
Cómo anticipar el comportamiento de competidores

Lic Adrian Alvarez
Midas Consulting

Agenda

1. Descripción de la metodología

2. Descripción del caso

3. Aplicación al caso

Modelo de las Cuatro Esquinas: Posibles Acciones

Objetivos:

¿Qué impulsa al competidor?

¿Qué busca?

Supuestos:

Sobre si mismos

Sobre el sector

Sobre los competidores

Puntos ciegos

Conclusiones:

¿Está satisfecho con su posición actual?

¿Cuáles son sus movimientos más probables?

¿Dónde es más vulnerable?

¿Dónde es más probable que responda?

Capacidades:

Marcas

Productos

Acceso a canales de distribución

Plantas fabriles, tecnologías, patentes

Estrategias:

¿Cuál es su estrategia actual?

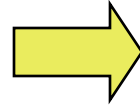
¿Cómo podría variar a futuro considerando sus capacidades actuales y las que puede adquirir?

Fuente: Adaptado por Midas Consulting de Porter Michael E. (1982) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, México

Relación entre las Cuatro Esquinas

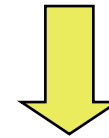
Supuestos:

Son relativamente estables
y definen



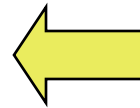
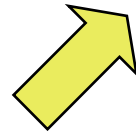
Objetivos:

Los objetivos que son más
cambiantes y determinan



Estrategias competitivas

Para a su vez obtener



Capacidades necesarias:

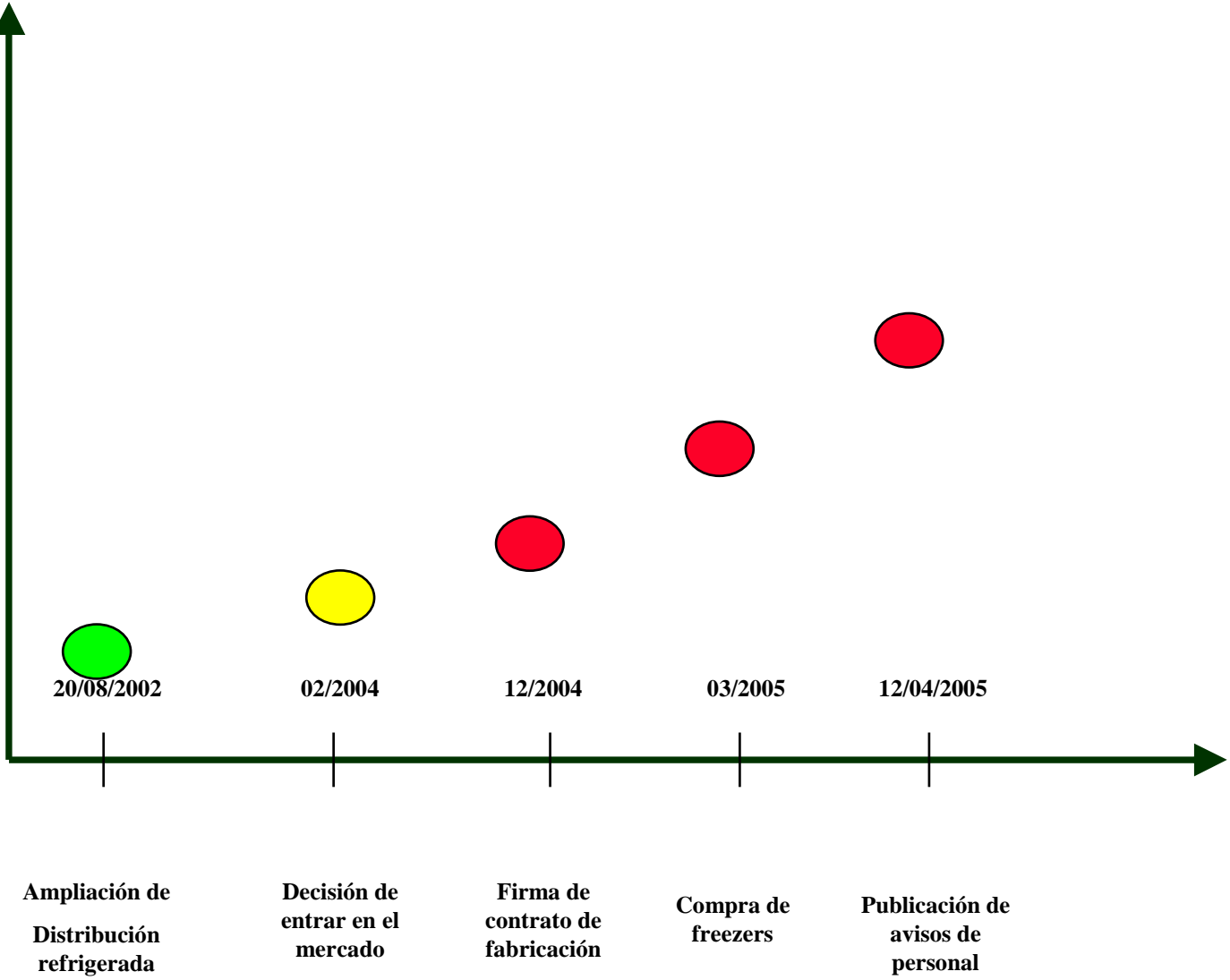
Que a su vez permiten la realización
de

Fuente: Análisis de Midas Consulting

Descripción del Caso: Aspectos Generales

- ◆ Trataremos de la entrada de Arcor en el mercado de helados y cómo reaccionaron los dos principales competidores (Unilever y Nestlé)
- ◆ Nestlé era el líder del mercado con más de 50% de participación de mercado y no había visto amenazado su liderazgo en años
- ◆ Unilever no tenía una estrategia clara y ya había salido del canal supermercados por su baja rentabilidad
- ◆ Arcor venía amenazando con ingresar al mercado desde hacía diez años
- ◆ La reacción de los competidores pequeños podría estudiarse a través de grupos estratégicos, pero no era determinante para la entrada de Arcor.

Un Proceso Lleno de Incertidumbre



Descripción del Caso: Modelo de las Cinco Fuerzas (Kioskos)



Descripción del Caso: Modelo de las Cinco Fuerzas (Supermkt)



Modelo de las Cuatro Esquinas: Unilever Helados

Objetivos:

Rentabilidad

Disminución de activos fijos

Supuestos:

Ice Cream no renovaría el contrato

El mercado tiene un crecimiento limitado

Juego de suma cero, lo que gana uno lo pierde otro

Conclusiones:

Su salida del mercado era altamente probable.

Si se quedaba el mercado sería muy competitivo.

Capacidades:

Falta de fábrica propia

Concentración en kioskos

Marcas no tan reconocidas

Falta de foco en helados

Estrategias:

Enfocarse en sectores rentables

No hacer olas

Modelo de las Cuatro Esquinas: Conclusiones Unilever

- ◆ La compañía era débil en cuanto a:
 - Penetración en el canal kioskos, al menos en comparación con los dos competidores más fuertes (Nestlé y Arcor)
 - Marcas (al menos en relación a Nestlé y Arcor)

- ◆ Además:
 - Su contrato de fabricación con Ice Cream SRL se vencía y todos los indicios decían que Ice Cream SRL no lo renovarían.
 - Importar los productos la pondría en desventaja en costos con sus competidores locales

- ◆ Su foco en la rentabilidad y el deseo de disminuir los activos fijos hacía que no fuera atractivo para la empresa mantenerse en un mercado muy competitivo por el ingreso de Arcor.

Modelo de las Cuatro Esquinas: Arcor Helados

Objetivos:

Estabilizar el cash flow de chocolates
Liderazgo de las categorías donde está presente
Aprovechar la capacidad de distribución refrigerada

Supuestos:

Mercado puede crecer significativamente si entra un competidor agresivo
Unilever puede dejar su espacio
Es muy difícil competir con Arcor en kioskos

Conclusiones:

Arcor atacaría en, al menos, el canal kioskos
Utilizaría las marcas de golosinas
Altos gastos de promoción y publicidad
Precios medios

Capacidades:

Acceso y conocimiento envidiable al canal kioskos
Canal de distribución refrigerado
Marcas de golosinas con considerable equity

Estrategias:

Expansión en nuevos mercados
Amplia distribución
Precios medios
Altos gastos de publicidad

Modelo de las Cuatro Esquinas: Conclusiones Arcor

- ◆ Arcor estuvo avisando que iba a entrar en ese mercado
 - El mercado sabía desde hace más de tres años que quería entrar en el mercado
 - Su entrada en verduras congeladas podía haber sido un gatillo, ya que luego debía llenar esa capacidad de distribución con otros productos. Aunque esto era difícil de establecer en ese momento.

- ◆ La utilización de sus marcas de golosinas era la opción más lógica.
 - Nestlé estaba haciendo lo mismo desde hace tiempo con, por ejemplo, Bananita Dolca

- ◆ La fortaleza de su distribución indicaba que el ingreso debía ser por el canal kioskos (por lo menos, ya que podía ingresar favorablemente en los otros)

- ◆ La compañía trató, en todo momento, de minimizar riesgos
 - Adquirió capacidades (distribución refrigerada)
 - Hizo que sus distribuidores compartieran la inversión
 - Utilizó mayormente marcas existentes
 - No construyó una fábrica sino que firmó un contrato con un competidor existente
 - Entró primero en el sector kioskos para correr menores riesgos

Modelo de las Cuatro Esquinas: Nestlé

Objetivos:

- Maximización de utilidades
- Mantenimiento de participación de mercado
- Minimización de inversión en activo fijo

Supuestos:

- Somos líderes y tenemos el mejor acceso a canales
- No se puede hacer nada para impedir el ingreso de Arcor
- Arcor no sería demasiado exitoso en su ingreso

Conclusiones:

- Aumentará la cantidad de freezers para dificultar el ingreso
- Lanzará más productos
- Incrementará los gastos de publicidad

Capacidades:

- Acceso privilegiado a todos los canales
- Grandes marcas
- Alta penetración en GBA, menor en el interior

Estrategias:

- Liderazgo en todos los canales
- Foco en marcas y productos de valor agregado
- Precios altos
- Altos gastos de publicidad para el mercado

Modelo de las Cuatro Esquinas: Conclusiones Nestlé

- ◆ Punto ciego en cuanto al posible éxito de Arcor
- ◆ Enfocada en rentabilidad de corto plazo por su casa matriz
- ◆ Fortaleza en todos los canales
- ◆ Gran fortaleza de marcas, aunque con demasiada variedad

Más información

Midas Consulting

Lic Adrian Alvarez

Adrian_alvarez@midasconsulting.com.ar

+54-11-4775-8983