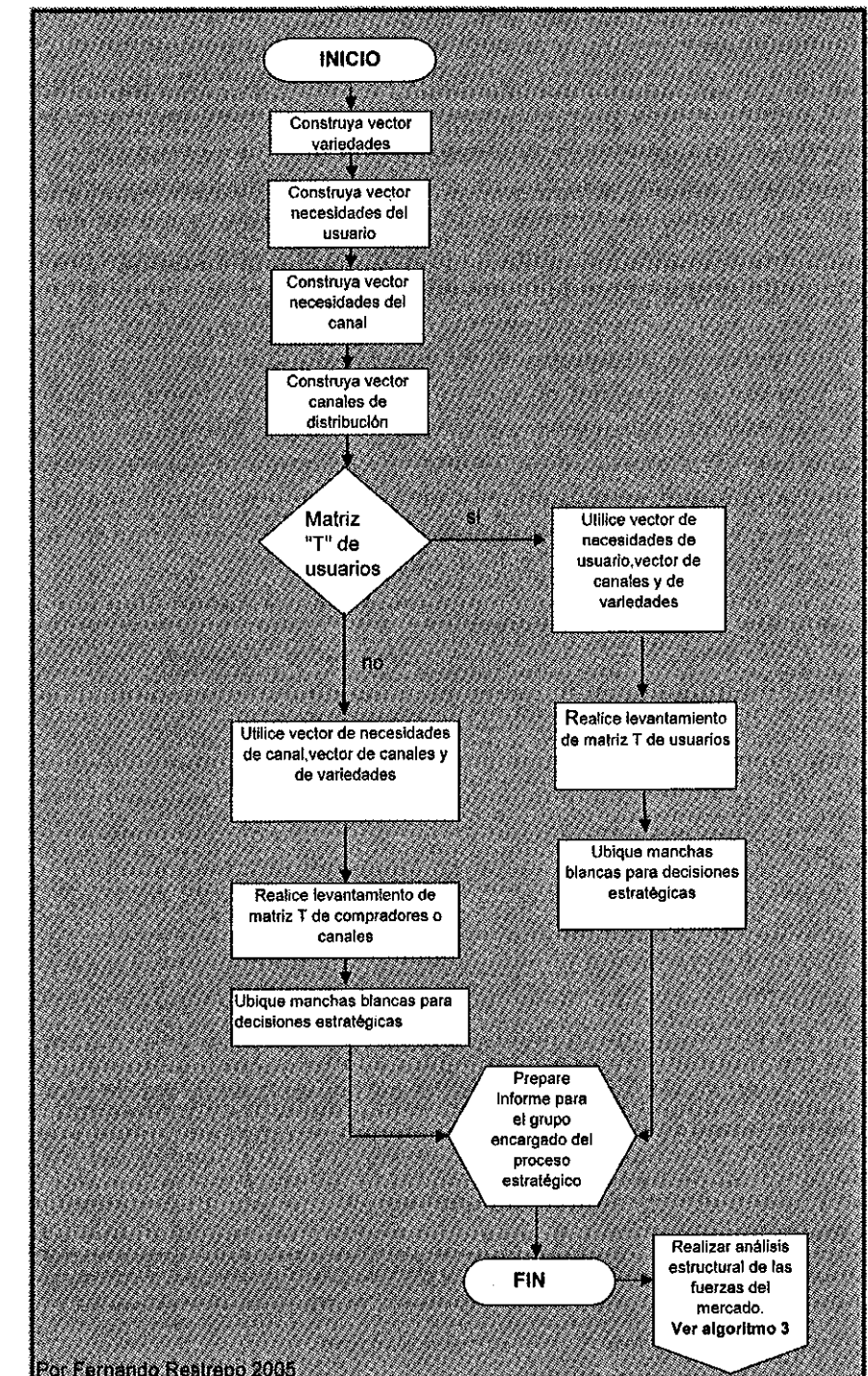
- ¿Cuáles son las necesidades existentes dentro del sector?
- ¿Se están dirigiendo todas las empresas al mismo *target*?
- ¿Por medio de qué canales se deben suplir las necesidades del mercado?
- ¿Son los mismos canales para todos los mercados?
- ¿Cuáles son los segmentos de mercado atendidos por las empresas que hacen parte de los sectores económicos y estratégicos?

3. Efectuar el levantamiento del panorama competitivo⁶

¿Cuáles son los pasos que deben ser dados para realizar el levantamiento del panorama competitivo? Para facilitar la comprensión, se presenta el algoritmo número 2 del presente documento, el cual discrimina cada uno de los pasos necesarios para construir el panorama competitivo.

⁶ Para el levantamiento del panorama competitivo se recomienda utilizar diferentes mecanismos de captura de información, como entrevistas, encuestas y/o grupos focales con expertos de la estrategia, con el fin de identificar los componentes del panorama competitivo, en especial el tipo de necesidades que los clientes presentan y cuáles son atendidas por cada empresa. De igual forma, se recurre a fuentes oficiales para identificar el número de variedades.

Gráfico 3. Algoritmo para construir el panorama competitivo



Por Fernando Restrepo 2005

A continuación se explican los pasos que deben realizarse para desarrollar el levantamiento del panorama competitivo.

3.1. Paso uno.
Construcción de los vectores⁷

Vector variedades de productos y servicios: se recomienda efectuar una matriz que permita identificar las características del producto o servicio ofrecido por las diferentes empresas, que hacen parte del sector estratégico. La tabla 1 presenta la estructura de la matriz recomendada, en ella se pueden incluir las siguientes variables:

- El número de la empresa.
- Nombre de las empresas.
- Características de producto-precio de cada una de ellas.
- Código de identificación de las empresas (generalmente es una letra que servirá de guía para el eje dentro de la matriz “T”).

Tabla 1. Matriz de variedades productos y servicios

Número	Nombre de la empresa	Variedad	Características de la variedad	Código de identificación
1				A
2				B
3				C
4				D
5				E
n				

A continuación, en la tabla 2 se presenta un ejemplo de matriz para la construcción del panorama competitivo.

⁷ Es importante anotar que el panorama competitivo se levanta sobre el sector estratégico y no sobre el económico. Para determinar el sector estratégico es importante que el analista identifique cuáles son las empresas que compiten con los mismos productos y/o servicios, que tienen características similares, atienden a los mismos clientes y satisfacen las mismas necesidades del sector. En otras palabras, son rivales directos, con los que nos comparamos.

Tabla 2. Matriz de variedades productos y servicios, sector construcción de Ibagué*

No	CONSTRUCTORA	NOMBRE PROYECTO	TIPO VIVIENDA	N. UNID	ESTRATO	VALOR EN US\$	MTS ⁷	CARACTERÍSTICAS	
								A	B
1	CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES	Conjunto Residencial Reservas del Bosque	Aptos	160	5	52.795	111	Sala comedor con balcón, baño social, cocina, zona de ropas, habitación del servicio con baño, dos alcobas, hall, baño de alcobas y alcoba principal con baño, balcón, estudio, depósito, garaje	Canchas de squash, cancha de tenis, gimnasio dotado, piscina de adultos y niños, salón múltiple, senderos ecológicos y parque infantil, zona de BBQS, planta eléctrica
		Conjunto Residencial Reservas del Bosque	Aptos		5	44.647	88.52	Sala comedor con balcón, baño social, cocina, zona de ropas, habitación del servicio con baño, dos alcobas, hall, baño de alcobas y alcoba principal con baño y balcón, depósito y garaje	Canchas de squash, cancha de tenis, gimnasio dotado, piscina de adultos y niños, salón múltiple, senderos ecológicos y parque infantil, zona de BBQS, planta eléctrica
2	CONSTRUCTORA TORREON	Torreón de Santa Helena	Aptos	66	5	34.409	96	Sala comedor, baño social, cocina, zona de ropas, dos alcobas, hall, baño de alcobas y alcoba principal con baño, estudio, depósito, garaje	Piscina adultos y niños, Sauna, parque infantil, planta energía eléctrica, ascensor.

* Tomado del trabajo desarrollado por Cárdenas (et. al.) titulado “Estructura del sector de la construcción en los estratos 4, 5 y 6 de Ibagué y su incidencia en el direccionamiento estratégico de la Inmobiliaria Chipalo”, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

La matriz incluye el nombre de la constructora y las características del proyecto en cuanto a tipo de vivienda, valor, metros cuadrados, precio y algunas especificaciones.

Vector necesidades. Identificar las necesidades que se satisfacen a través de un producto o servicio no es una tarea sencilla. Aún cuando al hablar del tema los involucrados aseguran que la empresa tiene identificadas cuáles son dichas necesidades, al llegar al momento de hacer un listado definitivo de ellas nos encontramos con que la certeza no es tal, y se recurre a diferentes mecanismos para identificarlas. La sugerencia que se propone consiste en reunir a los expertos del sector estratégico y de la empresa, quienes, utilizando diferentes metodologías,⁸ puedan definirlas.

Vector canales de distribución. El analista identifica los canales a través de los que se envían los productos a las manos del consumidor final. Éste puede hacer uso de información proveniente de fuentes primarias y/o secundarias.

Una vez se obtiene la información de los tres vectores, puede hacerse la lectura de cada retícula. Al realizar este proceso, encontramos que el sector oferta esa variedad que satisface una determinada o determinadas necesidades y ésta es enviada al mercado, a través de cierto canal.

3.2. Paso dos.
Levantamiento de la matriz "T"

Una vez que se han identificado los tres vectores de la matriz "T", se realiza el levantamiento del panorama competitivo, para ello haga uso de la siguiente secuencia:

A. Identifique el listado de las empresas que serán fruto de análisis en la matriz "T". El analista debe identificar las empresas que hacen parte del sector estratégico y establecer cuáles de ellas harán parte del proceso de levantamiento del panorama; no todas deben ir, en ocasiones se pueden identificar muchas empresas en el sector estratégico; sin embargo, se debe procurar establecer, de forma precisa, aquellas que son rivales o competidores directos. Una segunda alternativa es identificar las empresas con mayor representatividad en el sector. A cada una de las empresas le debe ser asignado un color, para ser reconocida dentro de la matriz "T".

⁸ Para el levantamiento del panorama competitivo del sector "radiodifusión sonora" se realizó una encuesta que permitiera identificar con claridad cada una de las necesidades.

B. Diligencie las retículas. Debe tomarse cada empresa del sector estratégico e identificar la variedad o variedades que trabaja; para cada variedad se debe identificar qué necesidad del listado que se estableció en el vector de necesidades ésta satisface. Como cada empresa tiene un color asignado, ubique en la retícula correspondiente el color de la empresa. De la misma forma, efectué el análisis por empresa para los canales de distribución; en aquellas retículas en las que se encuentran espacios en blanco, dibuje una elipse que permita identificar claramente esos vacíos.

Es importante anotar que el análisis da como resultado dos matrices "T". La primera de ellas se denomina "matriz de usuarios" y la segunda "matriz de compradores o canales". La metodología es igual para ambas, la diferencia, como se indicó anteriormente, radica en el "vector necesidades", ya que unas son del canal y las otras del usuario.

Para dar una explicación de este paso haremos uso de la información proveniente de la tabla 2. Tomemos las variedades identificadas con las letras A y B y diligenciamos las retículas del vector necesidades.

Gráfico 4. Estructura de la matriz "T"

Necesidades del usuario/ Canal	Diseño																		
	Comodidad																		
	Status																		
	Seguridad																		
	Calidad de vida																		
	Recreación																		
	Valorización																		
	VARIEDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M					
CANALES	Folleto																		
	Revistas Especializadas																		
	Internet																		
	Punto de Venta (oficina matriz)																		
	Casa o apartamento modelo																		
	Vendedores externos																		

Ahora debemos indicar, para cada una de las empresas que hacen parte del sector, si la variedad se relaciona con la necesidad. El sector estratégico se presenta a continuación:

Una vez se cruza la información, las retículas "necesidades" y "variedad", A y B, la matriz "T" presenta la siguiente estructura.

Gráfico 5. Ejemplo de diligenciamiento de retículas en la matriz

NECESIDADES	Usuario o Canal	Diseño			
		Comodidad			
		Status			
		Seguridad			
		Calidad de vida			
		Recreación			
		Valorización			
CANALES		VARIEDADES	A	B	
		Folleto			
		Revistas Especializadas			
		Internet			
		Punto de Venta (oficina matriz)			
		Casa o apartamento modelo			
		Vendedores externos			

Manchas
Blancas

De la misma forma se hace el proceso para cada una de las cuadrículas que conforman las dos matrices "T".

3.3. Paso tres.

Ubique manchas blancas para decisiones estratégicas

Una vez ubicada la información de estas categorías, para cada una de las empresas que constituyen el sector, se procede a realizar el cruce de información. Los resultados pueden conducir a lo siguiente:

- Se encuentran espacios (cuadrículas) en los que varias empresas satisfacen una necesidad con la misma variedad, o utilizan el mismo canal, con el mismo producto o los mismos segmentos. En este caso, la empresa comparte el mercado con otros rivales y debe competir por la participación en el mercado.
- Puede encontrarse en una posición en la que es única, lo que significa que posee una ventaja, ya que ha logrado diferenciarse por variedad, canal, necesidad o segmento.
- Podría darse el caso en el que se encuentren espacios en blanco, definidos como manchas blancas o espacios no explotados por las empresas.

3.4. Paso cuatro.

Prepare un informe para el grupo encargado del proceso estratégico

Finalmente, la persona que haya construido el panorama competitivo debe preparar un informe para el grupo encargado del proceso estratégico, en el que se indique la situación general del sector y las recomendaciones para la empresa, respecto a lo encontrado en materia de manchas blancas o retículas de aglomeración.

4. Conclusiones

La búsqueda de manchas blancas, la revolución,⁹ la resiliencia,¹⁰ el conocimiento de los supuestos sectoriales, la percepción sobre las fuerzas del mercado, una visión sobre el potencial de crecimiento del sector y de los rivales, uno a uno, y los análisis de hacinamientos permiten conocer el perfil del sector desde la perspectiva de la administración de empresas, con lo que los estrategas, los analistas sectoriales y los negociadores de tratados de libre comercio pueden comprender mejor la realidad sectorial y, con ello, inferir en el apoyo a herramientas cuantitativas y medios cualitativos.

De todas maneras, la intuición, la imaginación, la percepción y la experiencia de los analistas cumplen un papel central, al desentrañar la realidad de un sector industrial o un sector estratégico.

El panorama competitivo es la segunda prueba del análisis estructural propuesta por el Proyecto de Investigación en Estrategia de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Las conclusiones que esta herramienta suministra, al grupo encargado del proceso estratégico de una empresa, contribuyen al conocimiento del sector. Es importante complementar el análisis del panorama competitivo con los resultados del estudio de hacinamiento (Restrepo, 2004a).

Lograr una descripción completa del sector con dos pruebas no sería lo más adecuado, y para ello es indispensable conocer el grado de rivalidad existente en el sector, a través de la evaluación del análisis estructural de las fuerzas del mercado, y realizar el estudio de competidores que hacen parte del sector estratégico. El algoritmo número tres nos muestra la secuencia completa del análisis estructural de sectores estratégicos.

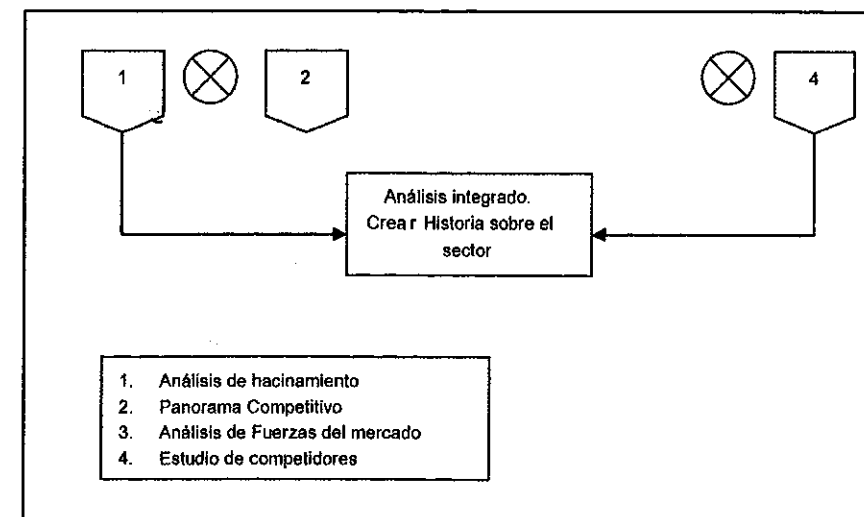
El panorama competitivo es una herramienta de utilidad para aquellas personas que quieren generar empresa y realizan los primeros pasos para construir el plan de empresa. Antes de aventurarse en un proceso importante, usted debe tener información que le permita comprender, de una mejor mane-

⁹ La "revolución", según Hamel, consiste en la capacidad de un grupo de estrategas para hacer propuestas que cambien las reglas del juego en el sector, a partir de la innovación conceptual.

¹⁰ "Resiliencia", para Hamel, es la capacidad que tiene una empresa para reconstruir, permanentemente, sus comportamientos, sus procesos y sus productos, así como los conceptos de negocio.

ra, el sector económico y estratégico sobre el que su idea se encuentra.

Gráfico 6. Algoritmo para utilización del análisis estructural de sectores estratégicos



Si el lector desea profundizar en el tema del análisis estructural de las fuerzas del mercado puede consultar a Restrepo (2004b). En cuanto al estudio de competidores, espere próximamente el documento de investigación que desarrolla la última prueba del análisis estructural de sectores estratégicos, documento que incluirá indicadores construidos y desarrollados por los investigadores de la línea de investigación, denominados "índices de erosión".

5. Bibliografía

- Cárdenas, Milton (*et. al*), 2005, "Estructura del sector de la construcción en los estratos 4,5,y 6 de Ibagué y su incidencia en el direccionamiento estratégico de la Inmobiliaria Chipalo", Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, tesis de grado para optar al título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo.
- Castaño, Orlando (*et. al*), 2005, *Análisis estructural del sector radiodifusión sonora en Colombia*, Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, tesis de grado para optar al título de especialistas en administración de empresas.
- Ghemawat, Panjak, 2000, *La estrategia en el panorama del negocio*, NJ, Prentice Hall.
- Hamel, Gary, 2000, *Liderando la revolución*, primera edición, Bogotá, Editorial Norma S.A.

Nattermann, Philipp, 2004, *New Entry, Convergence and the Erosion of Industry Profitability*, London Business School, SIM Working Papers Series.

_____, 2000, "Best Practice does not Equal Best Strategy", *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 22-31.

_____, 2000, "La mejor práctica no es la mejor estrategia", en: *Gestión*, V5, No. 5, sep - oct.

Porter, Michael, 2004, *Estrategia competitiva*, trigésima segunda reimpresión, México, Compañía Editorial Continental.

_____, 2004, *Ventaja competitiva*, tercera reimpresión, México, Compañía Editorial Continental.

_____, 1999, *Ser competitivo*, Bilbao, Ediciones Deusto.

Restrepo, Luis Fernando; Rivera, Hugo Alberto, 2005, *Convergencia estratégica*, Bogotá, Facultad de Administración, Documento de Investigación No. 17, Centro Editorial Universidad del Rosario.

_____, 2004a, *Análisis estructural de sectores estratégicos*, Bogotá, Facultad de Administración, Documento de Investigación No. 10, Centro Editorial Universidad del Rosario.

_____, 2004b, *Interpretando a Porter*, Facultad de Administración, colección de textos de administración y negocios, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (DRAE), <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>, 2005.

6. Caso práctico: levantamiento del panorama competitivo para el sector "radiodifusión sonora" en Colombia

Se presenta el levantamiento del panorama competitivo y el análisis resultante para el sector "radiodifusión sonora en Colombia", con cada uno de los pasos requeridos. Inicialmente se hace una descripción del sector estratégico.

La radiodifusión sonora es un servicio público de telecomunicaciones, a cargo y bajo la titularidad del Estado, orientado a satisfacer las necesidades de telecomunicaciones de los habitantes del territorio nacional y cuyas emisiones se destinan a ser recibidas por el público en general.

La radiodifusión se clasifica en:

- Radiodifusión comercial: cuando la programación del servicio está destinada a la satisfacción de los hábitos y gustos del oyente, y el servicio se presta con ánimo de lucro, sin excluir el propósito educativo, recreativo, cultural e informativo, que orienta el servicio de radiodifusión sonora en general.
- Radiodifusión de interés público: cuando la programación del servicio se orienta principalmente a elevar el nivel educativo y cultural de los habitantes del territorio colombiano, y a difundir los valores cívicos de la comunidad.
- Radiodifusión comunitaria: cuando la programación del servicio está destinada, de forma específica, a satisfacer las necesidades de una comunidad organizada.

En función de la tecnología de transmisión, el servicio se clasifica en:

- Radiodifusión en amplitud modulada (AM)
- Radiodifusión en frecuencia modulada (FM)

Las estaciones de radiodifusión sonora podrán enlazarse en forma periódica u ocasional, para la difusión de la programación originada en cualquiera de ellas, conformando una cadena radial.¹¹

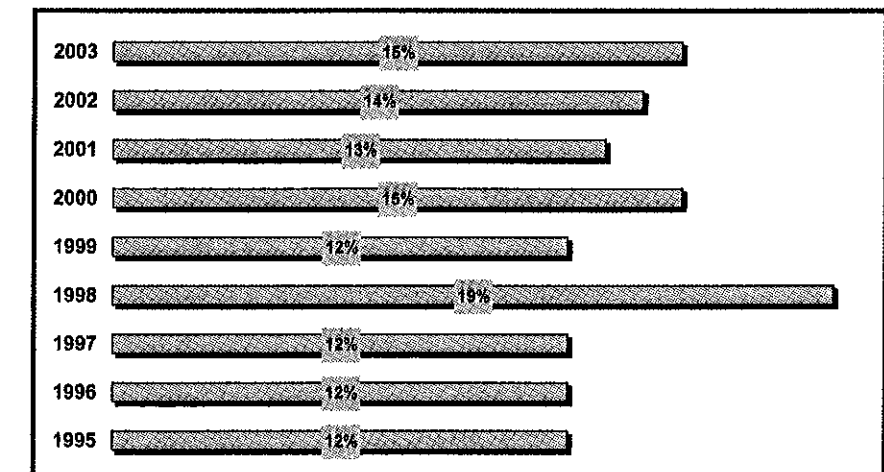
El gráfico 7 muestra el comportamiento del servicio de radiodifusión sonora dentro del PIB nacional (Colombia), lo que permite apreciar su participación en la economía; en general, el comportamiento ha sido estable y se situó en un 0.15% para el año 2003.

En el año 1998, el valor fue superior al promedio histórico, debido básicamente a la alta inversión publicitaria, que se presentó por la apertura del mercado de la larga distancia nacional e internacional, por parte de TELECOM, ORBITEL y ETB, y por haber sido el año de mayor nivel de inversión en el sector (\$ 1.475 mil millones).¹²

¹¹ Decreto 1446 de 1995, Ministerio de Comunicaciones.

¹² CENEC - ANDI. *La situación económica de las industrias culturales en Colombia 2004*

Gráfico 7. Participación en la economía (% del PIB), 1995-2003



La actividad de radiodifusión se encuentra agrupada dentro de las industrias culturales, junto con la televisión, cine, teatro, periódicos, revistas, etc. Es un sector que se ha visto afectado, entre otras cosas, por la recesión y servicios sustitutos, como son la televisión y el Internet, llevándola a un descenso en las ventas.

Cadenas radiales

El cubrimiento de la radiodifusión sonora es una de las fortalezas del medio en Colombia, gracias al destacado avance tecnológico, para lo que la industria radial no ha escatimado ni el talento ni los recursos técnicos y económicos para colocar la radio al nivel de la mayor reputación internacional.

La era de las cadenas de radio se inició en los años 70, pero fue en el año 1981 cuando, a través de la tecnología del satélite, se consolidó plenamente la transmisión en cadena y se dio comienzo al nuevo desarrollo de la programación noticiosa, de opinión, de hogar, de humor, y otras que le garantizaron al anunciante una difusión masiva y confiable de sus campañas a nivel nacional.

En esa época entraron a la radio una serie de personajes importantes, provenientes del periodismo escrito, que aún lideran los grandes programas noticiosos y de opinión que muestra la radio actual, y que, además, han sido los formadores de la gran nómina de periodistas y comunicadores que hacen la gran radio colombiana que disfrutamos hoy.

Lo importante de aquella nueva radio fue el gran servicio noticioso que recibió la comunidad colombiana nacional e internacional, la eficiencia publicitaria de los mensajes y la excelente rentabilidad de las compras del anunciante. En la tabla 3 se presenta el número de emisoras autorizadas en el país por clasificación.

Tabla 3. Emisoras autorizadas en el país

AM	417
FM	295
Comunitarias	560
Interés Público	82
TOTAL	1354

En cuanto al número de cadenas radiales autorizadas existen las siguientes:

Tabla 4. Emisoras autorizadas en el país

1 RADIO CADENA NACIONAL S.A.
2 CARACOL S.A.
3 COLMUNDO RADIO
4 CADENA SUPER S.A.
5 TODELAR LTDA.
6 OLIMPICA STEREO
7 MELODIA STEREO
8 WV RADIO
9 MUSICAR

La información presentada nos da una visión general del sector radiodifusión sonora. Ahora procedemos a realizar el levantamiento del panorama competitivo.

Paso 1. Construcción de los vectores de la matriz “T”:

Para la construcción de los vectores se aplicó una encuesta a expertos del sector, buscando certeza para el levantamiento del panorama. El formato se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Formato de encuestas para construcción de vectores

FORMATO PANORAMA COMPETITIVO	
Nombre:	
Empresa:	
Dirección:	
Teléfono:	
e-mail:	
1	Que tipo de productos ofrece la empresa?
2	Cuales características los diferencian de los demás?
3	Quienes son sus clientes?
4	Que canal o canales de distribución utiliza para su producto?
5	Cual es el segmento al que se encuentra dirigida la empresa? (edad, estrato, sexo, estado civil, ocupación)
6	Que necesidades satisfacen sus productos?
7	Cual o cuales considera que constituyen ventajas competitivas para su producto?
8	Que factores considera que afectan el producto?

Vector necesidades:

Las conclusiones de la encuesta aplicada concluyen en las siguientes necesidades:

- **Entretenimiento:** es una de las necesidades básicas identificadas entre los usuarios, especialmente en los productos dirigidos hacia la música y los deportes. No hay distinción en cuanto al estrato, sexo o edad.
- **Información:** estar informado es una condición natural del ser humano y la radio satisface esta necesidad en el momento que suceden los hechos; la seriedad, imparcialidad y confiabilidad de las noticias son pieza clave para el éxito de los productos.
- **Opinión:** el avance de la radiodifusión ha hecho que el oyente cada vez quiera más interactuar con el medio y opinar; lo considera suyo y siente la necesidad de expresarse cuando algo le agrada, le afecta o simplemente para manifestar su sentir.
- **Cultura:** en un sentido estricto, está presente en todos los campos, pero se le ha querido dar especial énfasis a la necesidad de contar con un conocimiento e información especial, ya sea musical, histórica o general.
- **Compañía:** el desarrollo de la sociedad, las distancias, la tendencia a vivir solos, el descanso, la relajación, etc., hacen de este medio un excelente compañero, así sea como fondo, para llenar un espacio o compartir buenos ratos escuchando la programación de su gusto.
- **Conocimiento:** la necesidad de educación y conocimiento son cada vez mayores, pero los recursos para acceder a ellos son escasos; la radio puede aportar mucho en este campo y, dada su cobertura, es ideal para llegar a todos los públicos.

Construcción del vector "canales de distribución":

Los canales de distribución son los siguientes:

- **Radio:** es el medio convencional por excelencia de la radiodifusión y el mayor exponente de la sociedad de la información; cualquier persona tiene acceso a él y no necesita saber leer o escribir. Tiene un uso especial y se ha convertido en accesorio obligado en los vehículos.
- **Internet (real audio):** el gran avance de este medio y la penetración y el desarrollo cada vez más acelerado de la banda ancha han convertido al Internet en un medio de comunicación en tiempo real, por el que se puede escuchar, ver e interactuar prácticamente con cualquier clase de contenido.
- **Teléfono celular:** este dispositivo personal permite el acceso a ciertos contenidos, limitados actualmente sólo por su capacidad de almacenamiento, en cuanto a audio o vídeo.
- **Televisión por cable:** el desarrollo de la fibra óptica y la gran capacidad para manejar información a través de este medio han hecho que las

empresas proveedoras traten de utilizar al máximo el ancho de banda disponible. Es así como se puede tener acceso a gran cantidad y diversidad de canales de televisión, diversas emisoras de radio o canales de audio diseñados para este medio.

- **Sonido ambiente:** aunque a menor escala que los demás, es un canal utilizado como fondo. Ya sea a nivel empresarial o en eventos, la música es el producto más utilizado.

Construcción del vector "variedades de productos":

Según lo concluido con las encuestas, se seleccionaron los productos que fueran comunes al sector, y no que fueran representativos de una empresa o grupo de empresas; de esta forma, se obtuvieron los siguientes:

- Noticias básicas, noticias *light*, noticias populares, variedades *light*, variedades educación, variedades humor, variedades cultura, música romántica, música vallenata, música salsa, música *reggeton*, música juvenil, música popular, música adulto contemporánea, música clásica, música infantil, música cristiana, música instrumental, deportes, espiritual.

Paso 2. Levantamiento de la matriz "T":

A continuación se presentan los pasos para realizar el levantamiento de la matriz del panorama competitivo del sector de radiodifusión sonora en Colombia.

Identificación de las empresas:

Dentro del sector radiodifusión sonora en Colombia existen 1354 emisoras autorizadas por el Ministerio de Comunicaciones; de ellas, nueve empresas dominan actualmente el mercado (90%), compiten entre sí, utilizan canales de distribución similares, mecanismos de publicidad y promoción.

Las empresas seleccionadas son:

- Radio Cadena Nacional
- Caracol S.A
- Colmando Radio
- Cadena Súper S.A.
- Modelar Ltda.
- Olímpica Stereo
- Melodía Stereo
- WV Radio
- Musicar

Se presenta en el gráfico 8 el panorama competitivo para el sector radio-difusión sonora en Colombia: 21 variedades lo componen, 6 necesidades del usuario y 5 canales de distribución. Indicando que el total de las cuadrículas en la parte superior es de 126 y en la parte inferior de 101, para un gran total de 227 posibilidades o espacios de mercado.

Paso 3.-Ubique manchas blancas:

Una vez construidos los vectores de la matriz del panorama competitivo, identifique los espacios no cubiertos en el sector estratégico por las empresas que lo conforman. Estos espacios se constituyen en oportunidades reales de desarrollo.

Paso 4. Prepare un informe:

En el sector se observan manchas blancas y se nota una total ausencia de las cadenas en los productos relacionados con programación infantil, cultural y religión o espiritualidad. Es importante observar cómo este medio no ve como estratégico llegar a la población infantil, la cual es un consumidor potencial e incita a comprar a los mayores.

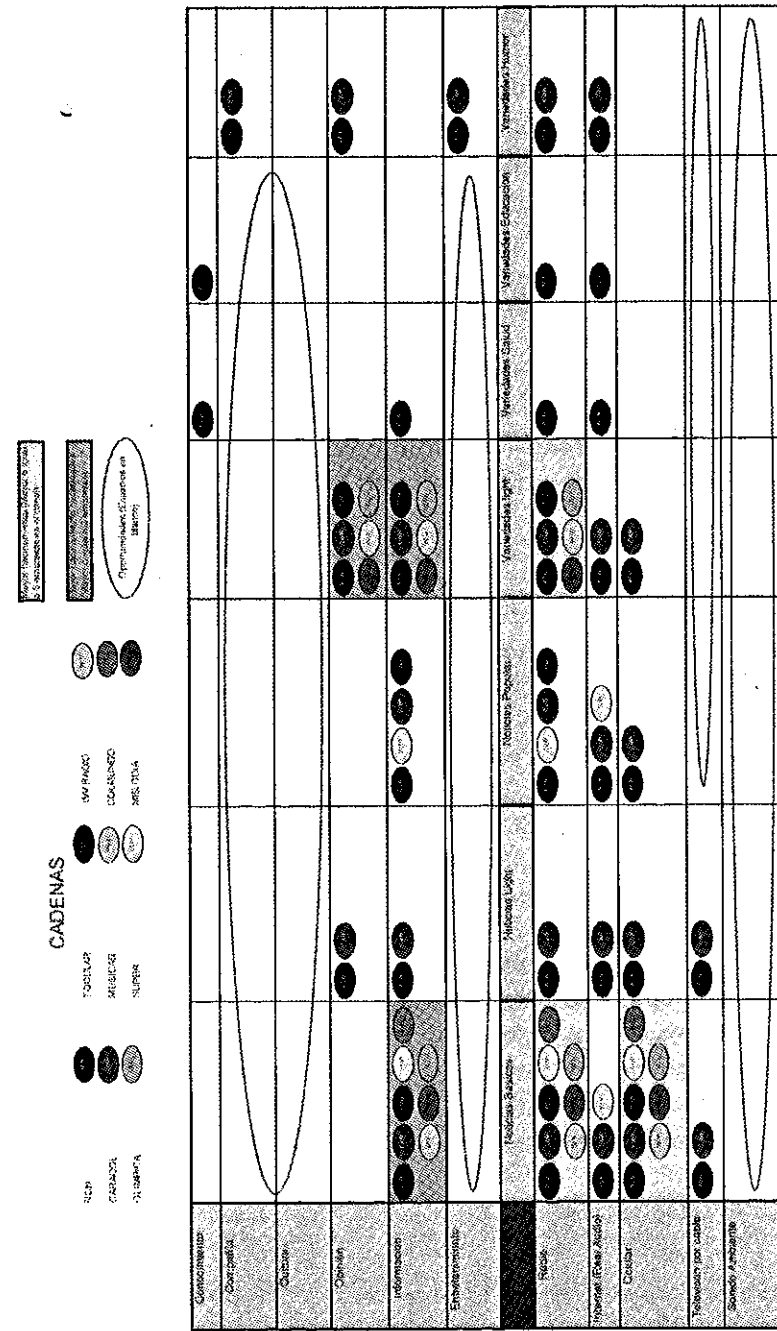
La música clásica o culta no tiene espacio en las cadenas evaluadas, ninguna ofrece este tipo de producto. Se encontró que el segmento está siendo atendido por las emisoras: KJCK y la Radio Nacional, y por las de las universidades: Nacional, Jorge Tadeo Lozano, Distrital, Javeriana. Con poca presencia por parte de las empresas estudiadas se ofrecen productos dirigidos a educación, humor, salud y música instrumental; allí puede haber oportunidades para el desarrollo de nuevos contenidos, formatos o programas, dirigidos a un público que no está siendo atendido.

Las noticias, la música, las variedades *light* y los deportes son los productos que se ofrecen con mayor frecuencia por parte de las empresas estudiadas, utilizando los mismos canales y llegando al mismo público objetivo, mostrando claros síntomas de hacinamiento. Entre productos y necesidades existen 126 posibles combinaciones, considerando que un producto atiende sólo una necesidad; sin embargo, al evaluar la matriz de panorama competitivo se observa que se están ofreciendo contenidos únicamente para 31 opciones, lo que quiere decir que el 75% del espacio está por explotar; se requiere entonces buenas dosis de creatividad e innovación para marcar las diferencias, crear alternativas y cautivar oyentes, ya sea de otros segmentos, opciones o nuevos.

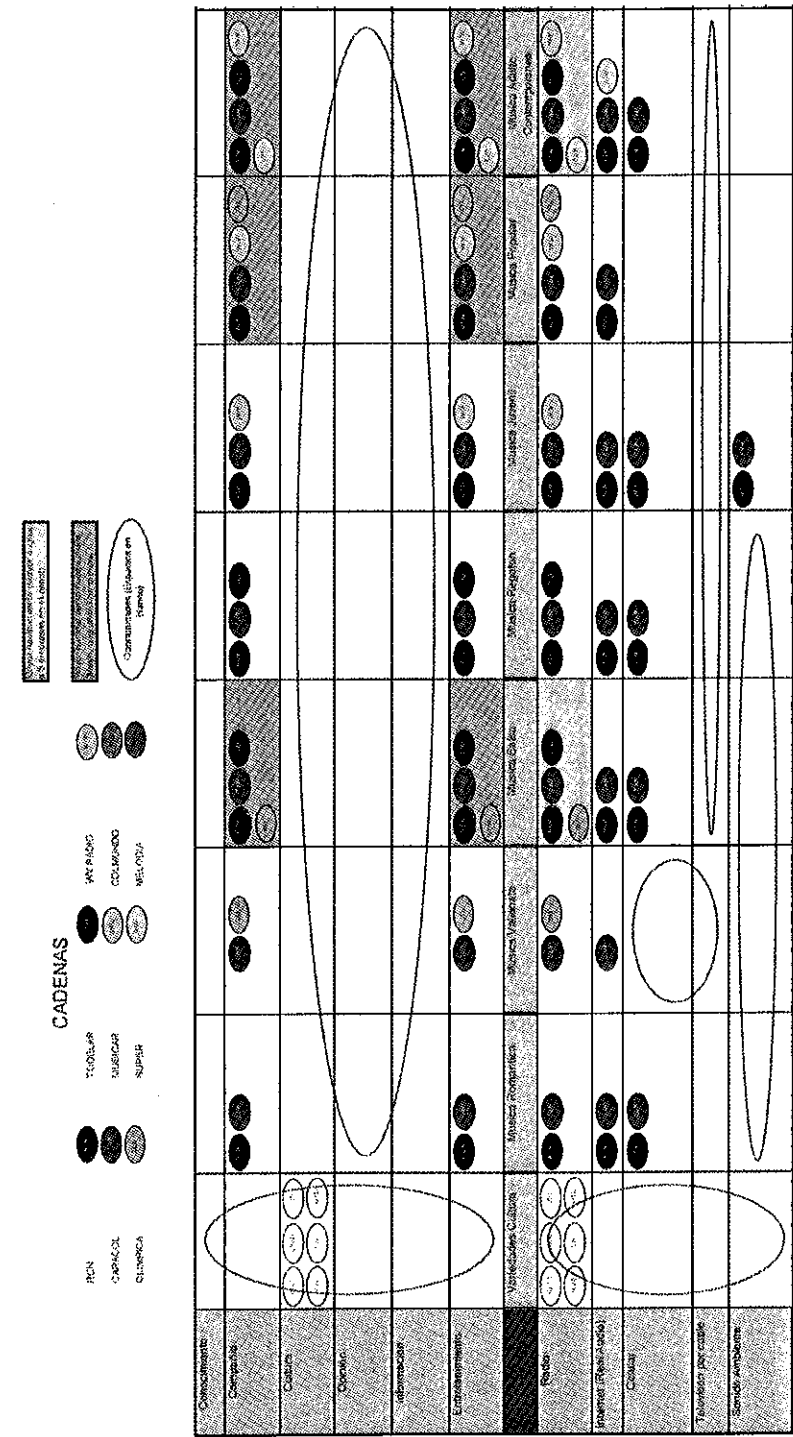
* La matriz que presenta este gráfico es una sola, pero para mayor legibilidad y entendimiento se dividió en tres partes.

Entre productos y canales existen 105 posibles combinaciones, considerando que un producto se atiende sólo mediante un canal; en este caso se están atendiendo 46 opciones, quedando un 56% libre para explorar nuevas formas de transmitir radio. A nivel de canales, el Internet es un medio poco desarrollado por las cadenas, al igual que la televisión por cable y el sonido ambiente. El radio convencional sigue siendo el terminal por excelencia de la sociedad de la información y el canal más utilizado para acceder al servicio de radiodifusión sonora.

Gráfico 8. Panorama competitivo del sector radiodifusión sonora en Colombia*



Continúa Gráfico 8



Continúa Gráfico 8

