



Universidad del
Rosario

¿Existe un océano azul para las empresas productoras de aguardiente en Colombia?

Trabajo de Grado

Alejandro Arias Montenegro

Bogotá D.C

2025



**Universidad del
Rosario**

¿Existe un océano azul para las empresas productoras de aguardiente en Colombia?

Trabajo de Grado

Alejandro Arias Montenegro (Administración de Negocios Internacionales)

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá D.C

2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la Revisión de literatura titulada “¿Existe un océano azul para las empresas productoras de aguardiente en Colombia?”, en opción de grado de Asistente de Investigación II y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Alejandro Arias Montenegro

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Alejandro Arias Montenegro

Tabla de contenido

Glosario	7
Resumen	8
Palabras clave	9
Abstract	10
Key Words	10
1.Introducción	11
1.1. Planteamiento de la investigación	11
1.2. Justificación de la investigación	11
1.3 Objetivos de la investigación	12
<i>1.3.1 Objetivo General</i>	12
<i>1.3.2 Objetivo Especifico</i>	12
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	13
2. Fundamentación teórica y conceptual	14
3. Marco Metodológico	19
4. Desarrollo del Proyecto	21
5. Presentación de análisis y resultados del proyecto	35
6. Conclusiones y recomendaciones	38
7. Referencias bibliográficas	39

Lista de Tablas

Tabla 1 Resultados del análisis en Excel	25
---	-----------

Lista de Figuras

Figura 1 análisis del documento “Análisis 3D”, construido con el CubeMarkeT	26
Figura 2 grados de concentración del mercado, del documento “Grado de concentración”	27
Figura 3 Oportunidades de mercado	28

Glosario

Blue Ocean Strategy: Es un enfoque empresarial que busca encontrar o crear nuevos espacios de mercado sin competencia. (It is a business approach that seeks to find or create new market spaces without competition). (Kim & Mauborgne, 2005)

Market Space: El entorno donde una empresa ofrece valor a sus clientes. (The environment where a company delivers value to its customers). (Tellis & Golder, 2002)

Creation Of New Market: Desarrollar un espacio comercial inexistente mediante la innovación y la estrategia. (Developing a non-existent commercial Space through innovation and strategy). (Kim & Mauborgne, 1999)

Competitive Landscape: Describe el conjunto de empresas, productos, servicios y estrategias que compiten dentro de un mismo mercado. (Describe the set of companies, products, services and strategies that compete within the same market). (Kim & Mauborgne, 2015)

Strategy: Conjunto de acciones y decisiones que toma una organización para alcanzar sus metas al corto, medio y largo plazo. (A set of actions and decisions that an organization takes to achieve its short, medium and long-term goals). (Harvard Business Review, 2025)

Resumen

La venta de aguardiente en Colombia está en un proceso de transformación único y completo como resultado de la apertura comercial de fronteras, así como de la flexibilización de las condiciones de venta de diversas líneas de aguardiente que antes sufrían por las restricciones de venta por los límites geográficos. Lo que en el pasado fue un problema, hoy tiene tanto dificultades como oportunidades para los productores, quienes, quieren o no, tienen que convivir en un marco competitivo robustecedor, generando la pregunta en cuestión que buscaremos resolver durante la investigación: ¿cómo se puede construir un océano azul en la industria del aguardiente colombiano?

Este artículo tiene como fin encontrar respuesta a este dilema gracias a la aplicación de la estrategia del océano azul, la cual tiene como principio la innovación en el valor y la creación de nuevos espacios de mercado, apoyándose en el uso de la herramienta CubeMarkeT que permite el análisis de variables básicas de la naturaleza competitiva, tales como el grado de concentración del mercado, los canales de distribución y las necesidades del consumidor.

El análisis realizado descubrió que los canales tradicionales (venta física, distribución en el retail y caminos de ventas de consumo masivo) se encontraban bastante explotados, garantizando la llegada del producto a casi todos los puntos de venta físicos. Por otro lado, el canal web o digital se reconocía como el que menos lanzamiento recibía, a pesar de que la audiencia demostraba un interés creciente por acceder a soluciones a través de plataformas online.

El análisis de oportunidades presenta tres frentes prioritarios: digitalización y comercio electrónico (superar las limitaciones del canal web); desarrollo de portafolios siguiendo tendencias de productos saludables y naturales (con relación a demandas de remedios caseros y

productos sostenibles, etc.); segmentación de mercado en consumidores jóvenes y nichos premium que presentan propuestas innovadoras y valor añadido.

Hay evidentes diferencias en la cobertura de los canales, ya que la distribución física es eficiente y el e commerce es una tarea pendiente, siendo éste la oportunidad principal del sector para su transformación.

Dentro de las necesidades encontramos un factor llamado “remedios caseros” y es cuando se utiliza el aguardiente para tratar situaciones medicas como la gripa o el malestar de garganta, no entraremos a proporcionar soluciones en este aspecto por razones de salubridad y delicadeza en el manejo médico.

Un aspecto clave sería lanzar ediciones especiales basadas en carnavales, ferias, y aspectos culturales con el fin de atraer nuevo público y generar un aspecto de pertenencia hacia la bebida y aumentar las ventas en canales desatendidos.

La sostenibilidad, innovación y digitalización son los ejes principales que van a marcar la competitividad del sector en el futuro.

Palabras clave

Estrategia del océano azul, CubeMarket, Espacio de Mercado, Panorama Competitivo, Estrategia, Mercados Inexplorados, Mercados Saturados

Abstract

The sale of spirits (in this case aguardiente) in Colombia is undergoing a unique and complete transformation because of the opening of borders and the relaxation of sales conditions for various spirits lines that previously suffered from sales restrictions due to geographical boundaries. What was once a problem now presents both difficulties and opportunities for producers, who, whether they like it or not, must coexist within a robust competitive framework. This raises the question we will seek to answer throughout this research: How can a blue ocean be built in the Colombian spirits industry?

This document aims to find an answer to this dilemma through the application of the blue ocean strategy, which is based on the principle of value innovation and the creation of new market spaces. It is supported using the CubeMarket tool, which allows for the analysis of basic competitive variables, such as the degree of market concentration, distribution channels, and consumer needs.

Key Words

Blue Ocean Strategy, Market Space, Business Landscape, Strategy, Blue Ocean Markets, Red Ocean Markets.

1.Introducción

1.1. Planteamiento de la investigación

El presente estudio se centra en analizar las posibilidades de creación de nuevos espacios de mercado dentro del sector del aguardiente, a partir de la aplicación de la estrategia del Océano Azul. El objetivo es identificar segmentos poco explorados o desatendidos, y aprovechar las oportunidades que ofrece la innovación en valor para lograr una diferenciación significativa. Esto incluye, además, la optimización de costos como vía para ingresar a nichos emergentes con menor presión competitiva, impulsando así el crecimiento sostenible del sector.

1.2. Justificación de la investigación

Nuevos mercados incitan a nuevas oportunidades, si legalmente se eliminan algunas barreras es una buena oportunidad para investigar el mercado, entender la nueva realidad y ofrecer oportunidades a empresas para que exploten el mercado y permitan al usuario tener más opciones a la hora de adquirir un producto. Gana la empresa y gana el mercado, sin mencionar que aporta a la economía pues se incentiva el consumo de nuevos productos.

1.3 Objetivos de la investigación

Analizar y descubrir nuevas oportunidades para crear nuevos espacios de mercado para el aguardiente en Colombia, usando la estrategia del Océano Azul y utilizando la herramienta CubeMarket como soporte metodológico para conseguir la identificación de los canales, necesidades y segmentos desatendidos del mercado y que potencien la competitividad de las empresas de forma que se inicie el crecimiento sostenible de las mismas.

1.3.1 Objetivo General

Detectar oportunidades de innovación en valor y diferenciación en el sector del aguardiente, identificando mercados desatendidos mediante análisis estratégico y metodologías de investigación de mercados.

1.3.2 Objetivo Especifico

- Identificar y cuantificar oportunidades de mercado para el sector del aguardiente en Colombia
- Identificar los canales de distribución más utilizados y los que presentan menos atención dentro del mercado del aguardiente, concediendo especial atención al emergente rol del comercio electrónico

- Determinar el grado de concentración y la estructura de la competitividad del sector, con el objetivo de identificar las oportunidades y limitaciones para la entrada de nuevos actores.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Esta investigación tiene dos objetivos principales:

1. Responder la incógnita ¿Existe un océano azul para las empresas productoras de aguardiente?
2. Crear una investigación con variables (datos) externos y poder analizarlos con el fin de obtener un planteamiento claro sobre la explotación del mercado en cuestión. Esto será posible gracias a la herramienta CubeMarkeT; cómo se menciona, es una herramienta con capacidad de análisis completo sobre el panorama competitivo por medio de los datos ingresados.

Gracias al CubeMarkeT podremos identificar con mayor precisión los canales y las necesidades del mercado. Además, este estudio servirá como caso práctico de la herramienta y sus capacidades; esto con el fin que sirva de ejemplo en el futuro sobre su funcionamiento y resultados.

2. Fundamentación teórica y conceptual

La fundación teórica de este trabajo es la estrategia del Océano Azul, propuesta inicialmente en el año 2004 por los autores Kim W. Chan y Renée Mauborgne, más adelante explicaremos el concepto y su aplicación tanto en las organizaciones como en este documento; sin embargo, es importante aclarar un poco la situación del mercado del aguardiente antes de entrar en el marco conceptual. (Kim y Mauborgne, 2004).

La cultura y tradición nos han enseñado que Colombia es un país “aguardientero”. Si quisiéramos hacer un promedio (aun si pudiéramos hacerlo) encontraríamos que cada persona adulta (mayor de edad) en nuestro país se tomaría aproximadamente 2,2 litros de aguardiente al año, esto gracias a los cálculos de la Asociación Colombiana de Empresas Licoreras (ACIL) (Vargas Riaño, 2025).

Al cierre del 2024, el Aguardiente Antioqueño lideró el mercado del aguardiente en el país, luego de vender aproximadamente 60,6 millones de botellas; en segundo lugar, encontramos al aguardiente Amarillo de Manzanares, que alcanzó las 13 millones; y en tercer lugar encontramos al aguardiente Blanco del Valle con sus 9,8 millones de botellas vendidas.(Vargas Riaño, 2025).

Ahora sí, entramos en materia y revisemos bien la teoría práctica de la estrategia del océano azul:

La dirección y la estrategia empresarial se han centrado, históricamente, en identificar oportunidades de mercado en diferentes sectores de la economía. Entre los enfoques clásicos, destacan las teorías sobre la creación de espacios en los mercados inexplorados o desatendidos, la innovación centrada en la oferta de valor, la reducción de costos a partir de nuevas estrategias

de liderazgo y estrategias, la evolución de los modelos competitivos y también el liderazgo empresarial basado en la diferenciación empresarial.

En este sentido, W.Chan Kim y Renée Mauborgne han sido reconocidos por la propuesta de la estrategia del océano azul, la cual presenta una metodología innovadora para analizar y actuar en los mercados. La estrategia del océano azul parte de la premisa de que las empresas pueden generar espacios de mercado que, aun existiendo competencia, resultará irrelevante si se dejan de lado las disputas o rivalidades de tipo tradicional. Kim y Mauborgne presentan una situación generalizada por parte de las organizaciones, las cuales se encuentran instaladas en una lógica competitiva típica, lo que las limita para poder innovar (W.Chan y Mauborgne, 2005).

En su artículo de 2004 para la Harvard Business Review (Kim y Mauborgne, 2004); los autores indican generalmente que muchas organizaciones continúan dentro de los límites de la lógica competitiva tradicional, el punto de partida para introducir los conceptos de océanos rojos y océanos azules. Pero en su libro de 2005, además de expandir esta argumentación y servirle para dar un nuevo sentido a un enfoque estratégico, explican que esta lógica da lugar a mercados saturados de empresas que compiten principalmente a partir del precio y de la cuota de mercado (los océanos rojos) y que la estrategia del océano azul, por el contrario, trata de promover una mentalidad de reconstrucción estratégica capaz de redefinir los límites del mercado y de generar valor de nuevas maneras (W.Chan y Mauborgne, 2005).

La estrategia nace del concepto de “innovación en valor”, propuesto previamente por los autores W.Chan y Mauborgne (2004), a partir de su artículo “Value Innovation: The strategic logic of high growth”. En este trabajo afirmaron que existe un alto crecimiento en las empresas que generan valor para sí mismas y para sus clientes simultáneamente, quebrando la lógica de la competición única basada en el precio o en la calidad. En 1999, estos autores profundizaron en el

mismo concepto en su libro “Creating New Market Space”, W.Chan y Mauborgne (1999) mediante la forma de diseñar nuevos mercados basándose en la reconfiguración de los límites de la competencia; es decir, la estructuración de un nuevo espacio no competido. Igualmente, en el artículo “Charting Your Company’s Future” (Kim y Mauborgne, 2002) que se presentó en Harvard Business Review han desarrollado un conjunto de herramientas que permitan a las organizaciones diseñar rutas estratégicas hacia nuevos mercados. Con ello, se robustece el modo de reconstrucción estratégica desarrollado por primera vez por los autores.

Investigaciones previas, tanto de los propios autores como de otros expertos, sentaron las bases conceptuales para el desarrollo de la estrategia del océano azul.

Asimismo, la obra de Foster y Kaplan (Foster y Kaplan, 2001) cuestionó la idea de la permanencia (la zona de confort) y mencionan la importancia que tiene el cambio constante de rumbo, esto en consonancia con las propuestas de Kim y Mauborgne sobre la innovación disruptiva y transformación estratégica. (Kim & Mauborgne, 1997).

Por otro lado, Tellis y Golder ponen énfasis en la importancia de ejecutar innovación en los negocios; pues a su vez, si la empresa tiene mercados activos ya explorados, optará por dominarlos y de esta forma refuerza el sentido de crear valor a partir de aplicar la innovación (Tellis y Golder, 2002). En último lugar, Zook añade un enfoque de cómo las empresas pueden expandirse sin perder de vista el núcleo de su estrategia (su misión en el mundo y su visión de este) pues eso es esencial para el éxito a la hora de ejecutar aquellas estrategias como la del océano azul que intentan equilibrar crecimiento y sustentabilidad de la compañía (Zook, 2004).

Desde que fue presentada la estrategia del océano azul esta ya ha llegado a ser un tema recurrente en el ámbito de la dirección de empresas, lo que ha propiciado numerosos artículos en formato de papers que tratan sobre la construcción de oportunidades de mercado, la continuidad

de las empresas, el desarrollo de ventajas competitivas y la construcción de las propuestas de valor que permiten a las organizaciones ir más allá de la competencia tradicional. A su vez, los autores de esta, Kim y Mauborgne, continúan aportando y actualizando esta teoría, lo que hace de ella uno de los temas predominantes de la gestión estratégica moderna (W.Chan y Mauborgne, 2005)

La metodología del océano azul ha ido sumando ampliaciones y profundizaciones por medio de la aparición de publicaciones que nos ofrecen tanto desarrollos conceptuales como orientaciones prácticas. En el 2014, en el artículo Blue Ocean Leadership publicado en Harvard Business Review, los autores adaptaban la lógica del océano azul al campo del liderazgo y ofrecían nuevas estrategias para conseguir ambientes laborales que motivasen a las personas sin que implicara realizar costosos cambios estructurales (Kim y Mauborgne, 2014).

W.Chan y Mauborgne (2015), identificaban en su artículo Red Ocean Traps los errores que cometen las organizaciones que intentan desarrollar y aplicar estrategias del océano azul. Esto hizo que pudiera aclararse las diferencias entre las estrategias de océano rojo, que se caracterizan por la lucha feroz y directa, y las estrategias de océano azul, que se fundamentan en la idea de innovación en valor.

Finalmente, siendo la secuela de su obra original, los autores Kim y Mauborgne, (2017) publican Blue Ocean Shift, en el que subrayan la centralidad de las personas en los procesos de transformación estratégica y presentan un enfoque más detallado para poder ayudar a las organizaciones en su proceso de movimiento a océanos azules, centrando la atención del proceso en el cambio cultural y la figura de liderazgo.

Dichos artículos e investigaciones demuestran que el modo de la propuesta del océano azul se ha ido adaptando y extendiendo para adecuarse a los nuevos desafíos y contextos

empresariales, generándose de esta forma una serie de libros y artículos que no sólo han dado forma a la creación de valor, sino que también han contribuido de forma notable al desarrollo de los campos de la innovación y de la estrategia.

En este contexto, han surgido diversas líneas de investigación y prácticas relacionadas con la innovación y la formulación de la estrategia. Así, por ejemplo, Keeley et al.,(2013) proponen que las organizaciones extiendan su mirada más allá de la mera competencia que tienen con las empresas rivales, considerando distintas formas de innovar, en línea con la idea de los océanos azules.

Por otro lado, Lafley & Martin, (2014) no menciona explícitamente la estrategia del océano azul, pero en la obra evidenciamos que ofrece un marco de decisiones estratégicas que favorece la creación de nuevos espacios de mercado y la innovación en la formulación de la estrategia empresarial. Asimismo, Pigneur et al., (2014) desarrollan el concepto de creación de valor, esencial y la base del océano azul. Usan herramientas como el Value Proposition Canvas, que se utilizan para facilitar la creación de propuestas que no compitan directamente y que favorezcan la diferenciación.

Por último, Justin Lokitz, Patrick Van Der Pijl, y Lisa Kay Solomon exponen de qué manera se puede llegar a un uso adecuado del Design thinking para poder identificar oportunidades que van más allá del océano rojo y crear océanos azules haciéndose con gráficos, casos prácticos y métodos de experiencia que dan soporte a la innovación estratégica.(Lokitz et al.,2016)

3. Marco Metodológico

Tipo y Técnicas de investigación

Técnica mixta (cualitativa y cuantitativa).

- Cuantitativa → esto debido a que aplicamos encuestas y trabajamos con datos de tipo estadístico en torno a consumo, canales y preferencias.
- Cualitativa → esto debido a que analizamos percepciones del mercado, interpretamos necesidades insatisfechas y propuestas de escenarios de tipo estratégico.

Tipo: descriptivo y exploratorio.

- Descriptivo → describimos el estado actual del mercado del aguardiente en el país (consumo, canales, marcas, preferencias).
- Exploratorio → investigamos posibles "océanos azules" (espacios de mercado no explotados).

Diseño de investigación

- Diseño no experimental, transversal: porque los datos se recogen en un momento concreto (en un periodo de tiempo específico) y no se manipulan las variables.
- Suma una comprensión de análisis de documentos de fuentes secundarias (CubeMarket, prensa, estadísticas de ventas).

Población y muestra

- Población: los consumidores de aguardiente en Colombia.
- Muestra: las personas que contestaron a la encuesta online (Google Forms).

Técnicas e instrumentos de recolección de información

- Instrumento primario: encuesta estructurada en Google Forms, con preguntas cerradas y de opción múltiple para medir:
 - Hábitos de consumo.
 - Preferencias de marca.
 - Canales de adquisición (supermercados, licorerías, web, apps, bares).
 - Motivaciones del consumo (sabor, precio, cultura, recomendación).
 - Disposición a probar nuevos sabores.
- Instrumento secundario: informes de CubeMarkeT (Análisis 3D, Grado de concentración, Matriz T, Oportunidades de mercado) complementando análisis estratégico

Técnicas de análisis de datos

Cuantitativo

- Tabulación en Excel de los resultados obtenidos de la encuesta.
- Gráficas y porcentajes que permitan interpretar hábitos, gustos y brechas en los canales.

Cualitativo

- Análisis interpretativo de los informes CubeMarkeT.
- Uso de la estrategia del Océano Azul. Identificación de océanos rojos → mercados saturados; océanos azules → espacios desatendidos.
- Triangulación de resultados → encuesta + CubeMarkeT + literatura académica.

Limitaciones del presente estudio

- Población no representativa de toda la población (es una encuesta por conveniencia).
- Uso de datos secundarios que dependen de la información que procesó CubeMarket.
- Poco tiempo en la recolección de datos

4. Desarrollo del Proyecto

El proyecto surge con el propósito de descubrir la posibilidad (existencia) de un océano azul para los productores de aguardiente en Colombia debido a la eliminación de la barrera geográfica presente en el mercado colombiano.

Las fases que fueron llevadas a cabo en la elaboración del documento son las siguientes:

- Estudiar los principios de la estrategia del océano azul
- Construir una base de datos de fuentes especializadas entre el año 2005 hasta el 2025 donde haya investigaciones, reportes, ensayos, casos de estudio, artículos e investigaciones científicas.
- Investigar cuantos y cuales fabricantes de aguardiente hay en Colombia.
- Analizar sus respectivas marcas.
- Elegir entre todos los productores marcas tuvieran líneas de aguardiente tradicional, sin azúcar y especiales.

- Aprender sobre las costumbres colombianas para entender los canales de venta y las necesidades que cubre esta bebida.
- Construir una encuesta en la que se relacione las marcas, productos, necesidades, canales, frecuencia de compra y disposición a probar nuevos productos.
- Analizar los resultados y crear un ponderado en Excel
- Utilizar los datos previamente obtenidos en Excel y utilizarlos para alimentar la herramienta CubeMarket para obtener un análisis completo del mercado y sus grados de participación.
- Con los reportes del CubeMarket presentar los resultados de la investigación con sus respectivas conclusiones y sugerencias.

A continuación, presentaremos la base de la encuesta con sus respectivas preguntas. El formulario fue diseñado para entender las necesidades y los canales en los cuales se basan los consumidores a la hora de escoger y adquirir una botella de aguardiente.

Preguntas presentes en la encuesta:

1. ¿Consume aguardiente?

- SI / NO

2. ¿Qué marca de Aguardiente prefiere?

- ILC (Industria Licorera de Caldas)
- ELC (Empresa de Licores de Cundinamarca)
- ULM (Unidad de Licores del Meta)

- FLA (Fábrica de Licores de Antioquia)
- FLT (Fábrica de Licores del Tolima)
- ILV (Industria Licorera del Valle)

3. ¿Por cuáles de los siguientes motivos consume aguardiente?

- Sabor
- Precio
- Facilidad de compra
- Recomendación de amigos o familiares
- Presentación o diseño de la botella
- Eventos sociales (Fiestas, Ferias, Cultos).
- Aspectos culturales
- Remedios caseros
- Aspectos emocionales

4. ¿Cuál es su medio comercial preferido para adquirir el producto?

- Supermercado
- Licorerías
- Por aplicaciones (Rappi)
- Comercio Web (Mercado Libre)
- Bar o restaurante

5. ¿Estaría dispuesto a probar nuevas variedades de sabores de aguardiente si existieran en el mercado?

- SI / NO

6. ¿Con qué frecuencia consume aguardiente?

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- En ocasiones especiales
- Nunca

7. ¿Cuál es su rango de edad?

- 18 – 30
- + 30

Estas preguntas fueron la base para entender los gustos de los consumidores, y se asignaron a cada marca de aguardiente para obtener la misma perspectiva con diferentes productores y productos.

Las empresas seleccionadas para el estudio fueron ILC (Industria Licorera de Caldas), ELC (Empresa de Licores de Cundinamarca); ULM (Unidad de Licores del Meta), FLA (Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia), FLT (Fábrica de Licores del Tolima), ILV (Industria Licorera del Valle).

(A continuación, dejaré el enlace y un código QR para ingresar a la encuesta y verla a detalle)

<https://forms.gle/S4c9CJ9wEb6QMvfH7>



La encuesta estuvo aproximadamente 3 meses, y el 15 de septiembre fue cerrada al público para poder hacer respectivo análisis de las variables y condensar toda la información en un archivo Excel, al tener el conteo de las variables obtuve la siguiente tabla:

Tabla 1 Resultados del análisis en Excel

		28%	26%	29%	18%	suma	%
		175	162	182	111	630	
Necesidades	Sabor	52	33	44	32	161	26%
	Precio	24	21	25	11	81	13%
	Facilidad de Compra	14	20	23	8	65	10%
	Recomendación de amigos o familiares	15	10	10	10	45	7%
	Presentación de la botella	13	3	4	10	30	5%
	Eventos Sociales	22	33	35	21	111	18%
	Aspectos Culturales	19	22	22	11	74	12%
	Remedios Caseros	1	5	3	2	11	2%
Apectos Emocionales	15	15	16	6	52	8%	
Variedades		Aguardiente Amarillo	Tradicional	Sin azucar	especiales	397	
Canales	Supermercados	34	31	40	18	123	31%
	Licorerías	31	36	37	22	126	32%
	Aplicaciones (Rappi)	16	22	29	18	85	21%
	Comercio Web (Mercado Libre)	4	1	6	1	12	3%
	Bar o Restaurante	19	9	15	8	51	13%

Fuente: Elaboración propia

Una vez consolidados los datos y con base en los valores presentados en la tabla anterior se procedió a nutrir la data de la herramienta CubeMarkeT para obtener el análisis de mercado y todos los demás informes que ofrece la herramienta.

Con los resultados obtenidos damos por terminado el proceso de investigación y desarrollo, pues ya tenemos las variables y resultados que necesitamos; En esta etapa, el enfoque en el análisis de los resultados y presentar las conclusiones. No obstante, se adjuntan unas imágenes elaboradas y presentadas por la herramienta CubeMartkeT.

Figura 1 análisis del documento “Análisis 3D”, construido con el CubeMarkeT

Visualización de las variedades

Las gráficas siguientes nos permite visualizar el comportamiento de todas las variedades objeto de análisis. Para cada una de las imágenes, entre mayor color rojo se evidencia, significa que hay un mayor nivel de concentración en la variedad.

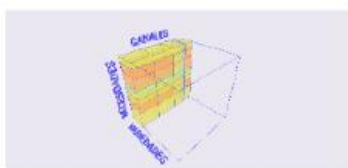


Figura 4. Tradicional

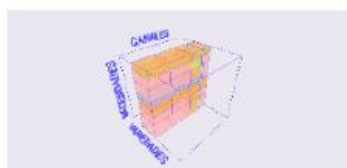


Figura 5. Sin azúcar

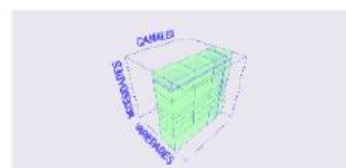


Figura 6. Amarillo

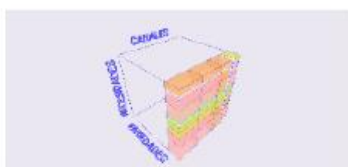


Figura 7. Especiales

Fuente: Elaboración propia con la herramienta CubeMarkeT

Figura 2 grados de concentración del mercado, del documento “Grado de concentración”

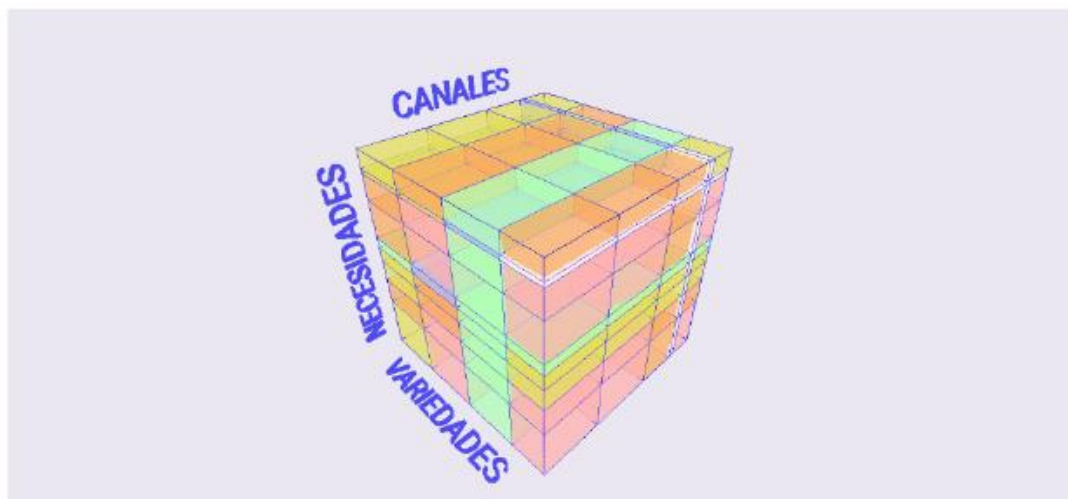


Figura 47. Concentración del 41% al 60%

La gráfica anterior con el 41% al 60% nos está mostrando 37 espacios en los cuales las 3 empresas estudiadas se encuentran. En la gráfica de concentración del 41% al 60% se observa como las empresas 3 empresas se ubican en los siguientes espacios específicos.

Combinaciones	% de importancia en el panorama
Tradicional, Sabor y canal	20.15%
Tradicional, Sabor y canal	20.8%
Tradicional, Sabor y canal	13.65%
Tradicional, Sabor y canal	8.45%
Tradicional, Precio y canal	7.098%

Fuente: Elaboración propia con la herramienta CubeMarkeT

Figura 3 Oportunidades de mercado

OPORTUNIDADES DE MERCADO

El panorama competitivo del sector **servicios Empresariales** indica que para **octubre del 2025** existen **13** espacios no cubiertos por las empresas estudiadas, lo que representa el **7%** del total de alternativas. La siguiente gráfica permite visualizarlos.

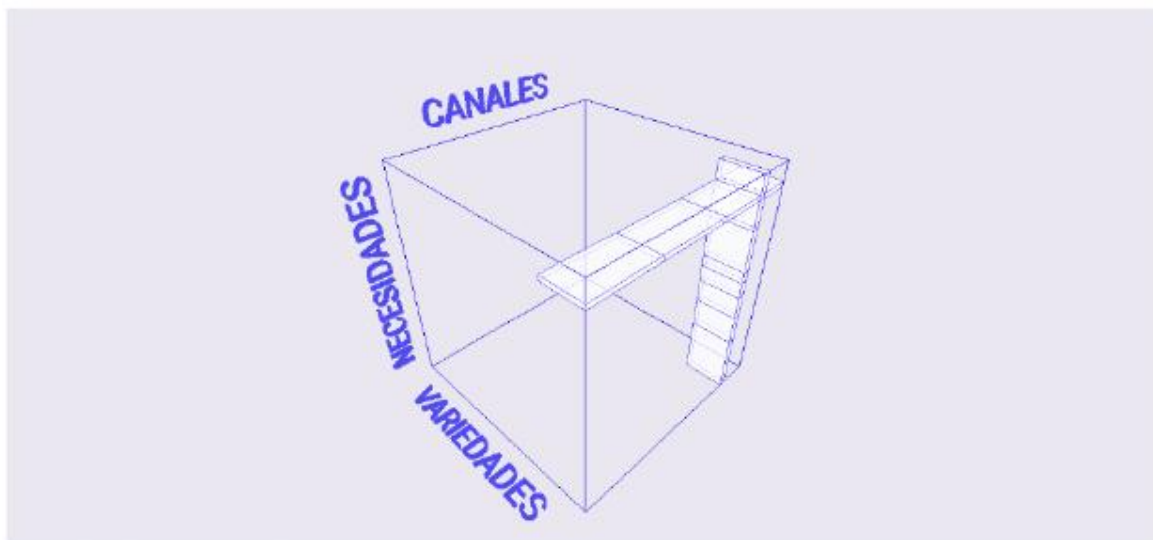


Figura 124. Oportunidades de mercado

Fuente: Elaboración propia con la herramienta CubeMarkeT

En los anexos encontrarán los 4 informes completos entregados por la herramienta, los cuales son Análisis 3D, concentración de mercado, Matriz T y Oportunidades de Mercado. Estos 4 documentos, junto con la base teórica y las respuestas de la encuesta fueron la base para la construcción de los resultados y las conclusiones que presentaré en el siguiente punto.

Para finalizar la parte de desarrollo del proyecto y poder pasar a la presentación del análisis quisiera contextualizar un poco más el concepto de sectores estratégicos, de lo que es un panorama competitivo y nuevas oportunidades de mercado mencionando tres artículos de la línea de investigación de la Universidad del Rosario. Los artículos en cuestión son: “Análisis

estructural de sectores estratégicos” (Restrepo y Rivera, 2008), “Panorama competitivo: herramienta para las decisiones estratégicas” (Rivera, 2005) y “Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional” (Rivera, 2017).

Síntesis y antecedentes

El conjunto de documentos que se analizan son parte de la línea de investigación que viene desarrollándose en la facultad de Administración en la Universidad del Rosario (Colombia) por los profesores Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez. Esta línea busca entender la dinámica competitiva de los sectores empresariales desde una perspectiva integral y sistémica, lo que ha dado lugar a una metodología llamada Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE).

Esta metodología presenta una solución a los problemas de los enfoques tradicionales de la estrategia, que únicamente se limitan a los elementos intrínsecos de la empresa o a las fuerzas competitivas de Porter. Los autores del libro del que se deriva la metodología proponen un modelo más global que suma elementos cuantitativos y cualitativos que van a permitir observar el comportamiento de los sectores estratégicos, las relaciones de los competidores e identificar oportunidades no alcanzadas hasta el momento dado.

En la evolución teórica se pueden distinguir tres etapas:

1. La formulación conceptual (Rivera, 2005): presenta la herramienta del panorama competitivo para interpretar los espacios de mercado y las relaciones estratégicas entre las empresas.

2. La estructuración metodológica (Restrepo & Rivera, 2008): la cual se articula mediante cuatro herramientas complementarias que permiten diagnosticar un sector estratégico, la evaluación de la competencia, el análisis del panorama competitivo, el construir un análisis 3D y la construcción de la Matriz T.
3. La aplicación y la cuantificación empírica de la metodología (Rivera, 2017): la última versión del modelo ha sido perfeccionada con la tridimensionalidad del panorama competitivo, de tal forma que permite cuantificar y observar las oportunidades de mercado con mucho más detalle.

Los antecedentes que acabamos de mencionar hacen posible entender que los tres artículos no son investigaciones independientes unas de las otras, sino que podemos entender que están constituidas como fases de un proceso de desarrollo académico y del desarrollo de metodologías que han ayudado a robustecer el estudio de la estrategia empresarial en América Latina.

Contenido y contextualización de los documentos

El primer documento, el “panorama competitivo: herramienta para las decisiones estratégicas” (Rivera, 2005) supone el comienzo de esta corriente de pensamiento. En este documento el autor introduce la idea de panorama competitivo, entendido como una imagen gráfica y conceptual del sector en la que se pueden observar las relaciones existentes entre tres dimensiones de carácter fundamental: las variedades de los productos/servicios, las necesidades del cliente y los canales de distribución.

Dicho documento tiene como objetivo ofrecerle al estratega una visión más amplia del entorno competitivo que no quede reducida a una visión fragmentaria e incompleta de la competencia basada únicamente en precios o en la participación de mercado. Rivera considera que, si se reconocen cuáles son las zonas de saturación o con pocas diferenciaciones y las zonas vacías denominadas manchas blancas, las empresas pueden formular estrategias más efectivas de innovación o de posicionamiento. (Podemos entender esto bajo el mismo enfoque de la estrategia del océano azul).

El documento, aunque de carácter exploratorio, se apoya en referentes tales como Michael Porter, Gary Hamel, C.K. Prahalad, pero los adapta al contexto latinoamericano, donde los mercados tienden a ser más heterogéneos y dinámicos. En esta línea, el texto no solo supone la presentación de una herramienta analítica, sino que también presenta una filosofía estratégica orientada en la comprensión sistémica del entorno. La importancia de este trabajo se deriva de que sienta las bases conceptuales del AESE que se desarrollará a lo largo y ancho de los años posteriores.

El segundo documento "Análisis estructural de sectores estratégicos" (Restrepo & Rivera, 2008) sería, la consolidación metodológica de las ideas ya presentadas. Este libro es un documento que amplía el marco teórico y práctico de las proposiciones, a la vez que presenta una metodología completa para el análisis de sectores estratégicos en la que se puede utilizar cuatro herramientas que ayudan a ello:

1. Análisis de hacinamiento, que permite reconocer tanto los niveles de imitación estratégica como las asimetrías financieras que genera un sector.

2. Panorama de competencia que tiene un sentido preciso, ya que permite determinar los espacios de mercado atendidos y los espacios de mercado no atendidos.
3. Análisis estructural de fuerzas del mercado, que está basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, pero es complementado con un punto de vista más dinámico.
4. Estudio de competidores que se centra en el comportamiento individual de las empresas y en sus capacidades de sostenimiento en el tiempo.

Lo que potencia el texto es que el mismo responde a la exigente valía académica, respaldada en un sólido corpus conceptual y una amplia bibliografía que enlaza teoría y práctica.

Los autores se ocupan de conceptos como la convergencia estratégica, la divergencia, la perdurabilidad de la empresa, el hacinamiento competitivo o la innovación conceptual, ofreciendo el lenguaje y la estructura propia para la investigación estratégica.

Igualmente, este trabajo aplica una lógica sistémica basada en la perspectiva compleja, sugiriendo que la organización debe ser concebida como un sistema que se encuentra en constante interacción con su entorno; así, la propuesta quiere ir más allá del análisis económico clásico, situando la competitividad y la sostenibilidad empresarial en un contexto más amplio. Este texto, en lo que se refiere a la metodología, se convierte en el marco de referencia de la línea de investigación ya que estandariza las variables, determina los procedimientos analíticos e incluso proporciona instrumentos para la aplicación empírica.

El tercer documento, titulado “Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado mediante un panorama competitiva de tres dimensiones”(Rivera, 2017), corresponde a la fase de aplicación y a la modernización del modelo; de hecho, en esta investigación presentada como ponencia académica en la UNAM se plantea la evolución del panorama competitivo tomando

como argumento la extensión de una estructura tridimensional que recibe el nombre de paralelepípedo estratégico.

La presente versión tridimensional permite, no solo la identificación de los espacios de mercado no cubiertos, sino también la cuantificación de la relevancia de tales espacios, otorgando, así, un valor práctico significativo para la toma de decisiones. Rivera aplica la metodología al sector de comidas rápidas en Bogotá, considerando siete cadenas de restaurantes de comida rápida especializados en pollo (Frisby, La Brasa Roja y KFC, entre otras).

La investigación realiza, a través de encuestas a consumidores, un escudriñamiento sobre las percepciones y preferencias, mostrando que las empresas del sector presentan un alto índice de imitación estratégica que limita la diferenciación. El hallazgo más relevante nos muestra que emergen oportunidades para innovar en el segmento infantil, específicamente en lo relacionado con la creación de menús y experiencias para el desarrollo de este público. Este reporte pone de manifiesto las capacidades de la metodología AESE para ser adaptada a diferentes sectores y contextos; es decir, a partir del análisis teórico y empírico se van obteniendo resultados concretos.

Conclusión

Los tres textos considerados entablan una línea de desarrollo coherente y progresiva que implica de facto más de diez años de investigación de la estrategia de las empresas. En su conjunto, muestran un esfuerzo continuado por construir una metodología latinoamericana que articule la práctica del diagnóstico y las decisiones estratégicas.

El artículo de (Rivera, 2005) planteaba el concepto del panorama competitivo como herramienta de observación; el de Restrepo & Rivera (2008) mejora el modelo y lo formaliza en un marco de análisis estructural; y el de 2017 es un reflejo de la aplicación práctica que trata de encontrar el equilibrio entre la rigurosidad metodológica y la utilidad empresarial.

La propuesta conjunta de Rivera y Restrepo aporta de una manera relevante al campo de la administración estratégica porque combina la metodología cuantitativa, cualitativa y la sistémica, constituyendo una propuesta más enriquecedora sobre el modo en el cual las empresas podrían descubrir oportunidades de crecimiento sostenible en un entorno altamente competitivo.

En resumen, estos textos constituyen una referencia académica de gran interés para la investigación y la práctica de la estrategia de las empresas en América Latina al tiempo que constituyen una alternativa metodológica que conjuga el análisis estructural y la comprensión dinámica del entorno competitivo.

Ahora debemos tratar un tema importante, y es ¿Cómo funciona el CubeMarkeT?

El CubeMarkeT permite a los estrategas tomar decisiones orientadas a generar innovaciones enfocadas en variedades (es decir, productos o servicios), necesidades o canales y, con ello, incrementar la rentabilidad de las empresas a su cargo. Esto, en la medida en la que es posible identificar aquellos espacios que aún no han sido atendidos o, en otras palabras, determinar valiosos mercados potenciales para las compañías (Rivera Rodríguez, s. f.)

Dentro de sus capacidades y resultados podemos encontrar aspectos como:

1. Visualización del terreno estratégico mediante la matriz T en dos dimensiones, que permite identificar la relación entre variedades ofrecidas vs necesidades y variedades vs canales.

2. Creación del Paralelepípedo Estratégico que permite visualizar el panorama competitivo de forma tridimensional. Facilita la visualización de las oportunidades de mercado y la determinación del nivel de concentración del sector.
3. Caracterizar con mayor precisión el grado de concentración que se presenta en el sector estudiado: Una vez seleccionadas las empresas que son objeto de comparación y se realiza el proceso de levantamiento de información sobre las variedades, necesidades y canales, se ingresa la información a la herramienta
4. Encontrar nuevas posibilidades de mercados nacionales e internacionales: con el levantamiento del terreno estratégico en tres dimensiones, se logran detectar espacios de mercado no explotados o débilmente explotados

Y su uso es muy amigable con el usuario, pues sus pasos a seguir para obtener un informe detallado y estratégicamente modelado son simples y claros.

5. Presentación de análisis y resultados del proyecto

Contextualización general

La unidad de análisis fue evaluada mediante la herramienta CubeMarkeT, desarrollada por el Dr. Hugo Alberto Rivera, que permite estudiar los mercados desde diferentes dimensiones: la estructura competitiva, el grado de concentración, la necesidad de identificar necesidades, los canales de distribución y las oportunidades estratégicas. Se utilizaron, en este caso, cuatro reportes de forma complementaria Análisis 3D, Grado de concentración, Matriz T y Oportunidades de mercado.

En el conjunto de todos los documentos se presenta una visión completa en la cual se observan la caracterización del sector, la intensidad competitiva, el grado de brechas de consumo, y la proyección de posibles áreas de crecimiento; dicha perspectiva contribuirá a llevar adelante decisiones estratégicas en el plano de la empresa como en el ámbito de las políticas sectoriales.

Los distintos canales de distribución

El análisis realizado descubrió que los canales tradicionales (venta física, distribución en el retail y caminos de ventas de consumo masivo) se encontraban bastante explotados, garantizando la llegada del producto a casi todos los puntos de venta físicos. Por otro lado, el canal web o digital se reconocía como el que menos lanzamiento recibía, a pesar de que la audiencia demostraba un interés creciente por acceder a soluciones a través de plataformas online; el sector se encontraba en desventaja en establecer sólidas y relevantes estrategias de comercio electrónico.

La falta de digitalización de este mercado, por tanto, representa una amenaza y también una oportunidad: amenaza de ser obsoleto respecto a sectores que ya están avanzando a gran velocidad hacia lo digital, sobre todo con las nuevas generaciones que inclinan toda su operación a lo digital (consumo y percepción de marca) y oportunidad de poder desarrollar este tránsito y por lo tanto llegar a un mercado mucho más amplio con audiencias más jóvenes, activas tecnológicamente y responsables del consumo.

Satisfacción de las necesidades y necesidades por satisfacer

En lo que respecta a las necesidades de los consumidores, los informes indican que las correspondientes a la disponibilidad, el precio del producto, y el acceso al mismo están, en gran

medida, cubiertas gracias a la eficiencia de la cadena de distribución. Sin embargo, empiezan a aparecer áreas desatendidas que pueden convertirse en oportunidades estratégicas:

Remedios caseros y soluciones naturales: es la necesidad menos atendida que está presente en la categoría. A pesar de que crece la tendencia en los consumidores de buscar alternativas saludables, sostenibles, de origen natural, la oferta existente no da respuesta de forma suficiente a dicha expectativa.

Propuesta de producto diferenciadora: una demanda de personalización y propuestas innovadoras que van más allá de la oferta estandarizada de los actores dominantes, pueden ser ediciones especiales para eventos culturales como festivales, conmemoraciones, etc.

Este tipo de necesidades no satisfechas reconocidas indican una oportunidad de exploración para diversificar los productos, en especial orientados hacia demandas relacionadas con el bienestar, la sostenibilidad y el consumo responsable.

Por último, debemos mencionar las limitaciones que presentamos en este trabajo, ya que las respuestas son de una población no representativa de la población total (un número bajo a comparación de las ventas de aguardiente a nivel nacional); El uso de los datos secundarios para nutrir el CubeMarket y tener los informes del software y, por último, un tiempo limitado para la obtención de los datos.

Oportunidades y riesgos

El análisis de oportunidades presenta tres frentes prioritarios: digitalización y comercio electrónico (superar las limitaciones del canal web); desarrollo de portafolios siguiendo tendencias de productos saludables y naturales (con relación a demandas de remedios caseros y

productos sostenibles, etc.); segmentación de mercado en consumidores jóvenes y nichos premium que presentan propuestas innovadoras y valor añadido.

Respecto de los riesgos sociales, la alta concentración del sector impide la competencia, los cambios en la normativa podrían cambiar la dinámica del sector y la necesidad de respuesta rápida a la innovación técnica a fin de no quedarse atrás de los nuevos entrantes

6. Conclusiones y recomendaciones

El sector que hemos analizado presenta un equilibrio muy concentrado, en el que pocas empresas marcan la dinámica competitiva que genera estabilidad, pero también la innovación y la aparición de nuevos competidores se hace necesaria.

Hay evidentes diferencias en la cobertura de los canales, ya que la distribución física es eficiente y el e commerce es una tarea pendiente, siendo éste la oportunidad principal del sector para su transformación.

La necesidad de soluciones naturales y remedios caseros emerge como una tendencia insatisfecha que, de ser considerada y ejecutada, podría convertirse en una ventaja competitiva sostenible de los actores que la integren en sus estrategias

La sostenibilidad, innovación y digitalización son los ejes principales que van a marcar la competitividad del sector en el futuro.

7. Referencias bibliográficas

- Foster, R. N., & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market, and how to Successfully Transform Them*. Currency/Doubleday.
- Harvard Business Review. (2025). *Strategy*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/topic/subject/strategy>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* | Wiley. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Ten+Types+of+Innovation%3A+The+Discipline+of+Building+Breakthroughs-p-9781118504246>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating New Market Space. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1999/01/creating-new-market-space>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2002). Charting Your Company's Future. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/06/charting-your-companys-future>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004a). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004b). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
https://www.researchgate.net/publication/256807016_Blue_Ocean_Strategy_How_to_Cr

ate_Uncontested_Market_Space_and_Make_the_Competition_Irrelevant_W_Chan_Kim_Renee_Mauborgne_Harvard_Business_School_Press_2005_240_pp_2995_hardcover

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Leadership. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2014/05/blue-ocean-leadership>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Red Ocean Traps. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2015/03/red-ocean-traps>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. Grand Central Publishing.

Lafley, A. G., & Martin, R. (2014). Playing to Win: How Strategy Really Works. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/books/playing-to-win>

Lokitz, J., Van der Pijl, P., & Solomon, L. K. (2016). *Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-ae/Design+a+Better+Business%3A+New+Tools%2C+Skills%2C+and+Mindset+for+Strategy+and+Innovation-p-9781119272113>

Restrepo Luis, & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Universidad del Rosario.

https://www.researchgate.net/publication/27627208_Analisis_estructural_de_sectores_estrategicos

Rivera, H. (2005). Panorama Competitivo: Herramienta para las decisiones estrategicas.

Universidad Del Rosario. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4112.1044>

Rivera, H. (2017). *Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional*. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

https://www.researchgate.net/publication/319911401_CUANTIFICACION_DE_LAS_NUEVAS_OPORTUNIDADES_DE_MERCADO_A_TRAVES_DE_UN_PANORAMA_COMPETITIVO_TRIDIMENSIONAL

Rivera Rodríguez, H. A. (s. f.). *Manual de uso CubeMarkeT*. Universidad del Rosario.

<https://cubemarketonline.com/assets/pdf/Manual%20de%20uso%20CubeMarkeT.pdf>

Tellis, G. J., & Golder, P. N. (2002). *Will & Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*. McGraw-Hill.

Vargas Riaño, D. A. (2025). *Así cambiará el mercado del aguardiente que usted se toma en Colombia, con las “fronteras abiertas”*. El Colombiano.

<https://www.elcolombiano.com/negocios/como-se-vendera-aguardiente-en-colombia-tras-decision-corte-constitucional-EH26562237>

Zook, C. (2004). *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*.

Harvard Business Review. [https://store.hbr.org/product/beyond-the-core-expand-your-market-without-abandoning-your-](https://store.hbr.org/product/beyond-the-core-expand-your-market-without-abandoning-your-roots/9519?srsId=AfmBOoo1yiMWmNBA96sqWY1cbPVDf7h6Xjj6cdAxcVjoLhTq2N7pWMk)

[roots/9519?srsId=AfmBOoo1yiMWmNBA96sqWY1cbPVDf7h6Xjj6cdAxcVjoLhTq2N7pWMk](https://store.hbr.org/product/beyond-the-core-expand-your-market-without-abandoning-your-roots/9519?srsId=AfmBOoo1yiMWmNBA96sqWY1cbPVDf7h6Xjj6cdAxcVjoLhTq2N7pWMk)