

MANUAL DE USUARIO

Hugo Alberto Rivera Rodriguez



**Cube
MarkeT**

*Descubrimos oportunidades
de mercado*



Universidad del
Rosario

Manual para CubeMarkeT
versión 1.0

www.cubemarketonline.com

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ALCANCE FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL	5
3. FUNCIONES Y UTILIZACION DEL SISTEMA	6
3.1 Prerrequisitos para el uso del sistema de información por parte del usuario final.	6
3.2 Configuración del sistema en el computador del usuario.....	6
3.3. Funcionalidad y servicios ofrecidos	7
3.4 Paso a paso de cada opción del sistema	8
3.4.1 Primer paso – Crear mi panorama.....	8
3.4.2 Identificación de usuario	9
3.4.3 Registro de empresas	9
3.4.4 Estructura de cada dimensión del panorama	10
3.4.5 Cruce de información	13
4. VISUALIZACIÓN DE RESULTADOS	14
4.1 Matriz “T” - Panorama competitivo en dos dimensiones	14

1. INTRODUCCIÓN

El análisis del entorno y la comprensión del territorio estratégico es una de las mayores preocupaciones de los emprendedores, inversionistas y empresarios. Una opción para llevar a cabo esta actividad e incrementar la rentabilidad de las firmas es llevar a cabo el levantamiento del panorama competitivo. Esta es una metodología estratégica que permite identificar el conjunto de oportunidades existentes para un determinado grupo de estrategias (manchas blancas) y, al mismo tiempo, establecer el nivel de concentración de un sector, industria o mercado. Los primeros avances en el desarrollo del **panorama competitivo** fueron realizados por Restrepo & Rivera (2005, 2006, 2008) haciendo énfasis en la propuesta de dos dimensiones, conocida como una matriz “t”. Las reflexiones sobre esta metodología fueron documentados por Vélez et al, (2005), Huartos et al, (2011); Huartos & Mendoza (2010) y Sánchez et al, (2021). Con el paso del tiempo y buscando introducir mejoras al panorama competitivo en dos dimensiones, Rivera-Rodriguez (2017, 2020, 2022) propone una herramienta en ambiente computacional que permite observar de manera tridimensional y visualizar de forma dinámica lo que ocurre en un sector, industria o mercado.

Esta herramienta se denomina **CubeMarket**, y 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.

De esta forma se cuenta con un modelo tridimensional de un cubo, que en su interior está formado por múltiples paralelepípedos cuyas coordenadas x, y, z están dadas por la importancia en porcentajes de las variedades, necesidades y canales respectivamente, cada uno de estos paralelepípedos representara la intersección entre las variedades, necesidades y canales. En este cubo, se podrán observar las relaciones antes ingresadas, mediante una escala de colores representativa a la cantidad de empresas encontradas en cada uno de los paralelepípedos.

Esta técnica combina bases de datos de diferentes criterios y por medio de dichos criterios de meta data u peso de la información separa los mercados. Junto con esta técnica se utilizan sistemas estratégicos de generación de datos de inteligencia competitiva y así dar una conclusión a lo reportado dentro del software del levantamiento en 3D. Con dicho software y tecnología, se recopilan los datos internos de una entidad, además de los datos externos sobre el sector en el que se ubica dicha entidad, lo que permite determinar aquellos valores de mercado competitivos. En este cubo, se podrán observar las relaciones antes ingresadas, mediante una escala de colores

representativa a la cantidad de empresas encontradas en cada uno de los paralelepípedos.

2. ALCANCE FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL

CubeMarkeT es el software basado en la metodología estratégica del panorama competitivo, que permite el descubrimiento y la cuantificación de oportunidades de mercado basadas en la innovación de variedades, necesidades y canales en el contexto empresarial. Es una herramienta online que puede ser encontrada en www.cubemarketonline.com y sus principales características son las siguientes:

- 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.
- 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.

La herramienta del panorama competitivo tridimensional en ambiente computacional (CubeMarkeT) se constituye en un apoyo al proceso de toma de decisiones estratégicas de las empresas. De manera específica, se pueden tomar medidas en cuanto a lo siguiente:

- a)** 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, logrando generar un panorama en dos dimensiones donde se evidencian zonas de concentración del sector y se logran realizar análisis detallados de los diferentes espacios del mercado. Esto permite tomar decisiones en cuanto a estrategias de producto/mercado.
- b)** 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, que se constituyen en fuentes de innovación para las organizaciones. La herramienta permite la visualización del espacio del terreno donde se puede llegar a intervenir y además cuantifica el potencial estratégico del espacio.
- c)** Generar un plan estratégico alineado con las condiciones del entorno: Al realizar una caracterización del terreno estratégico tomando como base la

relación entre variedades, necesidades y canales, la herramienta procesa la información suministrada y permite levantar el terreno estratégico con sus dimensiones, otorgando los niveles de concentración y alternativas de innovación. Esto permite disminuir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones y definir estrategias acordes al estado real del sector.

d) Hacer un seguimiento de la evolución del sector estudiado: al contar con la herramienta, los usuarios pueden ingresar datos actualizados que permiten visualizar el cambio en la configuración del terreno.

3. FUNCIONES Y UTILIZACION DEL SISTEMA

3.1 Prerrequisitos para el uso del sistema de información por parte del usuario final.

3.2 Configuración del sistema en el computador del usuario.



3.3. Funcionalidad y servicios ofrecidos

La figura siguiente ilustra las diferentes ventanas con las que se encontrará como usuario del CubeMarket.

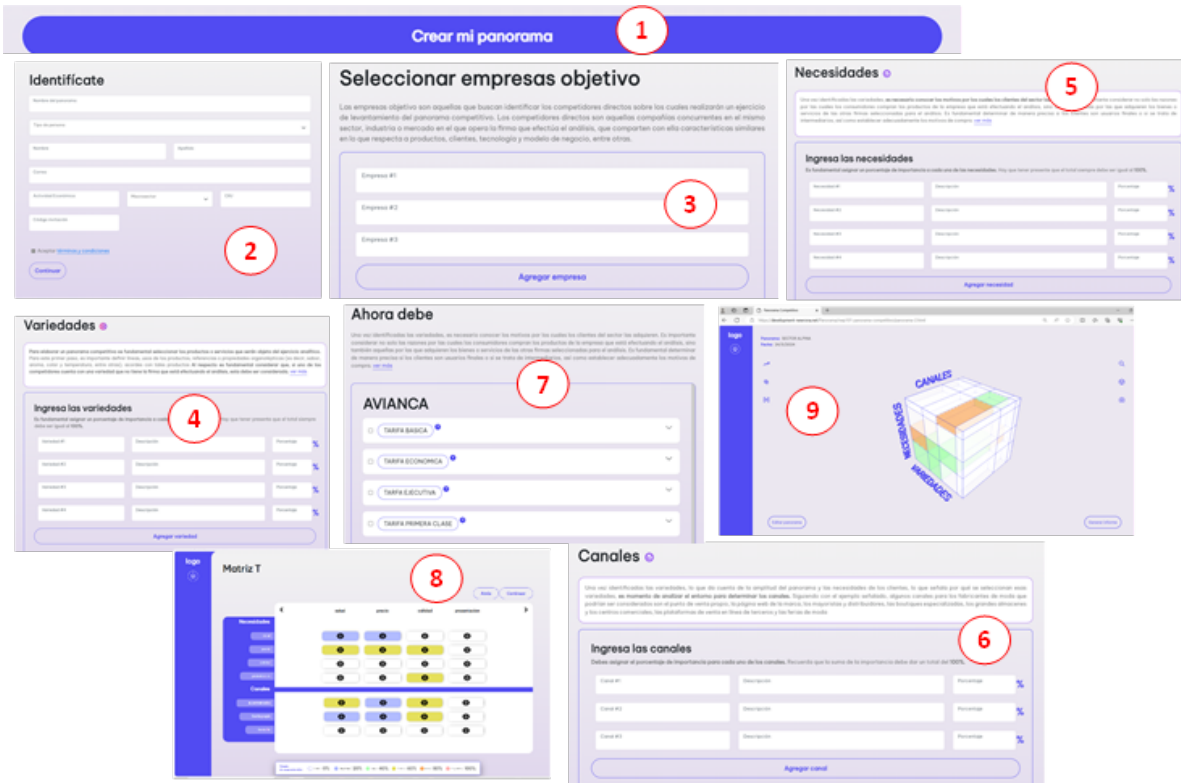


Figura 1. Ventanas principales CubeMarketT

Las ventanas principales del CubeMarketT. El numero indica (1) creación del panorama; (2) panel de identificación del usuario; (3) registro de empresas; (4) Ingreso de variedades; (5) Ingreso de necesidades; (6) Ingreso de canales; (7) Cruce de información de las empresas; (8) matriz “t”; (9) panorama tridimensional.



3.4 Paso a paso de cada opción del sistema

3.4.1 Primer paso – Crear mi panorama

CubeMarket es una herramienta online que puede ser encontrada en www.cubemarketonline.com una vez se encuentra en esta página xxxxx visualiza la siguiente ventana



Cube Market **Universidad del Rosario**

Panorama competitivo

Panorama competitivo que constituye el fundamento esencial de **CubeMarket**, es una metodología estratégica que permite el descubrimiento y la cuantificación de oportunidades de mercado basadas en la innovación de variedades, necesidades y canales en el contexto empresarial.

El análisis del entorno y la comprensión del territorio estratégico es una de las mayores preocupaciones de los emprendedores, inversionistas y empresarios. Una opción para llevar a cabo esta actividad e incrementar la rentabilidad de las firmas es llevar a cabo el levantamiento del panorama competitivo. Esta es una metodología estratégica que permite identificar el conjunto de oportunidades existentes para un determinado grupo de estrategias y, al mismo tiempo, establecer el nivel de concentración de un sector, industria o mercado. En la práctica, observar de manera tridimensional y visualizar de forma dinámica tal sector, industria o mercado, como lo hace posible **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.

Crear mi panorama

Variedades 1x

Las variedades son el conjunto de productos o servicios ofrecidos por las empresas que son objeto del ejercicio de comparación.

Necesidades 2x

Las necesidades son los motivos por los cuales los clientes del sector, industria o mercado adquieren las variedades seleccionadas.

Canales 3x

Los canales son los medios a través de los cuales los clientes adquieren las variedades.

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Creador de la metodología

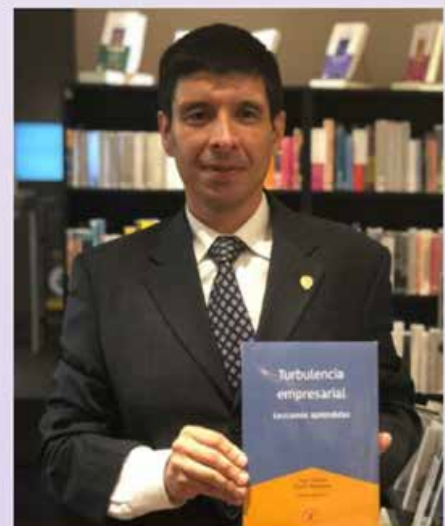
Doctor en Economía y Empresa de la Universidad de Castilla-La Mancha (España), Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia y Economista Empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia). Tiene certificación como facilitador en Lego® Serious Play® (LSP). Cuenta con veinticinco años de experiencia como consultor empresarial, docente e investigador en estrategia con énfasis en análisis sectorial, turbulencia del entorno organizacional y perdurabilidad empresarial. Actualmente, es el coordinador del Área de Estrategia y Organizaciones de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (Colombia) e integrante en esta institución del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia.

Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co,

panorama.competitivo@urosario.edu.co

<https://research-hub.urosario.edu.co/display/hugo-alberto-rivera-rodriguez>

<https://www.researchgate.net/profile/Hugo-Alberto-Rivera-Rodriguez>



Es el momento de comenzar, para ello debe acceder a la opción denominada Crear mi panorama para continuar con la identificación del usuario.

3.4.2 Identificación de usuario

Debe registrar los siguientes datos que serán utilizados en la generación del informe

1. Asigne un nombre al proyecto del panorama a desarrollar
2. Indique el tipo de persona (natural/jurídica)
3. Registre su nombre y apellidos
4. Escriba el correo electrónico
5. Registre actividad económica
6. Seleccione el macrosector estudiado de la lista de alternativas disponibles
7. Coloque el código CIU
8. Digite el código de invitación recibido vía correo electrónico

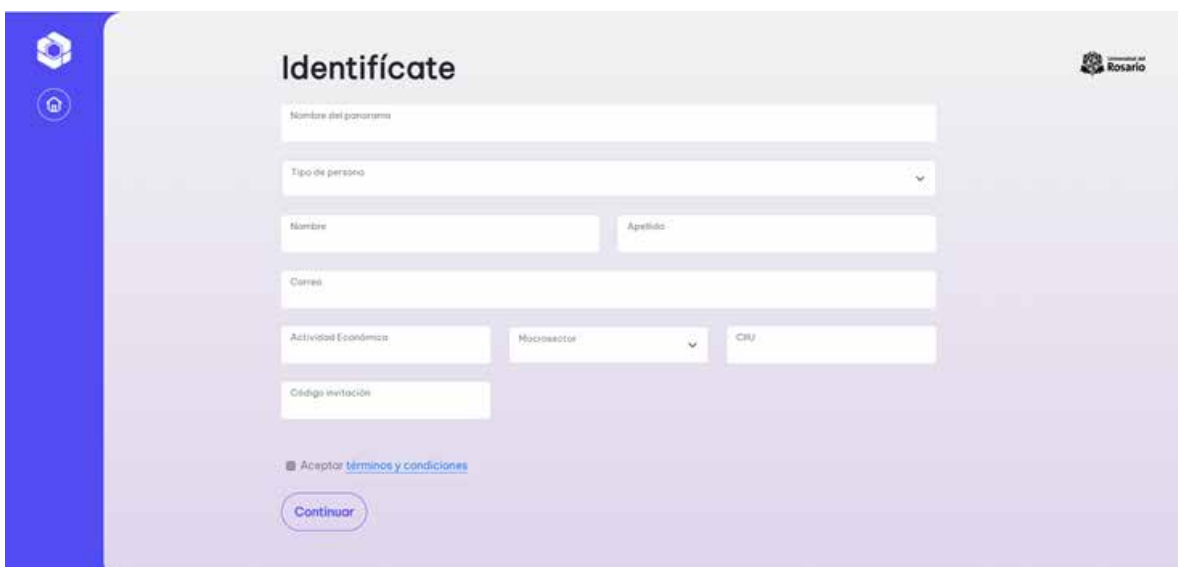
The image shows a web registration form titled "Identifícate". On the left, there is a blue vertical sidebar with a home icon and a user profile icon. The form itself is white with a light purple background. It contains several input fields: "Nombre del panorama" (text), "Tipo de persona" (dropdown), "Nombre" and "Apellido" (two text fields), "Correo" (text), "Actividad Económica" (text), "Macrosector" (dropdown), "CIU" (text), and "Código invitación" (text). Below the fields is a checkbox labeled "Aceptar términos y condiciones" and a blue "Continuar" button. The top right corner of the page features the logo of the Universidad del Rosario.

Figura 2. Ventana de registro de datos personales

3.4.3 Registro de empresas

El primer paso consiste en seleccionar las empresas objetivo. Para ello identifique los competidores directos sobre los cuales realizarán un ejercicio de levantamiento del panorama competitivo. Los competidores directos son aquellas compañías concurrentes en el mismo sector, o mercado en el que opera la firma que efectúa el análisis, o donde le desea ingresar, y que comparten con ella características similares en lo que respecta a productos, clientes, tecnología y modelo de negocio, entre otras. Una alternativa para el uso del panorama competitivo es hacer una comparación entre filiales o sucursales de la misma empresa, lo que permite identificar diferencias y similitudes dependiendo del lugar donde se hace presencia.



Figura 3. Ventana de selección de empresas

3.4.4 Estructura de cada dimensión del panorama

Variedades

Para elaborar un panorama competitivo es fundamental seleccionar los productos o servicios que serán objeto del ejercicio analítico. Para este primer paso, es importante definir líneas, usos de los productos, referencias o propiedades organolépticas (es decir, sabor, aroma, color y temperatura, entre otras), acordes con tales productos. Al respecto es fundamental considerar que, si uno de los competidores cuenta con una variedad que no tiene la firma que está efectuando el análisis, esta debe ser considerada.

Recuerde que las variedades identificadas, no son simplemente las que usted ofrece como empresa, sino las que comparte con los competidores seleccionados. Así, por ejemplo, si se está elaborando el panorama competitivo de empresas fabricantes de moda, una alternativa es considerar productos como camisetas, vaqueros, vestidos, camisas, chaquetas, bolsos, zapatos y abrigos. Una segunda opción, sin duda, es tener presentes tallas como XS, S, M, L y XL. Cada una de las variedades debe tener una definición precisa y una descripción que facilite la interpretación.

Para elaborar un panorama competitivo es fundamental seleccionar los productos o servicios que serán objeto del ejercicio analítico. Para este primer paso, es importante definir líneas, usos de los productos, referencias o propiedades organolépticas (es decir, sabor, aroma, color y temperatura, entre otros), acorde con tales productos. Al respecto es fundamental considerar que, si uno de los competidores cuenta con una variedad que no tiene la firma que está efectuando el análisis, esta debe ser considerada. [ver más](#)

Ingresa las variedades

Es fundamental asignar un porcentaje de importancia a cada uno de las variedades. Hay que tener presente que el total siempre debe ser igual al 100%.

Variedad #1	Descripción	Porcentaje	%
Variedad #2	Descripción	Porcentaje	%
Variedad #3	Descripción	Porcentaje	%
Variedad #4	Descripción	Porcentaje	%

Agregar variedad

Figura 4. Ventana dimensión de variedades

Necesidades

Una vez identificadas las variedades, es necesario conocer los motivos por los cuales los clientes del sector las adquieren. Es importante considerar no solo las razones por las cuales los consumidores compran los productos de la empresa que está efectuando el análisis, sino también aquellas por las que adquieren los bienes o servicios de las otras firmas seleccionadas para el análisis. Es fundamental determinar de manera precisa si los clientes son usuarios finales o si se trata de intermediarios, así como establecer adecuadamente los motivos de compra.

Por lo anterior, es esencial realizar un proceso de búsqueda de información, haciendo uso para ello de la técnica de grupos focales, por ejemplo, con el fin de establecer un panorama general de las necesidades de los clientes. También es posible utilizar otro tipo de instrumentos, como encuestas, o recopilar información complementaria relevante a través de fuentes alternativas como documentos, videos, audios y otros.

Continuando con el ejemplo del sector de fabricantes de moda, podría considerarse otra serie de aspectos relevantes como la calidad de la fabricación, la capacidad de producción, el cumplimiento de los plazos de entrega, la flexibilidad en la producción, la existencia de costos de producción competitivos, la existencia de diseños personalizados, el cumplimiento de regulaciones y estándares, y la innovación en las técnicas de fabricación. Ahora bien, es importante aclarar al respecto que cada sector tiene necesidades particulares y que, por lo tanto, estas consideraciones no son genéricas. Cada una de las necesidades debe tener una descripción que permita tener claridad de lo que significa.



Figura 5. Ventana dimensión de necesidades

Canales

Una vez identificadas las variedades –lo que da cuenta de la amplitud del panorama– y las necesidades de los clientes –lo que señala por qué se seleccionan esas variedades– es momento de analizar el entorno para determinar los canales. Siguiendo con el ejemplo señalado, algunos canales para los fabricantes de moda que podrían ser considerados son el punto de venta propio, la página web de la marca, los mayoristas y distribuidores, las boutiques especializadas, los grandes almacenes y los centros comerciales, las plataformas de venta en línea de terceros y las ferias de moda. Al igual que en las variedades y necesidades, debe incluirse una definición de los canales.

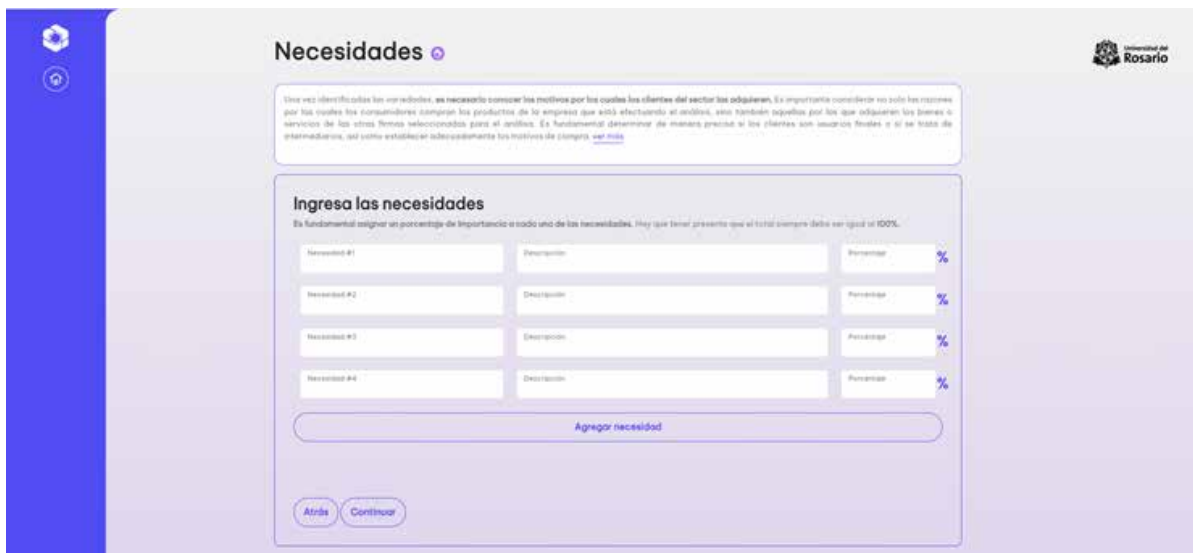


Figura 6. Ventana dimensión de canales

Establecer el porcentaje de importancia de las variables de cada dimensión

Una vez estructuradas las dimensiones, es fundamental asignar un porcentaje de importancia a cada una de las variedades, necesidades y canales. Esta información da cuenta del conocimiento que se ha alcanzado acerca del sector, industria o mercado. Hay que tener presente que, para cada variable, el total siempre debe ser igual al 100%. Para obtener esta información se sugiere aplicar una encuesta con los clientes de las empresas seleccionadas en la que se responda: 1) cuáles son los motivos por los cuales adquiere las variedades y 2) cuáles son los canales utilizados para adquirir estas variedades. En caso de no hacer uso de una encuesta, puede utilizar información ya disponible en la que determine el porcentaje de importancia de cada variable de las variedades, necesidades y canales.

1) cuáles son los motivos por los cuales adquiere las variedades y **2)** cuáles son los canales utilizados para adquirir estas variedades. En caso de no hacer uso de una encuesta, puede utilizar información ya disponible en la que determine el porcentaje de importancia de cada variable de las variedades, necesidades y canales.

3.4.5 Cruce de información

Una vez identificadas las variedades, las necesidades y los canales, el siguiente paso es comparar los resultados de dos formas. Por una parte, hay que contrastar para cada una de las empresas seleccionadas, las variedades con las necesidades. Por otra parte, es necesario contrastar las variedades con los canales.

Así, continuando con el ejemplo de los fabricantes de moda, y las empresas seleccionadas son a) moda juvenil, b) hilos delgados, c) texturas modernas, realicemos el proceso con la empresa moda juvenil. Las variedades del panorama son camisetas, vaqueros, vestidos, camisas. Las necesidades del sector son calidad de la fabricación, la capacidad de producción, el cumplimiento de los plazos de entrega, la flexibilidad en la producción, la existencia de costos de producción competitivos, finalmente los canales son punto de venta propio, la página web de la marca, las tiendas en línea.

Tomemos el caso de la empresa “moda juvenil” que ofrece vende camisetas, vaqueros y vestidos. Para el caso de camisetas las necesidades relacionadas son calidad de la fabricación y cumplimiento de los plazos de entrega. Y los canales disponibles para las camisetas son punto de venta propio, página web y tiendas en línea. Seleccionar las variedades ofrecidas y todos los motivos de compra (necesidades) asociadas, y posteriormente indicar los canales utilizados para adquirir cada variedad. Debe realizar este mismo cruce con todas las variedades ofrecidas y con todas las empresas.

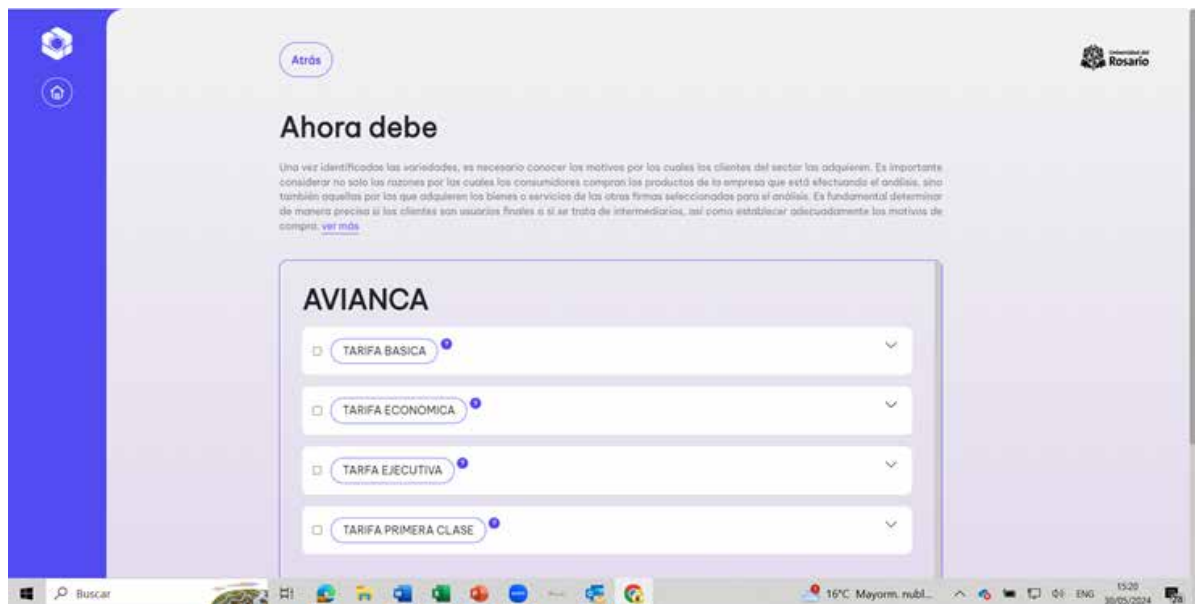


Figura 7. Ventana de cruce de información de cada empresa

4. VISUALIZACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Matriz “T” – Panorama competitivo

En la parte superior, se da cuenta del contraste realizado entre las variedades y las necesidades. Al ubicarse sobre cada uno de las cuadrículas de colores, se identifican las empresas que satisfacen las necesidades para cada variedad. Esto permite identificar espacios de concentración en variedades y necesidades. Los colores representan grados de concentración. La figura 7 los permite visualizar.



Figura 8. Ejemplo panorama dos dimensiones

Por otra parte, es posible identificar también algunos espacios libres, que en el contexto del modelo se denominan manchas blancas o espacios de mercado no explotados. En la parte inferior, se presenta el contraste realizado entre las variedades y los canales, lo que permite identificar espacios de concentración entre variedades y canales.