

# **Dinámica de los movimientos competitivos. Revisión y propuesta de un modelo**

**Autora:** M<sup>a</sup>Carmen Otero Neira.

Departamento de Organización de Empresas y Marketing.

Universidad de Vigo

## **I. Introducción**

En la década de los ochenta se desarrolló en el ámbito del Marketing el concepto de Orientación al Mercado (OM) como una faceta de la cultura de la empresa. A pesar de su lugar central en la disciplina, no existe acuerdo total entre los investigadores. Aunque algunos (Desphandé y otros, 1993) entienden que la OM es sinónimo de “Orientación al Cliente”, es decir un conjunto de creencias que sitúan la satisfacción del cliente en el centro de la reflexión estratégica; otros (Narver y Slater, 1990; Pelham y Wilson, 1996), entienden que la OM, además de Orientación al cliente, significa también Orientación a la competencia<sup>1</sup>. Desde este punto de vista, la OM impulsará a los directivos a: (1) recoger continuamente información sobre las necesidades de los clientes objetivo; (2) generar incesantemente información sobre

---

<sup>1</sup> También supone integración de las funciones organizativas.

<sup>2</sup> Además de los clientes y de la competencia, los analistas de la OM aceptan que hay otros elementos del entorno que afectan al comportamiento y a los resultados de la empresa, si bien entienden que éstos son los agentes básicos.

las capacidades y acciones de los competidores<sup>2</sup>; y (3) usar esta información para crear de modo permanente un valor superior para el cliente (Slater y Narver, 1995).

Day y Nedungadi (1994) identificaron cuatro representaciones mentales diferentes de la ventaja competitiva elaboradas por directivos: (1) egocéntricas; (2) orientadas al consumidor; (3) centradas en la competencia; y (4) guiadas por el mercado. Los directivos que se centran en la competencia tienen representaciones ricas en información sobre sus rivales, con elevada capacidad para anticipar sus acciones y reacciones.

En los últimos años se han realizado muchas investigaciones sobre la OM de las empresas, pero pocas han centrado su atención en los competidores y en la interacción competitiva. Ahora bien, estos aspectos resultan básicos para tener un conocimiento más profundo sobre la OM y el rendimiento empresarial.

El análisis de la interacción competitiva requiere de un enfoque dinámico ya que la esencia de la rivalidad empresarial es la interdependencia, que se refleja a través de las acciones y reacciones específicas llevadas a cabo por las empresas a lo largo de un periodo de tiempo. El éxito de la estrategia de marketing de una empresa viene determinado por cómo reaccionan sus rivales: el logro de ventajas competitivas y la mejora de los resultados de una empresa está determinada por los movimientos efectuados por las empresas rivales, o potencialmente rivales, en el mercado.

Ahora bien, únicamente se pueden comprender los matices de la rivalidad competitiva a través de un análisis dinámico de las acciones-reacciones concretas de las empresas implicadas que asuma que cada acción competitiva lleva implícito un mensaje que los rivales han de interpretar para diseñar respuestas eficaces.

## **II. Análisis del comportamiento competitivo**

El análisis del comportamiento competitivo de las empresas puede plantearse desde dos enfoques: (1) macroestratégico; y (2) microestratégico. El primero examina las estrategias competitivas genéricas, sus condicionantes, los grupos estratégicos, etc. El segundo estudia fenómenos concretos y específicos como, por ejemplo, la fijación del precio de un producto por una empresa.

### **II.1. Enfoque macroestratégico**

En el contexto de insatisfacción con la contribución del Marketing al diseño de estrategias capaces de incrementar la ventaja competitiva de las empresas, surge la aproximación macroestratégica del comportamiento competitivo.

La aproximación macroestratégica ha sido abordada desde diversas perspectivas teóricas, destacando las aportaciones provenientes de la Organización Industrial, Dirección Estratégica y Marketing Estratégico. Todas ellas se interesan por las denominadas “estrategias genéricas” para competir en el mercado, enfatizando la elección de la más beneficiosa.

La Organización Industrial estudia la estrategia en el marco del modelo “estructura-conducta-resultados”. El modelo de competencia de Bain (1956) mantiene que la estructura de una industria determina la conducta (opciones estratégicas disponibles) de las empresas, y que el comportamiento conjunto de las empresas del sector determina sus resultados, entre otros la rentabilidad media de la industria en cuestión.

El modelo “estructural” original, de carácter unidireccional, ha incorporado nuevos planteamientos a lo largo del tiempo, especialmente los efectos de retroalimentación de los resultados sobre la conducta de las empresas y de ésta sobre la estructura de la industria.

Las consecuencias del modelo estructural sobre el pensamiento estratégico derivan especialmente de las contribuciones de Porter (1982). Integrando el modelo de Bain con teorías normativas de la estrategia, este autor formuló un esquema en el que cinco fuerzas estructurales de la industria -rivalidad entre las empresas instaladas en el sector, entrada de nuevas empresas, productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes- determinan la estrategia competitiva de las empresas, la cual a su vez origina su rentabilidad.

Según Porter (1982), la estrategia competitiva de una empresa (o de una UEN) define una acción ofensiva o defensiva tendente a crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, al objeto de lograr un rendimiento superior a la media de las empresas del sector en que actúa. Tres son las alternativas disponibles y, por tanto, las estrategias competitivas genéricas con potencial para generar tal rendimiento: liderazgo en costes, diferenciación y especialización.

Según Porter, cada UEN (o empresa) debe seguir únicamente una estrategia competitiva genérica puesto que su implantación requiere del compromiso del conjunto de recursos organizativos en una única dirección. Si la empresa no sigue una de las estrategias genéricas de modo consistente, quedará “atrapada en el medio”, lo que llevará a un rendimiento inferior al de las organizaciones que desarrollan estrategias “puras”, ya que tal empresa deberá operar en el mercado sin disponer de ninguna ventaja competitiva.

El principal atractivo de la contribución de Porter reside en su capacidad para explicar con un modelo aparentemente simple una porción de la complejidad presente en los mercados competitivos. En su propuesta, quizá la más popular e influyente en el pensamiento actual sobre estrategias competitivas, se han identificado diversas limitaciones, tales como: (1) su ambigua definición de las estrategias genéricas; (2) la falta de consideración del elevado riesgo que llevan asociadas las estrategias genéricas “puras”; (3) la posibilidad de que la posición “en el medio” sea viable y de alto rendimiento; y (4) su naturaleza estática (Bowman, 1992; Hill, 1988, Johnson y Scholes, 1999; Mathur, 1988; Miller y Dess, 1993; Murray, 1988).

No obstante su origen económico, la propuesta porteriana, junto con otras contribuciones relevantes, por ejemplo la tipología de Miles y Snow (1978) y mas

recientemente la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991) han consolidado el dominio de la Dirección Estratégica sobre la reflexión genérica orientada a asegurar y mantener la ventaja competitiva de la empresa en los mercados que sirve.

Otro concepto relevante, con importantes implicaciones en la investigación en Dirección Estratégica, es el de “grupos estratégicos” (McGee y Thomas, 1986). A pesar de su atractivo conceptual, los grupos estratégicos plantean la dificultad de su medición empírica, así como su inestabilidad en el tiempo; adicionalmente, la creciente borrosidad de las fronteras de muchos mercados no ayuda a su utilidad en el ámbito directivo.

La respuesta de la disciplina del Marketing a las reticencias sobre su contribución al logro de ventajas competitivas a largo plazo, se materializó en el desarrollo del paradigma del Marketing Estratégico. Esta perspectiva supone un ajuste más meditado de los recursos de la empresa<sup>3</sup> con las oportunidades y amenazas del entorno, en orden a conseguir ventajas competitiva duraderas (Kerin y Peterson 1983).

Recientemente, algunos investigadores de marketing (Hurley y Hurt 1998; Sinkula, 1994) han intentado asociar ciertas capacidades de marketing (innovación de productos, establecimiento de relaciones, imagen de marca) a los procesos internos que las crean. Esta visión, orientada hacia el interior de la empresa queda reflejada en las conclusiones establecidas por Wilson (1999) sobre cómo deberían responder las empresas en entornos volátiles para asegurar y mantener la ventaja competitiva. Tales conclusiones plantean que resulta: (1) inadecuado suponer que existe una razón única y genérica para el éxito competitivo; (2) importante el acceso fácil a experiencias potencialmente útiles; (3) valioso generar innovación interna; (4) necesario establecer estructuras organizativas más flexibles y planas con buenos canales de comunicación internos; (5) conveniente delegar responsabilidad para el desarrollo de la estrategia en un contexto de control estratégico y bajo la guía de un conjunto de objetivos organizativos o “misión”; (6) valioso el aprendizaje institucional y la capacidad de adoptar las lecciones resultantes; y (7) importante mantener relaciones estrechas con un conjunto de clientes, proveedores y colaboradores potenciales. Esta perspectiva de desarrollo de la estrategia podría ser vista como un proceso de “experimentación sensible”.

Al asumir el enfoque de los recursos y las capacidades el Marketing Estratégico ha entrado claramente en el dominio de investigación percibido como de Dirección Estratégica.

Los solapamientos existentes entre los contenidos considerados propios por los paradigmas de Dirección Estratégica y de Marketing Estratégico han generado un

---

<sup>3</sup> No obstante, al mantener la mayoría de los investigadores de Marketing una definición autoimpuesta de la disciplina, confinada al ámbito del intercambio con los consumidores, se limitan a sí mismos en la discusión e identificación de las capacidades de marketing (Day y Wensley 1988) o en las capacidades de las organizaciones guiadas por el mercado (Day 1994).

debate, en ocasiones tenso, y básicamente académico<sup>4</sup>, sobre los dominios respectivos de cada disciplina<sup>5</sup> (Day, 1992; Piercy y otros, 1997; Varadarajan, 1992), cuya idoneidad y posibilidades de acuerdo son muy limitadas por cuanto conceptos propuestos por cada paradigma se encuentran ampliamente integrados en la reflexión del otro. Por ejemplo, al asumir la Alta Dirección de muchas empresas la cultura de orientación al mercado, junto con los conceptos de segmentación, posicionamiento, etc., provenientes del Marketing Estratégico, éstos se han situado en el dominio de la Dirección Estratégica. A su vez, aquél ha ido incorporando conceptos de ésta, especialmente los de estrategias genéricas y los asociados a los recursos y capacidades internas de la empresa. Esta integración mutua es consecuencia del hecho de que para elaborar estrategias competitivas eficaces, las empresas deben lograr un ajuste dinámico entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades del entorno.

A pesar de que el enfoque macroestratégico ha contribuido de forma sustancial al conocimiento del comportamiento competitivo, presenta limitaciones. Una de las más notables reside en el hecho de que no existe evidencia de que los patrones genéricos de conducta estratégica representen el comportamiento real de las empresas en el mercado. Por ejemplo, una empresa caracterizada como prospectora al introducir innovaciones con frecuencia puede ser agresiva en precios respecto a sus competidores<sup>6</sup>. En palabras de Oliva y otros (1988, p. 374), los enfoques macroestratégicos son “incapaces de explicar la diversidad de conductas que describen el amplio espectro de los procesos competitivos”.

Por otra parte, y en lo que se refiere a la perspectiva de análisis del comportamiento competitivo, se debe señalar que: (1) todas las empresas alcanzan sus objetivos de forma dependiente a la conducta de sus competidores; (2) la estrategia competitiva es un concepto relativo frente a las acciones de los rivales; y (3) las empresas son propensas a reaccionar a los movimientos de sus rivales.

## II.2. Enfoque microestratégico

Según Sharma (1999), durante las décadas de los 50 y 60, la “política de la empresa” estaba asociada a la planificación a largo plazo a nivel global (corporativo), que integraba las estrategias de las áreas funcionales, mediante los procesos de asignación de recursos. En este escenario, el plan de marketing constituía un importante instrumento para guiar las elecciones producto-mercado de la empresa.

<sup>4</sup> Las empresas resuelven sus problemas de supervivencia de forma integradora.

<sup>5</sup> Dos criterios de delimitación de la frontera entre las disciplinas resultan dominantes: (1) el enfoque directivo -interno versus externo; y (2) el nivel de toma de decisiones -alto versus bajo.

<sup>6</sup> Una limitación de gran parte de esta investigación se relaciona con los modelos empleados. Muchas de las investigaciones no han controlado la conducta de todos los competidores potenciales. Por ello, las estrategias que llevan a un mayor rendimiento pueden en realidad ser inefectivas cuando se consideran las reacciones de los competidores incluidos en el estudio.

El plan de marketing, basado en el “concepto de marketing” y en el modelo de las 4Ps (McCarthy, 1960) -también denominado como “marketing-mix” (Borden, 1964)- resaltaba la necesidad de analizar los cambios en el entorno y la adaptación dinámica. La estrategia de marketing era vista como el comportamiento competitivo de la empresa; por ello, “la estrategia competitiva era aceptada como dominio de la disciplina del marketing” (Sharma, 1999, p. 75).

Durante los 70, la investigación sobre la microestrategia competitiva se asoció al análisis de la base de datos PIMS (Buzzell y otros, 1975), resultando en la afirmación de que existía una relación lineal entre la cuota de mercado y la rentabilidad, presumiblemente como resultado de las economías de escala y experiencia. Esta conclusión fortaleció la lógica de incrementar la cuota de mercado para mejorar la rentabilidad. Para lograrlo, la empresa debía diseñar marketing-mix cada vez más competitivos y eficientes.

Un concepto que también recibió atención en esta década fue el de “ciclo de vida del producto”, proponiéndose que cada una de sus fases requería una estrategia de marketing específica.

Aunque a lo largo de este periodo, la orientación a la competencia, comparada con la orientación al consumidor, era un enfoque dominante entre los directivos (Kotler, 1980), a la hora de diseñar las estrategias de marketing los investigadores se centraban exclusivamente en los consumidores, despreciando la importancia de otras variables externas e internas que podían influir en los resultados de las empresas. Esta forma de entender la implantación del “concepto de marketing” generó fuertes críticas, ya que sus consecuencias –satisfacción de las demandas de los consumidores únicamente a corto plazo; realización de gastos excesivos en actividades innecesarias; proliferación de nuevos productos con mejoras irrelevantes; costes inflados; diversificación no enfocada y débil compromiso con las actividades de I+D (Hayes y Abernathy, 1980; Bennett y Cooper, 1982)- se entendía que afectaban negativamente a la competitividad de las empresas.

Las críticas al Marketing, junto al desarrollo de la Dirección Estratégica, llevaron a un desplazamiento de su dominio de interés hacia el comportamiento competitivo táctico a nivel de producto. Sharma (1999) señala que, en la década 1970-1980, el Marketing evolucionó hacia una visión estrecha, centrada en el diseño del marketing-mix para maximizar la cuota de mercado y el crecimiento de las ventas.

### **III. Análisis de la interacción competitiva**

El análisis de la interacción competitiva también se puede diferenciar según que el enfoque sea: (1) macroestratégico; y (2) microestratégico. El primero examina la dinámica de los posicionamientos competitivos; el segundo, las interacciones competitivas concretas.

**III.1. Enfoques macroestratégicos**

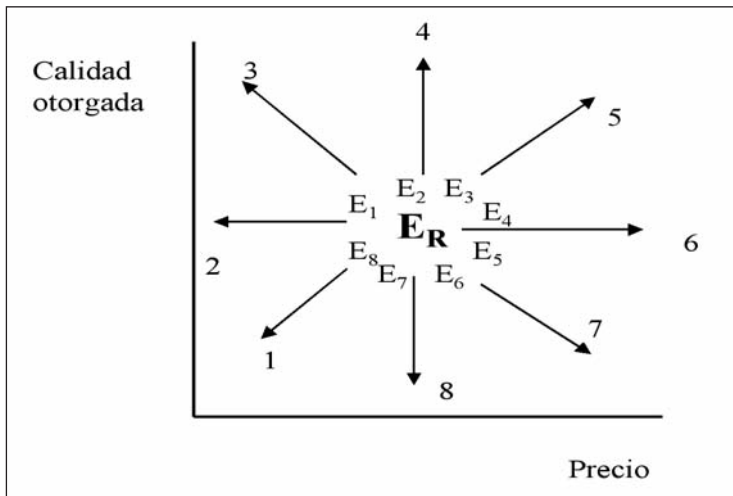
El análisis dinámico de las interacciones competitivas desde una perspectiva macroestratégica se ha realizado desde los paradigmas del Marketing Estratégico y la Dirección Estratégica. En el primero cabe destacar el modelo de “reloj estratégico” de Kotler (1992); en la segunda, la contribución de D’Aveni (1994).

El modelo del “reloj estratégico” analiza la dinámica del posicionamiento competitivo desde la orientación al mercado, caracterizando las alternativas en el espacio definido por las dimensiones “calidad otorgada al producto por los consumidores” y “precio percibido por los consumidores”.

Para examinar el modelo y, fundamentalmente su carácter dinámico, resulta conveniente partir de un escenario en el que todas las estrategias (posicionamientos) son percibidas por los consumidores como semejantes, es decir, con calidades y precios similares. Sea  $E_R$  el posicionamiento de la empresa de referencia y  $E_1, E_2, \dots$ , el del resto de empresas que compiten en un determinado mercado.

La empresa  $E_R$  puede elegir entre ocho estrategias, ocho rutas posibles desde la posición actual para alcanzar una nueva situación caracterizada por: (1) precio percibido menor junto a una calidad otorgada al producto también menor; (2) precio menor manteniendo la calidad otorgada al producto; (3) precio menor y calidad percibida del producto mayor; (4) mayor calidad percibida para el mismo precio; (5) calidad otorgada por los consumidores mayor y, al mismo tiempo, precio percibido superior; (6) la misma calidad percibida por un precio superior; (7) menor calidad otorgada al producto para un precio mayor; y (8) menor calidad del producto por el mismo precio<sup>7</sup>.

**Figura 1. Reloj estratégico de Kotler**



<sup>7</sup> Las rutas 6, 7 y 8 se ven como movimientos destinados al fracaso.

Por ejemplo, el movimiento en la ruta 4, dependiendo del grado de incremento de la calidad percibida, puede provocar las siguientes reacciones de las empresas rivales: (1) movimientos de imitación, siempre que la copia sea posible, que lleven a una nueva situación de equilibrio futuro pero ofertando un mayor calidad; (2) reducción del precio de sus productos por parte de las empresas que no pueden entregar una oferta de calidad incrementada.

Según Wilson (1999), las empresas reaccionan en mayor grado ante la percepción de amenazas competitivas, que en respuesta a la identificación de “oportunidades”. También sugiere que las organizaciones parecen responder inicialmente a la percepción de amenazas competitivas reforzando sus patrones de comportamiento previos y que, a menudo, son reacias a adoptar reformas más innovadoras.

Para D’Aveni, (1994), aunque el análisis del comportamiento competitivo ha proporcionado un conjunto útil de herramientas para analizar el entorno competitivo y la posición de la empresa en un momento en el tiempo, no permite examinar la ventaja competitiva como “un proceso cambiante y dinámico” (p. 37). Por ejemplo, un modelo dinámico de la estrategia de liderazgo en costes debería tomar en consideración como reaccionan los rivales a esta posición establecida, prestando atención a los ataques y contra-ataques secuenciales de las empresas competidoras en un intervalo temporal suficientemente extenso.

La evolución de los mercados hacia situaciones en las que los equilibrios estables resultan imposibles, hace resaltar el carácter temporal de las ventajas competitivas logradas mediante el diseño e implantación de las estrategias genéricas propuestas, al tiempo que debe llevar a las empresas a promover sus siguientes ventajas competitivas aun antes de que se debiliten las actuales. Para D’Aveni (1994), las fuentes de las ventajas derivadas de la relación precio-calidad, conocimiento tecnológico, existencia de barreras de entrada o disposición de cuantiosos recursos financieros están en continua evolución (figura 2). A modo de ejemplo, en el primer escalón de la competencia, se plantean las siguientes interacciones dinámicas: (1) guerras de precios; (2) posicionamiento de la calidad y el precio; (3) posicionamiento intermedio; (4) desarrollo de una línea completa; (5) cobertura de los segmentos de mercado extremos; (6) acercamiento al valor final; y (7) abandono del mercado del valor final y reinicio del ciclo.

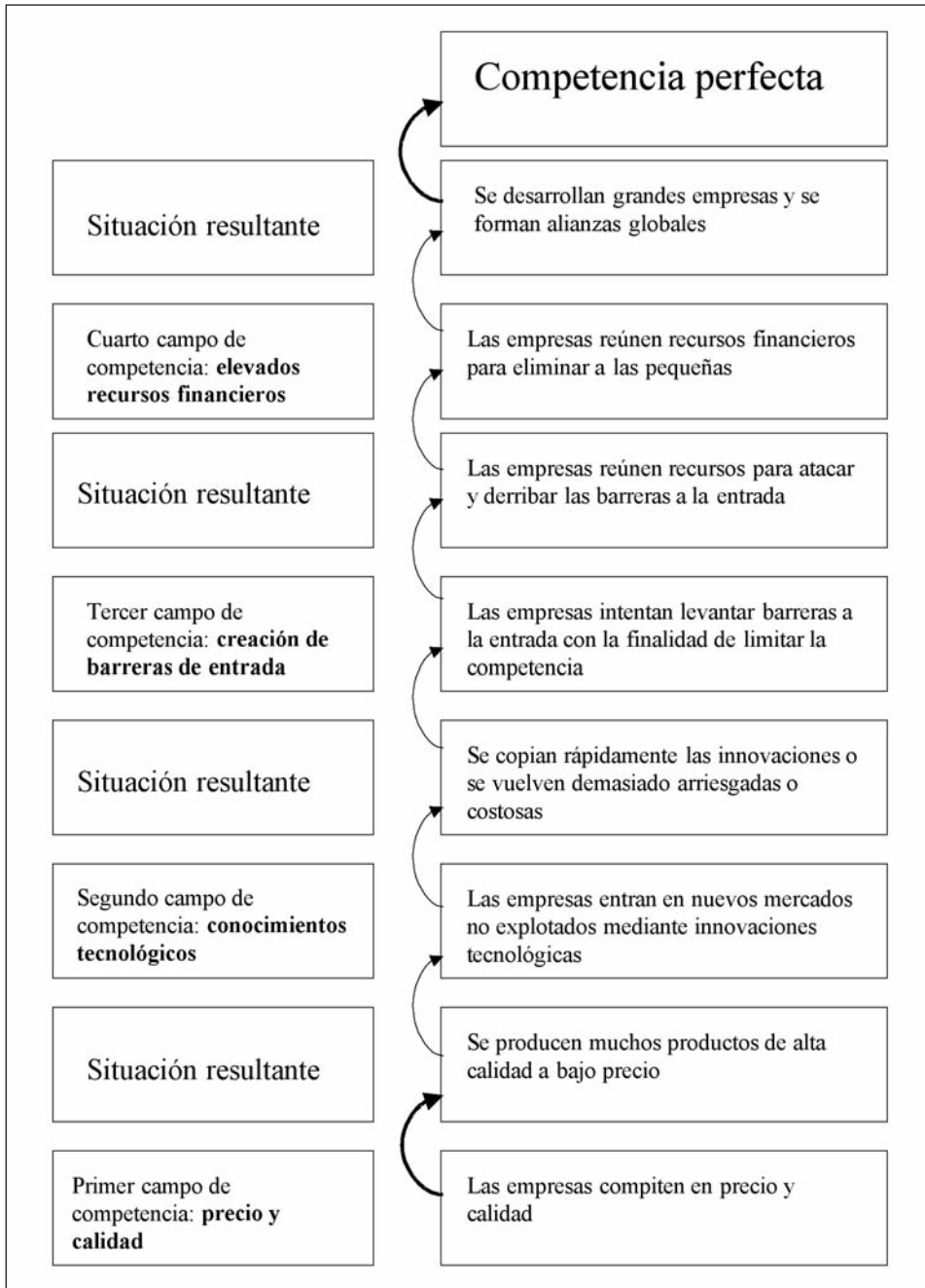
Para guiar dinámicamente el posicionamiento estratégico de las empresas en este nuevo marco de hipercompetencia<sup>8</sup> se requieren conceptos novedosos.

---

<sup>8</sup> Situación de los sectores en los que se experimenta una competencia muy agresiva y rápida, lo que lleva a contante desequilibrio y cambio.



Figura 2. Enfoque de D Aveni



### III.2. Enfoques microestratégicos

En la investigación sobre interacciones competitivas con una aproximación microestratégica destacan las aportaciones de la Economía y del Marketing.

#### III.2.1. Enfoques económicos

Los modelos de naturaleza económica se han usado, en general, para representar matemáticamente el resultado de equilibrio y rara vez para examinar empíricamente la interacción competitiva.

En situaciones de monopolio y de competencia perfecta, los modelos económicos ofrecen una rica estructura teórica. Sin embargo, se ha argumentado que la competencia entre dos empresas puede llevar a determinar un precio intermedio entre el de monopolio y el de competencia perfecta, dependiendo de las hipótesis sobre la conducta de las mismas. Desafortunadamente, especificar el comportamiento en situaciones oligopolistas es extremadamente difícil. Los dos enfoques de análisis son: (1) funcional de reacción -modelos de Cournot y de Bertrand- y (2) Teoría de Juegos (Von Neumann y Morgenstern, 1944), siendo este último el dominante en la actualidad.

Los modelos de la Teoría de Juegos (TJ) son de naturaleza microestratégica y dinámica, estando determinados los beneficios de una empresa por sus acciones, así como por las de sus competidores.

La TJ trata de modelar y predecir el resultado de varias alternativas estratégicas en situaciones competitivas que implican acciones y reacciones. Este enfoque parte de los supuestos económicos sobre conducta racional y predice los comportamientos a partir de normas matemáticas y lógicas. Sin embargo, su coherencia exige la simplificación, ya que las decisiones deben ser representadas de forma que sean compatibles con las normas de inferencia y con la estructura.

Los investigadores en TJ han creado modelos matemáticos complejos fundamentados en tres características clave: (1) la unidad de análisis básica es la decisión/acción individual; (2) para elegir entre las diferentes alternativas se requiere llevar a cabo suposiciones fuertes sobre los objetivos, las tendencias de los jugadores y la información disponible, dado que los resultados de una acción dependen en gran medida de la respuesta; y (3) una empresa puede influir en las decisiones de sus competidores al objeto de incrementar sus propios beneficios. Ahora bien, al construir juegos que se asemejen a los problemas reales surgen importantes problemas de información; por ejemplo, Weigelt y MacMillan (1988, p. 37) asumen que “algunos parámetros (del modelo) son de conocimiento común (para los jugadores)”, pero como indica Kreps (1990, p. 138) al examinar la regulación del sector de transporte aéreo doméstico americano: “En esta situación, claramente compleja, cada jugador (empresas rivales) no sabía lo qué haría el resto, cómo se comportaría, ni cuáles eran sus motivaciones...”.

La TJ es útil para los directivos al crear un lenguaje común que refleja las situaciones estratégicas y hace hincapié en la idea de que no existe una elección estraté-

gica óptima independiente. El óptimo está condicionado a la reacción de las demás empresas, por lo que se hace necesario que los directivos entiendan las percepciones de sus rivales (Hua Ho y Weigelt, 1997).

La TJ supone un razonamiento excesivamente sofisticado para los directivos. La discrepancia entre lo que prescriben los modelos y lo que hacen los responsables empresariales subyace en el corazón de la Teoría de Juegos.

Según Chen (1988), los estudios empíricos que utilizan la Teoría de Juegos son limitados por las siguientes razones:

- Los supuestos de maximización del beneficio, racionalidad y jugadores total e igualmente informados son contrarios a las características de las decisiones competitivas, tomadas en situaciones de información incompleta, incertidumbre y conflicto entre la maximización de beneficios a corto y largo plazo. De hecho, los niveles de abstracción y las presunciones estrictas requeridas para dar lugar a resultados bien definidos en TJ son generalmente inapropiadas en la investigación sobre interacciones competitivas.
- Al enfatizar la perfección teórica y el rigor analítico y matemático, la TJ simplifica en exceso la realidad y propone recomendaciones irreales. Kreps (1990) apunta que las interacciones competitivas en la vida real presentan demasiadas combinaciones posibles de acciones y reacciones competitivas como para ser modeladas por la TJ.
- La secuencia de acciones y reacciones con frecuencia se pierde en una representación formal, que se vuelve completamente atemporal. Ahora bien, el tiempo que media entre la acción y la respuesta tiene importantes implicaciones sobre la rentabilidad de las empresas.

### III.2.2. Enfoque de Marketing

Chester Barnard (1938), afirmaba que: “En una teoría exhaustiva sobre las organizaciones la comunicación debería ocupar un lugar central, porque la estructura, extensión y alcance de la organización están prácticamente determinadas por técnicas de comunicación” (p. 91). Los orígenes conceptuales de la teoría de la comunicación organizacional fueron propuestos por Barnard (1938) y Thompson (1967), pero esta teoría ha sido profundamente desarrollada por Huber (1982), Galbraith (1977) y Tushman y Nadler (1978). La teoría de la comunicación en las organizaciones ha sido usada para explicar una amplia variedad de fenómenos organizativos tratando aspectos que van desde la estrategia y la estructura, a la toma de decisiones y a los ratios de adopción de innovaciones.

El modelo básico de comunicación estímulo/respuesta inicialmente sugerido por Shannon y Weaver (1949) y mejorado por Berlo (1960) consiste, básicamente, en un emisor que transmite un mensaje a través de un canal a un receptor, proporciona una base muy provechosa para el estudio de las acciones y respuestas competitivas.

Visto como proceso, las acciones de un elemento (el estímulo) tienen como efecto la creación de cambios en el otro elemento (la respuesta), la cual puede a su vez provocar efectos o cambios retroactivos, incluso en el comunicador inicial. Por último, el modelo incluye la noción de “rendimiento o resultado organizativo” y lo relaciona con las dimensiones competitivas de las acciones y las respuestas.

En definitiva, la teoría de la comunicación proporciona una visión de proceso de la dinámica de las interacciones competitivas; además, apoya claramente la unidad de análisis “acción real/respuesta”.

#### **IV. Modelo de marketing para el análisis de las interacciones competitivas**

La teoría clásica de comunicación, puede suministrar una base muy importante para el estudio de acciones y respuestas competitivas.

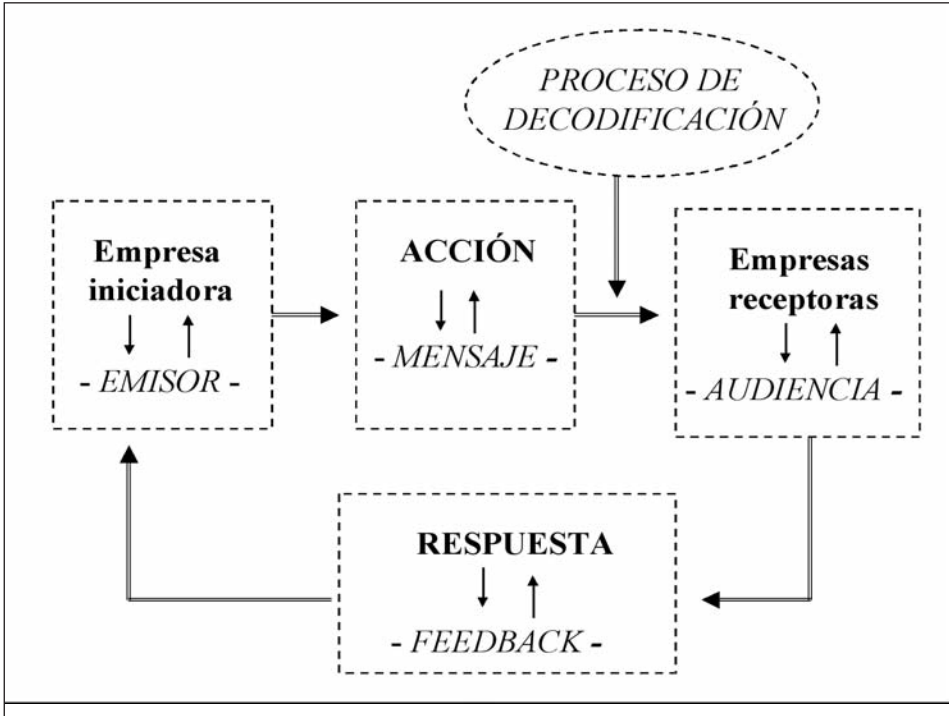
En primer lugar, proporciona una visión sobre los elementos clave de un modelo competitivo, como puede verse en la figura 3. El modelo identifica los elementos clave de la interacción competitiva según la teoría de la comunicación. Son: (1) el emisor, o empresa que inicia una acción competitiva; (2) el mensaje, que es la propia acción -la introducción de un nuevo producto, una reducción en los precios, el inicio de una campaña publicitaria, entre otras- (3) el receptor, o empresa(s) rival(es) que puede, o no, percibir el mensaje y responder a la acción inicial; (4) el canal de comunicación que relaciona al emisor y al receptor, que puede ser, por ejemplo, un distribuidor común; (5) el ruido en el entorno, que puede influir en la forma en que la empresa que responde decodifica la acción inicial; y (6) la retroalimentación, por la que la respuesta a una acción puede actuar como un nuevo estímulo, provocando nuevas reacciones.

En segundo lugar, la teoría de la comunicación asume una orientación de proceso. Este proceso, en contraposición con el contenido tradicional de los modelos macro y micro, debería permitir un entendimiento más completo de cómo y por qué las empresas compiten. Por ejemplo, la aplicación de la teoría de la comunicación puede proporcionar luz sobre el proceso dinámico, multivariante y ordenado en el tiempo en el cual muchos factores interactúan para tener influencia en las decisiones de acción o respuesta.

En tercer lugar, la teoría de la comunicación enfatiza la información y cómo esta información fluye. De hecho, se reconoce en la literatura sobre comunicación que la información se propaga de forma irregular a través del sistema. El hecho de que la información llegue a distintos puntos en diferentes momentos del tiempo constituye un aspecto muy importante. Por ejemplo, las investigaciones de la teoría de comunicación han identificado diversos conceptos, como la opinión del líder (Rogers, 1983), la homofilia o la semejanza de los comunicantes (Lazarsfeld y Merton, 1964), el contenido del mensaje (Berlo, 1960), el ruido (Shannon y Weaver, 1949), y las

características del proceso de información (Knight y McDaniel, 1979), que ayudan a explicar el momento oportuno, la calidad y el flujo de información en un sistema.

**Figura 3**  
**Modelo de Marketing para el análisis de las interacciones competitivas**



Además, la información es un componente crítico de la rivalidad entre empresas. Porter (1982) describe este aspecto de la rivalidad:

“La conducta de los competidores proporciona señales de muchas maneras. Algunas son faroles, otras avisos, y otras son serios comunicados de una acción en curso. Las señales del mercado son significados de comunicación indirectos y muchas, si no todas, las conductas de los competidores pueden poseer información que ayude en el análisis y la formulación de la estrategia del rival” (p. 75, énfasis agregado).

En resumen, en un marco competitivo incierto, la acción de un competidor lleva información, expresa o implícita, que las empresas deben evaluar y procesar para competir con éxito. Por eso, las investigaciones sobre conceptos de comunicación pueden ser aplicadas para explicar la elección del momento, la calidad y el flujo de información competitiva entre un grupo de competidores.

Finalmente, la teoría de comunicación apoya claramente la dinámica de la unidad de análisis acción/respuesta. De hecho, el modelo propuesto recoge explícitamente las acciones de las empresas en su intento de llevar a cabo su estrategia para lograr una ventaja competitiva, y las respuestas de los competidores en su lucha por lograr posiciones incompatibles.

La interacción competitiva se puede entender, entonces, como el desarrollo de una serie de movimientos competitivos por parte de una empresa para lograr una ventaja en relación a sus competidores (Porter, 1982). Los movimientos (sucesos) competitivos incluyen tanto la acción como las respuestas competitivas. La primera (la acción) es la causa de las segundas (las respuestas); y entre ambas existe un lapso temporal.

El modelo de comunicación para el análisis de la interacción competitiva (véase figura 3) ve las acciones como mensajes que deben ser interpretados y las respuestas como retroalimentación que pueden estimular un nuevo suceso. Además, plantea que las acciones de una empresa proporcionan información importante que ayuda a determinar la naturaleza de la respuesta.

En consecuencia, el modelo es potencialmente más dinámico y específico que los macromodelos tradicionales de estrategia; no obstante, presenta gran consistencia con las metas y objetivos de tales macromodelos. Por ejemplo, al centrarse en las acciones o respuestas de las empresas, se puede obtener directamente la estrategia de la empresa: una empresa que aborda acciones de reducción de precio se puede concluir que está tratando de llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes. Esta aproximación demuestra ser un beneficio importante cuando se compara con las propuestas tradicionales, en que las acciones de la empresa claramente reflejan sus intenciones. Como consecuencia, la propuesta de acción/reacción es proactiva. El eje de la rivalidad competitiva es también consistente con los modelos estructurales, en los que las acciones y respuestas pueden tener gran impacto en la estructura actual y futura de una industria (Porter, 1982).

Además, el modelo ofrece ventajas significativas sobre los modelos microeconómicos alternativos. En particular, la teoría de la comunicación trata aspectos de racionalidad limitada que no están perfectamente asumidos en la teoría de Juegos y no hace suposiciones sobre los niveles de rendimiento de los rivales. Más importante aún, permite modelar los procesos empresariales reales, normalmente demasiado complejos para el análisis microeconómico.

## V. Conclusiones

De la revisión teórica efectuada en referencia a los movimientos competitivos de las empresas en el mercado se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. La esencia de la rivalidad es que empresas mutuamente dependientes actúan para mejorar sus ventajas competitivas (MacMillan, 1980, 1982).

2. La interacción competitiva requiere de una empresa focal y de una, o varias, rivales.

3. Las acciones desarrolladas por una organización para alcanzar sus objetivos pueden ser contrarrestadas por las reacciones de sus rivales. El amplio consenso alcanzado en lo que a esta interacción o interdependencia entre empresas se refiere, pone de manifiesto la necesidad de que la empresa que inicia un ataque considere las respuestas potenciales de sus rivales. Es por ello lógico examinar la interacción competitiva a través de la dicotomía acción-reacción.

4. La dinámica acción-reacción permite orientar a los directivos en el diseño de acciones que, según el objetivo deseado, generen, o no, respuestas. Entender la conducta futura de los rivales -las respuestas- da ventajas a las empresas que poseen tal conocimiento.

5. La interacción de las empresas resulta imposible de analizar bajo el enfoque de comportamiento competitivo estático. Se precisa de un modelo dinámico de análisis microestratégico de la interacción competitiva. En esta línea, el enfoque de marketing que identifica los componentes básicos de la competencia entre empresas en base al modelo de comunicación se percibe como potencialmente útil, ya que permite mejorar la comprensión de tal interdependencia.

6. Las acciones que desarrolla la empresa iniciadora poseen un contenido informativo que puede ser utilizado por las empresas rivales para diseñar sus respuestas. La contribución de tal información al logro de los objetivos de la empresa dependerá de su capacidad para decodificar e interpretar correctamente los mensajes del mercado.

## VI. Bibliografía

- BAIN, J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- BARNARD, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BENNETT, R.C. y COOPER, R.G. (1982). "The Misuse of Marketing: An American Tragedy". *Business Horizons*, 2, pp. 51-61.
- BERLO, D.K. (1960). *The Process of Communication*. Holt. Nueva York.
- BORDEN, N.H. (1964). "The Concept of Marketing Mix". *Journal of Advertising Research*, 4, pp. 2-7.
- BOWMAN, C. (1992). "Interpreting Competitive Strategy". En Faulkner D. Y Jonson, G. (eds.). *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, Londres.
- BUZZELL, R., GALE, B.T. y SULTAN, R.G.M. (1975). "Market Share - a Key to Profitability". *Harvard Business Review*, 53 (1), pp. 97-106.

- CHEN, M.J. (1988). *Competitive Strategic Interaction: A study of Competitive Actions and Responses*. Tesis Doctoral. Universidad de Maryland.
- D'AVENI, R. (1994). *Hipercompetencia. Cómo Administrar la Dinámica de los Movimientos Estratégicos*. CECOSA. México.
- DAY, G.S. (1992). "Marketing Contribution to the Strategy Dialogue". *Journal of The Academy of Marketing Science*, 20 (4), pp. 323-329.
- DAY, G.S. (1994). "The Capabilities of Market Driven Organizations". *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52.
- DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, 52, pp. 1-20.
- DAY, G.S. y NEDUNGADI P. (1994). "Managerial Representations of Competitive Advantage" *Journal of Marketing* , 58, pp. 31-44.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.; WEBSTER, F. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, enero, pp. 23-37.
- FURRER, O. y THOMAS, H. (2000). "The Rivalry Matrix: Understanding Rivalry and Competitive Dynamics". *European Management Journal*, 13 (6), pp. 619-637.
- GALBRAITH, J.R. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- HAYES, R.H. y Abernathy, W.J. (1980). "Managing our Way to Economic Decline". *Harvard Business Review*, 58 (julio-agosto), pp. 67-77.
- HEIL, O.P. y MONTGOMERY, D.B. (2001). "Introduction to the Special Issue on Competition and Marketing". *International Journal of Research in Marketing*, 18, pp. 1-3.
- HILL, C.W.L. (1988) "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A contingency Framework". *Academy of Management Review*, 13, pp. 401-412.
- HUA HO, T. y WEIGELT, K. (1997). "Game Theory and Competitive Strategy". En G.S. Day y D.J. Reibstein (eds.). *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, pp. 127-150. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York.
- HUBER, G.P. (1982). "Organizational Information Systems: Determinants of Their Performances and Behavior". *Management Science*, 32, pp. 572-589.
- HULT, G.T.M., CRAVENS, D.W. y SHETH, J. (2001). "Competitive Advantage in the Global Marketplace: a Focus on Marketing Strategy". *Journal of Business Research*, 51, pp. 1-3.
- HURLEY, R.F. y HURT, G.T. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, 62, pp. 42-54.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, Londres. 5<sup>a</sup> Edición.



- KERIN, R.A. y PETERSON, R.A. (1983). *Perspective on Strategic Marketing Management*. Allyn and Bacon, Inc. Boston, MA.
- KNIGHT, K.E. y McDANIEL, R.R. (1979). *Organizations: An Information Systems Perspective*. Belmont, CA. Wadsworth.
- KOTLER (1992) *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, pp. 550-558. Madrid, 7ª edición.
- KOTLER, P. (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KREPS, D. (1990). *Game Theory and Economic Modeling*. Oxford University Press. Oxford.
- LAZARFELD, P.F. y MERTON, R.K. (1964). "Friendship as Social Process: A Substantive and Methodological Analysis". En M. Berger (ed.). *Freedom and Control in Modern Society*, pp. 18-66. Octagon. Nueva York.
- LEEFLANG, P.S.H. y WITTINK, D.R. (2001). "Explaining Competitive Reactions Effects". *International Journal of Research in Marketing*, 18, pp. 119-137.
- MACMILLAN, I.C. (1980). "How Business Strategists can use Guerrilla Warfare Tactics". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 41-58.
- MACMILLAN, I.C. (1982). "Seizing Competitive Initiative". *Journal of Business Strategy*, 2 (4), pp. 43-57.
- MATHUR, S.S. (1988). "How Firms Compete: A New Classification of Generic Strategies". *Journal of General Management*, 14, pp. 30-60.
- MCCARTHY, E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin, Homewood, IL.
- McGEE, J. y Thomas, H. (1986). "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy". *Strategic Management Journal*, 7, pp. 141-160.
- MILES, R.H. y SNOW, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw Hill. Nueva York.
- MILLER, A. y DESS, G.G. (1993). "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity". *Journal of Management Studies*, 30 (4), pp. 553-585.
- MURRAY, A.I. (1988). "A Contingency View of Porter's Generic Strategies". *Academy of Management Review*, 13, pp. 390-400.
- NARVER, J.; SLATER, S. (1990): "The effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- OLIVA, T.A., DAY, D.L. y MacMILLAN, I.C. (1988). "A Generic Model of Competitive Dynamics". *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 374-389.
- PELHAM, A.; WILSON, D. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance" *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 24, Winter, pp. 27-43.

- PIERCY, N.F., LLOYD, C.H., PETERS, L.D. y LANE, N. (1997). "Marketing Management, Market Strategy and Strategic Management: Domain Realignment and Redefinition". *Journal of Strategic Marketing*, 5, pp. 50-62.
- PORTER, M.E. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA, México. (Vigésimo cuarta reimpresión: 1997).
- ROGERS, E.M. (1983). *The Diffusion of Innovation*. Free Press. Nueva York.
- SHANNON, C. y WEAVER, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press. Urbana.
- SHARMA, S. (1999). "Trespass or Symbiosis? Dissolving the Boundaries Between Strategic Marketing and Strategic Management". *Journal of Strategic Marketing*, 7, pp. 73-88.
- SINKULA, J.M. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, 58, pp. 35-45.
- SLATER, S.; y Narver, J. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74.
- THOMPSON, J.D. (1967). *Organizations in Action*. Nueva York. MacGraw Hill.
- TUSHMAN, M.L. y Nadler, D.A. (1978). "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design". *Academy of Management Review*, 3, pp. 613-624.
- VARADARAJAN, P.R. (1992). "Marketing Contribution to Strategy: The View From a Different Looking Glass". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, pp. 335-343.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar*. Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo.
- VON NEWMANN, J. y MORGENSTERN, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton. Princeton University Press.
- WEIGELT, K. y MACMILLAN, I.C. (1988). "An Interactive Strategic Analysis Framework". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 27-44.
- WILSON, D.F. (1999). "Competitive Marketing Strategy in a Volatile Environment: Theory, Practice and Research Priorities". *Journal of Strategic Marketing*, 7, pp. 19-40.

## Resumen

La dinámica de los movimientos competitivos de las empresas parte del conocimiento, por parte de éstas, de qué organizaciones estarán afectadas por sus acciones y cuáles pueden influir directa, o indirectamente, sobre sus propios resultados. Sobre esta base, el presente trabajo reflexiona sobre las diferentes perspectivas de análisis del comportamiento y de las interacciones competitivas de las empresas, exponiendo sus características y limitaciones. Posteriormente se expone sintéticamente el mode-

lo de Marketing que, basado en el enfoque clásico de comunicación, se presenta como el más adecuado, ya que toma como base para el estudio de la interacción competitiva las acciones y respuestas de las empresas en el mercado.

*Palabras clave:* Dinámica competitiva, interacción, rivalidad.

### **Summary**

The dynamics of competitive moves by enterprises stem from their knowledge of which organizations will be affected by their actions and which receive a direct or indirect impact on their own results. Using this as a point of departure, this study describes the various analytical perspectives of competitive behaviour and interactions between companies, highlighting their characteristics and constraints. This is followed by a summary of the marketing model which, in line with the classical communication approach, is presented as the most appropriate, as the study of competitive interaction is based on the actions and responses of companies in the market.

*Key words:* Competitive dynamics, interaction, rivalry.