

# INFLUENCIA EN LAS REACCIONES COMPETITIVAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ACCIÓN Y DEL LIDERAZGO DE LA EMPRESA

Otero Neira, M. C.

Universidad de Vigo

Varela Neira, M. C.

Universidad de Santiago de Compostela

## RESUMEN

La dinámica de la estrategia competitiva se refleja en las acciones y reacciones específicas de las empresas. A diario podemos ver como las acciones desarrolladas por una organización para el logro de sus objetivos, son contrarrestadas por reacciones de sus rivales. Con esta interdependencia, la efectividad de una estrategia no puede valorarse sin evaluar las respuestas del resto de empresas del sector. La corriente de investigación centrada la dinámica de las acciones-reacciones plantea que el número de empresas rivales que responderá a un ataque competitivo está influido por las propias características de la acción, así como del liderazgo de la empresa iniciadora. El modelo "acción-reacción" permite justificar teóricamente un conjunto de hipótesis que, posteriormente, se contrasta empíricamente, mediante técnicas de análisis multivariante, con datos proporcionados por directores comerciales y de marketing de empresas españolas.

**Palabras Clave:** Rivalidad, Interacción Competitiva, Comportamiento Competitivo, Orientación a la Competencia, Dicotomía Acción-reacción.

## ABSTRACT

The dynamic of a competitive strategy is reflected in the actions and reactions of rival companies within the marketplace. Daily we can see how the actions taken by a company in order to achieve its goals are counter reacted by its rivals. Given this relationship, the effectiveness of a strategy can not be analyzed without considering the responses, or reactions, of other companies in the industry. The line of research based on the action-reaction dynamics implies that the probability that rival companies respond to a competitive attack is influenced by the characteristics of: the action itself as well as those of the initiating company. The "action-reaction" model allows us justify theoretically a series of hypothesis which link the characteristics of a competitive action with the number of companies responding to such action. Afterwards, we will empirically check this hypothesis -using multivariate analysis- with data obtained from the responses of a survey mailed to the Marketing managers of Spanish Companies.

**Keywords:** Rivalry, Competitive Interaction, Competitive Behavior, Competitive Orientation, Action-reaction Dichotomy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen incentivos para mejorar su posición competitiva (MacMillan, 1982). Para ello desarrollan acciones ofensivas muy variadas: introducen nuevos productos, disminuyen el precio de los actuales o aumentan sus presupuestos de marketing. El éxito o fracaso de tales acciones y el logro de las ventajas competitivas derivadas dependen de las respuestas de sus competidores (Chen y MacMillan, 1992; Chen y Miller, 1994). Por tanto, el resultado de las acciones de una empresa, en lo que se refiere a la generación de ventajas competitivas sostenibles y mejora de su rentabilidad, no depende sólo de la respuesta de los consumidores, sino también de las reacciones que las empresas rivales desarrollen para tratar de contrarrestar el efecto que la acción inicial pudiera tener en su posición competitiva.



Para una empresa que inicia un ataque, resulta esencial considerar la probabilidad de que sus rivales reaccionen, especialmente en situaciones de intensa rivalidad, en las que las empresas son muy interdependientes y en las que pueden ocurrir contramovimientos dañinos.

En las dos últimas décadas, diversos estudios han examinado, desde diferentes perspectivas, el efecto de las acciones competitivas en las respuestas de las empresas rivales (Hauser y Shugan, 1983; Hultink y Langerak, 2002). Un primer grupo analiza las reacciones que se producen a la entrada de una nueva empresa en el sector (Gatignon y otros, 1989; Robinson, 1988); otros, el del lanzamiento de un nuevo producto (Bowman Y Gatignon, 1995; Debruyne y otros, 2002; Heil y Walters, 1993; Hultink y Langerak, 2002; Kuester y otros, 1999; Lemmink y Kasper, 1994; Waarts y Wierenga, 2000) y, finalmente, un tercer grupo estudia la respuesta a otras acciones del marketing-mix (Chen y otros, 1992; Chen y Miller, 1994; Smith y otros, 1992).

Este trabajo contribuye a la literatura al examinar el efecto de acciones amenazadoras<sup>i</sup> relacionadas con el marketing-mix (lanzamiento de un nuevo producto, disminución del precio del producto, inicio de una promoción de ventas o de una campaña publicitaria y modificación de los canales de distribución) en una dimensión apenas estudiada –el número de empresas que responde a una acción- desde el enfoque de interacción dinámica en procesos sociales (Dutton y Jackson, 1987). Concretamente el trabajo pretende dar respuesta a dos interrogantes:

¿Cuál es el impacto de las dimensiones de estímulo de la acción competitiva en el número (porcentaje) de empresas que responde a la acción?

¿Cuál es el efecto del tipo de acción (estratégica versus táctica) y de la imagen (reputación) del líder que inicia el movimiento en las características de la acción?

Estas cuestiones son importantes, ya que se supone que cuantas más empresas rivales respondan a la acción de la empresa iniciadora, menor será la ventaja competitiva que ésta logre y, por tanto, menor será la mejora de sus resultados<sup>ii</sup> (MacMillan y otros, 1985).

El trabajo se organiza del siguiente modo. Comenzamos presentando el marco conceptual y las relaciones que se proponen. En el siguiente apartado explicamos el diseño del análisis empírico y comentamos los resultados obtenidos en una muestra de 97 empresas españolas del sector alimentario. Por último, establecemos una serie de conclusiones y exponemos las limitaciones del estudio.

## 2. MARCO TEÓRICO

La rivalidad entre empresas se puede ver como el intercambio de movimientos competitivos en un sector (Porter, 1984). La investigación en dirección estratégica sugiere que: (1) las empresas alcanzan sus objetivos de forma dependiente a la conducta de sus competidores; (2) la estrategia competitiva es un concepto relativo frente a los movimientos de los rivales; y (3) las empresas son propensas a reaccionar a las acciones de sus rivales.

Para fundamentar teóricamente el trabajo recurrimos a la literatura de dirección de empresas<sup>iii</sup> y, más concretamente, a los trabajos de Smith y Grimm (1991), Smith y otros (1992), Chen y otros (1992) y Chen y Miller (1994), quienes proponen que las dimensiones del estímulo (acción competitiva) tienen potencial para predecir la respuesta (reacción de los rivales).

El modelo conceptual que guía nuestra investigación se recoge en la figura 1. Este modelo muestra que esperamos que el tipo de acción competitiva y la imagen (reputación) de la empresa que inicia el movimiento influyan en las dimensiones de “estímulo” de la acción.

Además se espera que estas dimensiones de “estímulo” determinen el número (porcentaje) de empresas rivales que responde a la acción.

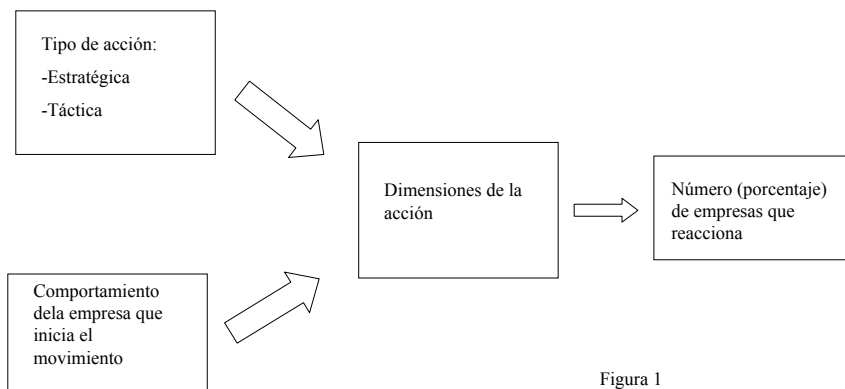


Figura 1

### **2.1. Efecto de las dimensiones del “estímulo” en el número (porcentaje) de empresas que reacciona**

Este apartado se interesa por predecir el número (porcentaje) de empresas que responde a acciones amenazadoras específicas (p.e, disminución del precio del producto, lanzamiento de un nuevo producto) y detectables<sup>iv</sup> a partir de las dimensiones de estímulo de la acción.

No todas las acciones competitivas provocan una respuesta de las empresas rivales. Aunque los estudios empíricos que examinan la reacción a la entrada de nuevos competidores llegan a la conclusión de Biggadike (1979, p. 179) de que la reacción más frecuente es “ninguna reacción en los elementos del marketing-mix” -por ejemplo, Robinson (1988, p. 382) indica que “sólo una de cada cinco empresas que entran en un mercado se enfrenta a alguna reacción agresiva en algún elemento del marketing-mix y sólo una de cada veinticinco se enfrenta a reacciones agresivas en dos o más elementos”-; las investigaciones que analizan la reacción a otras acciones competitivas, especialmente al lanzamiento de nuevos productos, muestran un mayor índice de respuesta. Así, en la investigación de Lemmink y Kasper (1994) el 70% de las mejoras en la calidad de los productos generaba una respuesta del principal competidor; en la de Bowman y Gatignon (1995), en base a PIMS, el 60% de los competidores reaccionó ante un nuevo producto; en la de Kuester y otros (1999) el 93% de las empresas respondió al lanzamiento de un nuevo producto rival con al menos un elemento del marketing-mix; en la de Debruyne y otros (2002) el 63% de las empresas rivales reaccionó al lanzamiento de un nuevo producto modificando una o más variables del marketing-mix.

Entonces, ante una determinada acción competitiva unas empresas reaccionan y otras no. Las que lo hacen pueden elegir respuestas diferentes (Gatignon y otros, 1989): unas abandonan el mercado -disminuyen los recursos dedicados a ese mercado<sup>v</sup>- y otras luchan -los aumentan.

Para que un competidor responda es necesario que: (1) conozca la acción inicial, (2) esté motivado a responder a ella y (3) tenga capacidad para responder a ella (Chen y otros, 1992). En consecuencia, el número de empresas rivales que responderá a una acción competitiva dependerá de: (1) el grado de visibilidad de la acción, que determinará el número de empresas

que la perciben, (2) el grado de amenaza percibida de la acción, que influirá en el número de empresas rivales motivadas a reaccionar; y (3) el grado de dificultad de implantar la acción, que determinará el número de empresas rivales capaces de responder<sup>vi</sup>.

Entonces, según el modelo, si una empresa rival no tiene conocimiento de la acción no podrá reaccionar a ella. Dado el conocimiento, tal empresa podrá, o no, responder a la acción. La falta de respuesta puede ser debida a que entiende que la acción apenas impactará sobre el reparto actual del mercado, a una actitud de esperar y ver, o a la imposibilidad percibida de implantar una respuesta adecuada.

No responder conlleva el riesgo de que la falta de respuesta sea interpretada como un signo de debilidad, lo que puede estimular a las empresas rivales a iniciar nuevas acciones y, posiblemente, cada vez más agresivas. Incluso si la empresa que ha iniciado el movimiento no interpreta la falta de reacción como debilidad, otros rivales actuales o potenciales pueden pensar que la empresa no luchará en defensa de su territorio, lo que les animará a iniciar nuevos ataques.

Del modelo resulta, entonces, que cuantas más empresas rivales perciban la existencia de la acción inicial, la valoren como amenazadora y fácil de implantar, más empresas reaccionarán a la misma.

#### 2.1.1. Visibilidad de la acción y respuesta

Para que una acción competitiva pueda provocar una respuesta de las empresas rivales se requiere que éstas conozcan su existencia.

Una acción será conocida por más rivales cuanto mayor sea su visibilidad, la cual está determinada por su alcance, su centralidad y la cantidad de información disponible en los medios. El alcance hace referencia al número de competidores potencialmente afectados por la acción; la centralidad a la medida en que la acción se dirige específicamente a una determinada empresa. Según Smith y otros (1992) existen muchas vías o mecanismos por los que las empresas pueden conocer los movimientos de sus competidores: (1) prestar atención a las noticias publicadas en los medios; (2) hablar con los clientes; (3) hablar con la propia fuerza de ventas; o (4) leer anuncios publicitarios.

Basándose en los movimientos competitivos de 32 de las principales líneas aéreas americanas, Chen y otros (1992) encontraron que a medida que aumentaba el alcance o número de competidores afectados por la acción, también lo hacía el número de respuestas. En la misma línea, pero centrándose únicamente en la cantidad de información disponible sobre la acción, Chen y Miller (1994) observaron que cuanto más visible era un ataque, mayor era el número de respuestas. De igual modo, Debruyne y otros (2002), con datos de la industria de construcción, química y de trasportes de EEUU, Gran Bretaña y los Países Bajos, comprobaron que el lanzamiento de un nuevo producto con una estrategia de nicho, con menor visibilidad, disminuía la probabilidad de responder.

Entonces proponemos:

H1: Cuanto más visible sea una acción competitiva, mayor será el número (porcentaje) de empresas rivales que responderá.

### 2.1.2. Amenaza percibida de la acción y respuesta

El modelo de interacción competitiva plantea que la motivación de una empresa a responder a una acción iniciada por una rival viene determinada por el grado en que ésta amenace la posición de aquélla. Tal amenaza vendrá determinada por la importancia del mercado atacado, el número de consumidores de las empresas rivales potencialmente atraídos por la acción y la eficacia esperada de la acción (Kuester y otros, 1999).

Atacar un mercado estratégicamente importante debería incitar reacciones más agresivas a causa de su posición “de bandera”, las sinergias vinculadas y el instinto de supervivencia (Porter, 1984). Cuando un mercado es estratégicamente importante, las empresas rivales también pueden reaccionar agresivamente para desarrollar una reputación de agresividad (Waarts y Wierenga, 2000).

Siendo todo lo demás igual, cuanto mayor sea la amenaza competitiva de una acción, más elevado será el número de empresas que responderá. Si una acción es considerada una amenaza fuerte, los rivales probablemente actuarán para defenderse (Chen y otros, 1992).

En los estudios de reacción a la entrada de nuevos competidores, un indicador de la amenaza es la escala de entrada. “La entrada en gran escala es un peligro mayor y, entonces, se espera que aumenten las reacciones” (Robinson, 1988, p. 375).

Una vez que unos pocos responden, otros pueden sentirse obligados a hacerlo también, generando un efecto “bola de nieve” (Farell y Saloner, 1985), resultando incluso que algunas empresas responden innecesariamente (Porter, 1984).

Smith y otros (1992) encontraron que cuanto mayor es la amenaza de la acción, mayor es el número de respuestas. Dos años más tarde, y también en la industria aérea, Chen y Miller (1994) observaron que cuanto más intenso era el ataque y más importantes los mercados atacados, mayor era el número de respuestas. Por su parte, Robertson y otros (1995), en base a datos proporcionados por directores de marketing de empresas en EEUU e Inglaterra, encontraron que la probabilidad de reaccionar aumentaba al hacerlo la hostilidad de la acción; mientras que Waarts y Wierenga (2000) registraron una relación positiva fuerte entre la amenaza percibida y la probabilidad de reacción.

Por tanto, se propone:

Hipótesis 2: Cuanto más amenazadora se perciba una acción, mayor será el número (porcentaje) de empresas rivales que reacciona.

### 2.1.3. Dificultad de la acción y respuesta

La capacidad de responder a una acción depende de la dificultad de su implantación<sup>vii</sup> y de su originalidad, que impactan en los recursos necesarios para ejecutar la respuesta.

Lemmink y Kasper (1994) hallaron que las empresas defensoras tienden a imitar la acción de la que inicia la acción, ya que ante la mejora de la calidad de los productos, la reacción típica del principal competidor consistía en una modificación de la variable producto. También Kuester y otros (1999) registran que la mayoría de las respuestas al lanzamiento de un nuevo producto (81%) se materializaba en una acción sobre el producto.

Las acciones que son radicalmente diferentes de las normas pasadas y de los supuestos operativos de una industria<sup>viii</sup> requieren, si la respuesta es simétrica, cambios importantes en la

actuación de las empresas que responden. En su análisis de la reacción a la entrada de nuevos competidores, Yip (1982) señala que la innovación de la estrategia de entrada puede dificultar la reacción de las empresas establecidas cuando éstas deben alterar sus propias estrategias.

Las acciones innovadoras, además, plantean dudas sobre si resulta necesario responder a ellas. Entonces, ante la incertidumbre sobre cómo responder, algunas empresas pueden no hacerlo (Gatignon y otros, 1989). Por el contrario, las acciones poco novedosas llevan información familiar a los posibles rivales, por lo que éstos serán capaces de juzgar y predecir sus resultados con facilidad.

Debruyne y otros (2002) encontraron que la respuesta competitiva es menos probable cuanto más difícil de responder es la acción, como sucede cuando el producto introducido en el mercado es radicalmente nuevo.

En consecuencia, enunciamos:

H3: Cuanto más difícil se perciba una acción, menor será el número (porcentaje) de empresas rivales que responde.

## **2.2. Efecto del tipo de acción en las dimensiones de “estímulo” de la acción**

La relación entre el tipo de acción competitiva y el número de empresas rivales que responde se puede plantear directa o indirectamente. Según este segundo enfoque, el efecto de la acción sobre la respuesta se produce a través de sus dimensiones como “estímulo”.

Una clasificación popular de las acciones competitivas es la que distingue entre movimientos “estratégicos” y “tácticos”. Las acciones estratégicas son movimientos de largo plazo, costosos y que requieren de importantes recursos para su implantación, por lo que se asocian a un fuerte compromiso; generalmente implican cambios más radicales (Dutton y Jackson, 1987). Las acciones tácticas son movimientos de corto plazo, suponen cambios reversibles de naturaleza más rutinaria y requieren menos recursos (Chen y otros, 1992).

La dicotomía “estratégica-táctica” se puede relacionar con las dimensiones de las acciones. Las estratégicas, al provocar cambios más intensos, serán más visibles y amenazadoras<sup>ix</sup>; además, al requerir de más recursos para su implantación, serán más difíciles de responder.

Entre los escasos estudios empíricos que han examinado directamente la relación entre el tipo de acción y el número de respuestas destaca el de Smith y otros (1992), quienes la analizaron tomando como base 191 acciones competitivas desarrolladas por las principales líneas aéreas de EEUU. Las acciones se clasificaron inicialmente en 16 tipos concretos que, posteriormente, se agruparon en dos categorías: estratégicas y tácticas. De las 191 acciones, 33 se identificaron como estratégicas y 158 como tácticas. Sus resultados indican que los rivales respondían a las acciones tácticas en una proporción superior a dos frente a las estratégicas. En la misma industria, Chen y MacMillan (1992) muestran, en relación con la probabilidad de no responder<sup>x</sup>, que las acciones de precios -tácticas- tienen una menor probabilidad de no ser respondidas que otras acciones.

Entonces, proponemos:

H4: Las acciones estratégicas serán percibidas como: (a) más visibles, (b) más amenazadoras, y (c) más difíciles, que las acciones tácticas.

Entonces, ante movimientos estratégicos los rivales estarán más motivados a responder, aunque les será más difícil hacerlo de un modo eficaz.

### **2.3. Efecto del comportamiento de liderazgo de la empresa iniciadora en las dimensiones de “estímulo” de la acción**

Ser vista como una empresa líder en el sector se suele asociar con haber llevado a cabo previamente estrategias adecuadas (Scherer y Ross, 1990). Al haber demostrado capacidad de desarrollar la demanda primaria, es decir habilidad para explotar las oportunidades de mercado; expandir su participación en el mercado y defender su propia cuota (Munuera y Rodríguez, 2002), las empresas que desarrollan comportamientos de líder son examinadas de cerca; los directivos de las empresas rivales dirigen su atención hacia sus acciones.

Se plantea que la imagen que tienen las empresas rivales del comportamiento de la empresa que inicia un movimiento competitivo puede tener una influencia indirecta sobre el número de empresas que responde. Las acciones competitivas iniciadas por empresas que actúan como líderes serán más visibles que las iniciadas por las no líderes (Chen y Hambrick, 1995) y se percibirán como más amenazadoras; también se percibirán como más difíciles de responder de un modo adecuado<sup>xi</sup>.

Entonces se propone:

H5: Cuando la empresa que inicia un movimiento competitivo es vista por sus rivales que actúa como líder, sus acciones: (a) serán más visibles, (b) se percibirán como más amenazadoras, y (c) serán más difíciles de responder, que las acciones iniciadas por empresas no-líderes.

## **3. ESTUDIO EMPÍRICO**

Se ha indicado que existe una falta de estudios empíricos sobre la competencia en la disciplina de marketing (Bowman y Gatignon 1995), ya que la mayoría de la investigación es de naturaleza normativa. Sobre la base del análisis teórico de las interacciones competitivas en el mercado, tratamos de contribuir a la base empírica examinando reacciones reales. La metodología de la encuesta nos permite preguntar a los directivos directamente sobre sus reacciones a acciones competitivas y contrastar las hipótesis previamente establecidas.

### **3.1. Muestra**

La población de interés hace referencia a movimientos competitivos iniciados por empresas de alimentación, sector con el código CNAE 15. Dado su número se eligieron varios subcódigos, o subsectores: conservas 152; lácteo, 155; y otros, 158. Además, se consideraron únicamente las empresas con volumen de facturación superior a 1,5 millones de euros.

Según la base de datos de Dun & Bradstreet en su edición del año 2000, el número de empresas que componía la población de interés ascendía a 481. A todas ellas se les envió por correo el cuestionario elaborado (primera ola, del 12 al 14 de marzo de 2001; segunda ola, el 4 y 5 de junio del mismo año). Algunas empresas nos indicaron que eran filiales; otras que en su mercado concreto no había competidores puesto que su producto era único; finalmente, un alto porcentaje de empresas no respondió. Después de enviar dos oleadas de cuestionarios, 105 fueron devueltos, de los cuales únicamente 97 estaban completos. De modo que se dispone de información sobre 97 acciones comerciales, ya que cada empresa informó de un único

movimiento competitivo. Dado el tamaño de la muestra, los datos empíricos que se presentan proporcionan un test exploratorio del modelo presentado en la figura 1.

### 3.2. Medidas y pretest

Los ítems fueron pretestados en dos fases diferentes: (1) un test de validez de contenido con 3 académicos; y (2) un test de validez de contenido con 3 directivos de marketing que completaron el cuestionario en presencia de los investigadores. En cada fase, se le pidió a los entrevistados que identificaran los ítems confusos y difíciles de responder, así como cualquier otro problema que encontraran. Varios ítems fueron modificados para incorporar las sugerencias y clarificarlos. Al final de la segunda fase de pretest, los directivos no indicaron ningún problema y, entonces, el cuestionario se preparó para el envío final.

En el cuestionario se pedía a los entrevistados (director de marketing/director comercial) que recordaran “una acción de marketing-mix reciente que haya efectuado alguno de sus competidores y a la que su empresa haya reaccionado” de entre un conjunto seleccionado y que la identificaran<sup>xii</sup>. Las acciones posibles eran: lanzamiento de un nuevo producto; cambio en el precio de un producto existente; inicio de una promoción de ventas; cambio en los canales de distribución; e inicio de una campaña publicitaria en televisión. También se les pedía que caracterizaran la acción sobre una serie de ítems y que indicaran si la empresa que había realizado el primer movimiento seguía comportamientos de líder de mercado (o no). La variable dependiente se midió preguntando directamente a los directivos que indicaran el porcentaje de empresas competidoras que había respondido a la acción seleccionada<sup>xiii</sup>.

Dada la naturaleza del entrevistado, este estudio se centra en la valoración de los responsables de las empresas que responden, no en las opiniones de los directivos de las empresas que inician la acción.

Los constructos relativos a las tres dimensiones del “estímulo” fueron medidos con ítems múltiples sobre escalas tipo Likert de 5 puntos. Las escalas para medir las dimensiones eran adaptadas de Chen y otros (1992), Chen y Miller (1994), Heil y Walters (1993), Robertson y otros (1995), Smith y Grimm (1991) y Smith y otros (1992). Cada una constaba de 3 ítems (Anexo).

Hultink y Langerak (2002) recomiendan examinar las escalas por su unidimensionalidad, fiabilidad, validez convergente y validez discriminante después de la recogida de los datos. Se calcularon las correlaciones entre los ítems y las correlaciones ítem-a-total para cada uno. Los ítems para los que estas correlaciones no eran significativas (al nivel 0.01) eran eliminados. El desarrollo de este proceso condujo a la eliminación de un ítem en la escala de visibilidad de la acción y otro en la escala de dificultad.

La fiabilidad de las escalas se evaluó mediante el análisis del alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta<sup>xiv</sup> (tabla 1). Aunque el valor del alpha para estas escalas no alcanzó el mínimo recomendado, el posterior análisis de las medidas de fiabilidad compuesta permitió concluir que todas eran escalas fiables si no se asumía el supuesto de paralelismo entre los indicadores.



**Tabla 1: Fiabilidad de las escalas**

<b>Constructo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>
<b>Visibilidad</b>	V1. Centralidad V2. Alcance	0,57	0,61
<b>Amenaza</b>	A1. Mercado A2. Atracción A3. Credibilidad	0,57	0,55
<b>Dificultad</b>	D1. Originalidad D2. Implantación	0,56	0,59

La validez convergente y discriminante de las escalas se derivó de los resultados obtenidos en el mismo análisis confirmatorio. La validez convergente de los indicadores se dedujo de sus cargas factoriales en el constructo correspondiente. Todos los indicadores presentaron cargas significativas ( $p < 0,05$ ) y sustanciales (mayores que 0,5), excepto los indicadores D2 del constructo dificultad y A3 del constructo amenaza, cuyas cargas (0,46 y 0,45, respectivamente), están muy próximas a los niveles recomendados (tabla 2).

**Tabla 2: Validez convergente de las escalas**

<b>Indicador</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>Ratio crítico</b>
<b>Amenaza</b> - A1. Mercado - A2. Atracción - A3. Credibilidad -	0,572 0,591 0,450	4,93 5,32 3,46
<b>Visibilidad</b> - V1. Centralidad - V2. Alcance	0,546 0,766	3,59 3,30
<b>Dificultad</b> - D1. Originalidad - D2. Implantación	0,810 0,461	6,81 4,23

La validez discriminante se evaluó calculando el intervalo de confianza de las correlaciones entre constructos y observando que no contenía el valor 1 (tabla 3), lo cual permite afirmar la existencia de validez discriminante.

**Tabla 3: Intervalo de confianza de la correlación entre constructos**

Constructos	Correlación	Intervalo de confianza
Amenaza <> Dificultad	0,300	[0,139; 0,461]
Visibilidad <> Dificultad	n.s.	n.s.
Amenaza <> Visibilidad	0,647	[0,519; 0,822]

Los índices de bondad del ajuste de la estructura factorial confirmatoria (Chi-cuadrado normada = 1,160; GFI = 0,961; AGFI = 0,915; CFI = 0,973; TLI = 0,957; RMSEA = 0,040) están, en todos los casos, en los valores recomendados, lo que demuestra la adecuación del modelo propuesto a los datos de la muestra.

Las acciones seleccionadas por los directivos fueron: lanzamiento de un nuevo producto (35); disminución del precio de un producto (34); inicio de una promoción de ventas (18); cambio en los canales de distribución (7); e inicio de una campaña publicitaria en televisión (3).

La caracterización de cada tipo de acción específico en términos de las dimensiones de “estímulo” se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Valores medios (y desviaciones típicas) de las dimensiones de las acciones**

	Visibilidad	Amenaza percibida	Dificultad	Porcentaje de rivales que responde (%)
lanzamiento de un nuevo producto	4,25 (0,95)	3,46 (0,69)	3,02 (0,93)	35,53
disminución en el precio de un producto	3,72 (1,25)	3,19 (0,92)	2,00 (0,89)	54,42
inicio de una promoción de ventas	4,08 (1,16)	3,11 (0,90)	2,11 (0,84)	34,47
cambio en los canales de distribución	4,50 (0,57)	3,33 (1,03)	3,07 (1,05)	37,14
inicio de una campaña publicitaria en televisión	3,66 (1,25)	3,33 (0,88)	2,83 (1,25)	43,33
Media	4,05 (1,08)	3,31 (0,84)	2,48 (1,23)	42,23

Los directivos indicaron que, como media, el 42% de las empresas directamente rivales había reaccionado a la acción. La media del número de empresas que respondió era 2,96; la mediana , 3; y la moda, 3.

La realización de análisis de varianza para cada tipo específico de acción sobre cada una de las dimensiones y sobre el porcentaje de empresas que responde indica que, en cada una de las variables, no se puede rechazar la hipótesis de que las medias sean iguales: no existen grandes diferencias en las puntuaciones medias relativas a cada una de las dimensiones entre los diversos tipos de acción. Las acciones se perciben como altamente visibles, bastante amenazantes y fáciles de implantar. Las acciones más visibles, al tiempo que más difíciles de implantar, son el cambio en los canales de distribución y el lanzamiento de nuevos productos; esta última acción es la que se percibe también como más amenazadora, dándose en ella la mayor homogeneidad en las percepciones, como indica su menor desviación típica. La disminución del precio del producto es una acción relativamente menos visible y bastante fácil.

Los valores registrados para los diversos tipos de acciones son los que cabía esperar –elevada visibilidad, bastante amenaza y poca dificultad- dado que las acciones examinadas generaron reacciones reales.

Los cinco tipos de acciones específicas se clasificaron como estratégicas o tácticas siguiendo el criterio establecido por Robinson (1988) y Chen y otros (1992). La aplicación de este procedimiento dio lugar a 42 acciones estratégicas (lanzamiento de nuevos productos y cambio en los canales de distribución) y 55 tácticas (disminución del precio del producto, inicio de una promoción de ventas e inicio de una campaña publicitaria). La media del porcentaje de empresas que respondió a las acciones estratégicas era el 37,54%, mientras que a las tácticas, era el 45,38%. El test-t de la diferencias de medias indica que la diferencia no es estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ).

El 40% de las empresas que iniciaron la acción seguían un comportamiento de líder<sup>xv</sup> (Kotler y Singh, 1981; Munuera y Rodríguez, 2002); por otra parte, el 70,8% de los directivos identificaba 10 o menos empresas directamente rivales en su subsector.

### **3.3. Resultados**

A continuación examinamos las relaciones propuestas. Primero comentamos los resultados con relación al impacto de las dimensiones del estímulo en el porcentaje de empresas que responde. Posteriormente se presentan los resultados relativos a las relaciones entre el tipo de acción y las dimensiones del “estímulo”, así como los posibles efectos moderadores.

#### *3.3.1. Efecto de las dimensiones del estímulo en la respuesta*

La tabla 5 muestra que todas las correlaciones entre las dimensiones del estímulo y el porcentaje de empresas que responde están en la dirección hipotetizada, siendo la amenaza de la acción significativa al nivel 0.01, mientras que la visibilidad y la dificultad de la acción lo son al nivel 0.1.

**Tabla 5. Correlaciones**

	Medias	Amenaza	Dificultad	Porcentaje que reacciona
Visibilidad	4,05 (1,08)	0,40**	0,08	0,18*
Amenaza	3,31 (0,84)		0,15	0,29**
Dificultad	2,48 (1,23)			- 0,19*
Porcentaje que reacciona	42,23 (32,61)			

\* p < 0.1; \*\* p < 0.01

Además de las relaciones observadas entre las dimensiones de la acción y la variable dependiente, se registra una correlación significativa entre la visibilidad y la amenaza percibida, de modo que cuanto más visible es una acción, más amenazadora se percibe.

Para testar las hipótesis 1, 2 y 3 utilizamos análisis de regresión múltiple. La forma del modelo es:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e$$

Donde Y es la variable dependiente (porcentaje de empresas que responde a la acción), X<sub>1</sub> a X<sub>3</sub> son las variables predictoras (dimensiones de “estímulo” de la acción: visibilidad de la acción, amenaza y dificultad, respectivamente) y e es el término de error

El modelo final, que incluye dos variables -la amenaza percibida de la acción y su dificultad-, resulta significativo al nivel 0.001<sup>xvi</sup>. Como se puede ver de los datos recogidos en la tabla 6, al aumentar la amenaza se incrementa el porcentaje de empresas que responde, mientras que al aumentar la dificultad de la acción, tal porcentaje disminuye<sup>xvii</sup>.

**Tabla 6. Modelo de regresión para el porcentaje de empresas que responde**

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Significación
	<i>B</i>	<i>Error típ.</i>	<i>Beta</i>		
(Constante)	19,64	14,12		1,39	0,168
Amenaza	12,76	3,88	0,33	3,28	0,001
Dificultad	- 7,59	3,14	- 0,24	- 2,41	0,018

R<sup>2</sup> = 0,145

La tabla 6 revela que el modelo explica el 14,5% de la varianza en el porcentaje de empresas que responde. Los resultados indican que la dimensión de amenaza (b = 12,76 ; p < 0.01) tiene un efecto positivo significativo en la variable dependiente, mientras que la dificultad (b = - 7,59; p < 0.05) tiene un efecto negativo en la variable dependiente; la visibilidad no incide. Estos resultados apoyan las hipótesis 1 y 2.

Calculamos los factores de inflación de la varianza (VIFs) para examinar el grado en que la no ortogonalidad entre las variables independientes infla los errores estándar. Los VIFs estaban todos por debajo del umbral recomendado de 5, lo que sugiere que la multicolinealidad es

improbable que sea una amenaza importante para las conclusiones derivadas de este estudio (Neter y otros, 1990).

Los resultados concuerdan con lo que cabría esperar. La relación positiva entre la amenaza y el porcentaje de empresas que responde resulta lógica. Cuando se tiene conocimiento de una acción competitiva, la capacidad de ésta para atraer de modo creíble a más consumidores de las empresas competidoras en mercados importantes, aumentará el incentivo a defenderse. Como argumentan Gatignon y Reibstein (1997), las empresas no responden si no perciben la acción como una amenaza potencial. Además, cuanto más difícil se percibe la acción, menor es el porcentaje de empresas que reacciona.

### 3.3.2. Efecto del tipo de acción y del comportamiento de la empresa en las dimensiones de “estímulo” de la acción

Para examinar si la diferencia en las medias de las dimensiones de estímulo de la acción eran significativamente según su tipo, así como el porcentaje de empresas que responde, realizamos varios test-t, uno sobre cada dimensión de la acción y sobre el porcentaje de empresas que responde (tabla 7). Lo mismo hicimos para verificar el impacto del comportamiento de la empresa que inicia la acción.

**Tabla 7. Test-t. Tipo de acción, dimensiones del estímulo y porcentaje de empresas que reacciona**

	<b>Tipo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica.</b>	<b>Significación</b>
<b>Visibilidad de la acción</b>	<i>Estratégica</i>	4,30	0,90	0,047
	<i>Táctica</i>	3,85	1,17	
<b>Amenaza de la acción</b>	<i>Estratégica</i>	3,47	0,75	0,087
	<i>Táctica</i>	3,18	0,89	
<b>Dificultad de la acción</b>	<i>Estratégica</i>	2,92	1,01	0.000
	<i>Táctica</i>	2,16	0,91	
<b>Porcentaje de empresas que reacciona</b>	<i>Estratégica</i>	37,54	33,27	0.278
	<i>Táctica</i>	45,38	32,14	

Como se observa en la tabla 8, el tipo de acción (estratégico versus táctico) hace que las medias de las tres dimensiones de estímulo de la acción difieran significativamente, si bien con niveles de significación diferentes. Las acciones estratégicas se perciben como más visibles, más amenazadoras y más difíciles, aunque sólo son significativas a nivel 0.05 la visibilidad y la dificultad de la acción. . Entonces, se verifica parcialmente la hipótesis 4.

Un aspecto adicional que resulta de interés verificar es si existen diferencias significativas en el porcentaje de empresas que responde según el tipo de acción, ya que comparar los resultados obtenidos al examinar directamente el efecto de la acción sobre el porcentaje de empresas que responde, frente a los registrados del análisis indirecto permite ilustrar una de las cuestiones clave del modelo, esto es, la idea de que la reacción de una empresa defensora a la acción competitiva iniciada por una rival depende de las dimensiones del “estímulo” más que de la propia acción observable.

Los datos indican que no hay diferencias significativas en su valor medio del porcentaje de empresas que responde según el tipo de acción. Ahora bien, como se puso de manifiesto anteriormente, la variable dependiente se correlacionaba, sin embargo, con las dimensiones de la acción (Tabla 5).

También realizamos test-t para comprobar la hipótesis 5, relativa al efecto del comportamiento de la empresa iniciadora en las dimensiones como estímulo de las acciones. Además, recurrimos a un análisis de varianza de dos factores, combinando el tipo de acción con la imagen de comportarse como líder, o no, sobre cada una de las dimensiones de “estímulo” de la acción, para ver si existían efectos de interacción de estas dos variables sobre las tres dimensiones de las acciones.

Como se puede apreciar en la tabla 8, las acciones desarrolladas por las empresas que actúan como líderes son más visibles, son percibidas como más amenazadoras y más difíciles que las de las empresas que no tienen tal imagen; sin embargo ninguna de las diferencias resulta significativa. Por tanto, la hipótesis 5 no se confirma.

**Tabla 8. Análisis de varianza de dos factores**

<b>Tipo de acción</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Visibilidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Dificultad</b>
<b>Todas</b>	<i>Líder</i>	4,26	3,46	2,73
	<i>No líder</i>	3,90	3,17	2,33
<b>Estratégica</b>	<i>Líder</i>	4,41	3,53	3,10
	<i>No líder</i>	4,18	3,40	2,72
	<i>Total</i>	4,30*	3,47	2,92***
<b>Táctica</b>	<i>Líder</i>	4,07	3,38	2,28
	<i>No líder</i>	3,75	3,05	2,11
	<i>Total</i>	3,85*	3,15	2,16***

\*  $p < 0.1$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

Además, los resultados del análisis de varianza indican que no existen efectos de interacción significativos ( $p < 0.05$ ) del tipo de acción con el comportamiento de líder sobre las dimensiones de estímulo de la acción. Únicamente resultan significativas las diferencias en visibilidad ( $p < 0.1$ ) y en dificultad ( $p < 0.001$ ) de las acciones estratégicas frente a las tácticas.

#### **4. CONCLUSIONES**

Los estudios empíricos sobre reacciones competitivas son escasos. El principal factor limitador es la dificultad de disponer de datos relevantes. Esta investigación contribuye a la comprensión de la interacción competitiva y, en particular, de la respuesta a las acciones comerciales que tratan de mejorar la posición competitiva de las empresas.

La literatura señala que ante acciones amenazadoras de marketing-mix, especialmente de lanzamiento de nuevos productos, es frecuente la reacción de las empresas rivales. Nuestro estudio se ha centrado en movimientos que provocan tales respuestas reales.

Los resultados indican que el porcentaje de empresas rivales que reacciona a un movimiento competitivo está influido por el nivel de amenaza percibida de la acción y por el grado de dificultad que conlleva su implantación. Cuanto mayor sea la amenaza, mayor será el porcentaje de respuestas; cuanto mayor sea la dificultad, menor será el porcentaje de respuestas.

Desde un punto de vista directivo, la implicación es que cuando una empresa inicia una acción con la intención de mejorar su posición en el mercado debe esperar que una mayor o menor número de rivales reaccione en función de la amenaza percibida de la acción y su dificultad de implantarla. Si desea que reaccione un menor número de rivales, debe diseñar acciones poco amenazadoras y/o difíciles de implantar.

También registramos que el tipo de acción -estratégica o táctica- hace que las dimensiones de estímulo de las acciones difieran. En concreto, se observa que las acciones estratégicas son significativamente diferentes a las tácticas en visibilidad y, sobre todo, dificultad. Puesto que las acciones estratégicas se perciben como más difíciles de implantar, si la empresa que inicia el movimiento desea que respondan menos rivales, debe implantar acciones estratégicas.

El análisis del efecto del comportamiento de liderazgo de la empresa que inicia la acción indica que los movimientos competitivos de tales empresas son más visibles, más amenazadores y más difíciles de implantar, si bien las diferencias no resultan significativas. Por otra parte, no se encuentra ningún efecto de interacción con el tipo de acción sobre sus dimensiones como estímulo.

Aunque incluimos en el modelo variables relativas a los constructos revisados en la literatura y típicamente utilizados en la investigación empírica, la capacidad explicativa de los modelos examinados es limitada, por lo que podría mejorarse considerando nuevas variables asociadas a las características de la empresa iniciadora, del sector o de las empresas rivales; asimismo resulta importante avanzar en la medida de las variables consideradas.

Las medidas de reacción pueden estar influidas por problemas perceptivos. Primero, los directivos de las empresas pueden no percibir la reacción de otras a causa de que la detección puede ser difícil, especialmente en entornos con “ruido” y cuando las empresas no disponen de un buen sistema de inteligencia competitiva. Segundo, las empresas atacantes seleccionadas son de tamaño relativamente grande, lo que hace que sus acciones sean más visibles y amenazadoras que las de la empresa media.

Otras limitaciones del estudio también se reconocen. Así, sólo se examinan acciones de marketing-mix (p.e, no se examina la entrada de nuevas empresas), acciones que han dado lugar a una reacción en el mismo mercado, si bien otras reacciones pueden producirse, como incrementos de capacidad productiva o en otros mercados. Tampoco se analizan otros aspectos de las reacciones competitivas que merecen ser objeto de análisis, ya que las consecuencias potenciales de una acción no dependen únicamente del porcentaje de empresas competidoras que responde, sino también del momento en que se produce la respuesta o de su intensidad.

Aun con las limitaciones apuntadas, el estudio realizado descubre relaciones significativas; además constituye un punto de partida al presentar un fenómeno -la interacción competitiva- escasamente examinado. Se requieren nuevas investigaciones que confirmen y complementen los resultados obtenidos.

## NOTAS:

<sup>1</sup> Porter (1984) diferencia entre movimientos amenazadores y cooperativos. Los primeros, tales como la disminución del precio, tienen un impacto negativo potencial en la rentabilidad de los rivales, por lo que cabe esperar reacciones; los segundos, tales como un aumento del precio, no provocan respuestas competitivas ya que no interfieren en el logro de los objetivos de los rivales.

<sup>2</sup> Excepcionalmente, para determinadas acciones competitivas, como las diseñadas para establecer un nuevo estándar industrial, las respuestas pueden ser bien recibidas por el iniciador. En este caso, el que reaccionen muchas empresas imitando al iniciador resultará positivo.

<sup>3</sup> Existe una gran literatura económica que recurre a la Teoría de Juegos para modelar las interacciones competitivas. Sus exigentes supuestos y la sofisticación de su razonamiento limitan su aplicación por los responsables empresariales (Kreps, 1990).

<sup>4</sup> La interacción competitiva también se puede plantear a partir de declaraciones verbales o preanuncios (cheaptalk) de los movimientos (Robertson y otros, 1995). En el caso de preanuncios, la respuesta de las empresas rivales puede ser intentar disuadir el movimiento real de la empresa que lo ha anunciado previamente, como sucede, por ejemplo, ante la amenaza de entrada de una nueva empresa en el sector. Nuestro estudio, que se limita a considerar acciones competitivas ya ejecutadas por las empresas existentes, no analiza los preanuncios.

<sup>5</sup> Proponen dos razones para la reacción de abandono: incapacidad para formular una respuesta eficaz y posibilidad de que la respuesta de disminuir los recursos asignados sea la maximizadora del beneficio.

<sup>6</sup> Leeflang y Wittink (1992) diferencian entre reacciones competitivas simples y múltiples. Dentro de las simples -aquéllas que recurren aun único instrumento del marketing-mix-, este estudio se limita al análisis de las recíprocas, aquéllas que se realizan con la misma variable que la acción inicial. Según Kuester y otros (1999), el grado de dificultad de implantar la respuesta será, en este caso, igual o mayor que la de implantar la acción inicial.

<sup>7</sup> Si se asume homogeneidad entre las empresas existentes en un sector, los requerimientos para llevar a cabo la respuesta por parte de un rival que responde serán similares a los de la empresa que actúa primero.

<sup>8</sup> Utilizamos el término "norma" para referirnos a un patrón de comportamiento que deviene institucionalizado y que limita los comportamientos posteriores de las empresas (Thomas y Soldow, 1988).

<sup>9</sup> Según Wernesfeld y Karmani (1987), al ser más incierta la efectividad de las acciones estratégicas puede existir una menor motivación, en un primer momento, a darles respuesta.

<sup>10</sup> La probabilidad de no responder se definió como la probabilidad estimada de que una acción no provoque respuesta tal y como se recogía en el Aviation Daily.

<sup>11</sup> Al ser las empresas líderes, en general, de mayor tamaño que la media de sus rivales, dispondrán de mayores recursos.

<sup>12</sup> Por tanto la investigación se limita a examinar acciones provocaron reacciones reales, es decir algún cambio en el marketing-mix de los competidores como respuesta directa a la acción y que, por tanto, no resulta de la modificación de las condiciones de la demanda. Aquellas acciones que no generan ninguna respuesta, que según Robinson (1988) son la mayoría, no se estudian en este trabajo.

<sup>13</sup> De forma alternativa se midió el porcentaje de empresas que respondió a la acción en una escala de 5 puntos, en la que 1 significaba "respondió menos del 20% de empresas" y 5 indicaba que "respondió el 100% de empresas".

<sup>14</sup> El Alpha de Conbach de las escalas, el cambio de su valor al eliminar cada ítem y las correlaciones ítem-total se calcularon con el paquete estadístico SPSS 11.0. La fiabilidad compuesta se obtuvo de un análisis factorial confirmatorio realizado con el programa Amos 4 para el tratamiento de ecuaciones estructurales mediante el procedimiento de bootstrapping, que evitó problemas derivados del posible incumplimiento de las condiciones de normalidad por parte de alguno de los indicadores.



<sup>15</sup> Analizamos la posible relación del tamaño relativo de la empresa iniciadora con la imagen de comportarse como líder, o no, a través de una tabla de contingencia. El estadístico asociado nos indica la existencia de relación entre ambas variables al nivel 0.000. Las empresas líderes tienen una frecuencia observada sensiblemente superior que la frecuencia esperada en el tamaño mayor; mientras que sucede lo contrario en los tamaños igual y menor a la media. Esto significa que las empresas líderes son de tamaño relativo mayor a la media del sector, mientras que las empresas con estrategias no de líder se caracterizan en mayor grado por un tamaño igual o menor que la media del sector. Este resultado concuerda con las predicciones de Fombrum y Shanley (1990).

<sup>16</sup> Estos resultados no cambian cuando se mide la variable dependiente en una escala de 1 a 5.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BIGGADIKE, E. (1979): Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance. Harvard University Press. Boston.
- BOWMAN, D. y GATIGNON, H. (1995): Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction. *Journal of Marketing Research*, 32 (February), pp. 42-53.
- CHEN, M.J. y HAMBRICK, D. (1995): Speed, Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 453-482.
- CHEN, M.J. y MACMILLAN, I.C. (1992): Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35 (3), pp. 539-570.
- CHEN, M.J., SMITH, K.G. y GRIMM, C.M. (1992): Action Characteristics As Predictors of Competitive Responses. *Management Science*, 38 (3), pp. 439-455.
- CHEN, M.J. y MILLER, D. (1994): Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 85-102.
- DEBRUYNE, M.; MOENAERT, R.; HULTINK, E.J.; y FRAMBRACH, R. (1999): Competitive Reactions to New Product Introductions: An Empirical Investigation in Industrial Markets. Proceeding of the EMAC, Berlín, pp. 1-23.
- DEBRUYNE, M.; MOENAERT, R.; GRIFFIN, A; HART, S.; HULTINK, E.J.; y ROBEN, H. (2002): The Impact of New Product Launch strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, pp. 159-170.
- DUTTON, J.E. y JACKSON, S.B. (1987): Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *Academy of Management Review*, 12, pp. 76-90.
- Farrell, J. y Saloner, G. (1985): Standardization, Compatibility, and Innovation. *Rand Journal of Economics*, 16, pp. 70-83.
- FOMBRUM, C. y SHANLEY, M. (1990): What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 233-258.
- FOMBRUM, C.J. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press. Boston.
- GATIGNON, H.; ANDERSON, E. y HELSEN, K. (1989): Competitive Reactions to Market Entry: Explaining Inter-Firm Differences. *Journal of Marketing Research*, 26 (February), pp. 44-55.
- GATIGNON, H. y REIBSTEIN, D.J. (1997): Creative Strategies for Responding to Competitive Actions. En G.S. Day y D.J. Reibstein (eds.). *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, pp. 237-255. John Wiley & Sons, Inc. New York
- HAUSER, J.; y SHUGAN, S. (1983): Defensive Marketing Strategies *Marketing Science*, 2, 4, pp. 319-360.
- HEIL, O.P y WALTERS, R. G. (1993): Explaining Competitive Reactions to New Products an Empirical Signaling Study. *The Journal of Product Innovation Management*, 10, pp. 53-65.
- HULTINK, E.; y LANGERAK, F. (2002): Launch Decisions and Competitive Reaction: An Exploratory Market Signaling Study. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, pp. 199-212.
- KOTLER, P. y SINGH, R. (1981): Marketing Warfare in the 1980's. *Journal of Business Strategy*, 1 (3), pp. 30-41.
- KREPS, D. (1990): Game Theory and Economic Modeling. Oxford University Press.
- KUESTER, S.; HOMBURG, C. y ROBERTSON, T. (1999): Retaliatory Behavior to New Product Entry. *Journal of Marketing*, 63 (October), pp 90-106.

- LEMMINK, J. y KASPER, H. (1994): Competitive Reactions to Product Quality Improvements in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 28 (12), pp. 50-68.
- MACMILLAN, I.C. (1982): Seizing Competitive Initiative. *Journal of Business Strategy*, 3 (4), pp. 43-57
- MACMILLAN, I.C. (1983): Preemptive Strategies. *Journal of Business Strategy*, 4 (2), pp. 12-26.
- MACMILLAN, I.C., MCCAFFERY, M.L. y VAN WIJK, G.V. (1985): Competitors Responses to Easily Imitated New Products - Exploring Commercial Banking Product Introductions. *Strategic Management Journal*, 6, pp. 75-86.
- MUNUERA, J. y RODRÍGUEZ, A. (2002): Estrategias de Marketing. Teoría y Casos. Ed. Pirámide, Madrid.
- NETER, J.; WASSERMAN, W. y KUTNER, M. (1990): Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance and Experimental Designs. Richard D. Irwin, Inc.
- PORTER, M.E. (1982): Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA, México.
- PORTER, M.E. (1984): Strategic Interaction: Some Lessons from Industry Histories for Theory and Antitrust Policy. En R.B. Lamb (ed.). *Competitive Strategic Management*, pp. 415-445. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- ROBERTSON, T.S.; ELIASHBERG, J. y RYMON, T. (1995): New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions. *Journal of Marketing*, 59, pp. 1-15.
- ROBINSON, W (1988): Marketing Mix Reactions to Entry *Marketing Science*, 7, 4, pp. 368-385.
- SCHERER, F.M. y ROSS, D. (1990): Industrial Market Structure and Economic Performance. 3ª Edición. Houghton Mifflin Company. Boston, MA
- SMITH, K.G. y GRIMM, C.M. (1991): A communication-information model of Competitive Response Timing. *Journal of Management*, 17, pp. 5-23.
- SMITH, K.G., GRIMM, C.M. y GANNON, M.J. (1990): Competitive Moves and Responses Among High-Technology Firms. En H.E. Glass (ed.). *Handbook of Business Strategy*, pp. 1-11. Warren, Gordan y Lamot. Boston.
- SMITH, K.G., GRIMM, C.M., y GANNON, M.J. (1992). Dynamics of Competitive Strategy. SAGE. New Bury Park, CA.
- THOMAS, G. y SOLDOW, G. (1988): A Rules-Based Approach Competitive Interaction. *Journal of Marketing*, 52 (April), pp. 63-74.
- WAARTS, E. y WIERENGA, B. (2000): Explaining Competitors' Reaction to New Product Introductions: The Role of Event Characteristics, Managerial Interpretation, and Competitive Context. *Marketing Letters*, 11 (1), pp. 67-79.
- YIP, G. (1982): Barriers to Entry. A Corporate Strategy Perspective. Lexington Books.

### ANEXO

- V1. La acción competidora se diseñó para atacar: 1, únicamente a mi empresa; 5, a todas las empresas del sector
- V2. Número de empresas del sector (rivales directas) afectadas por la acción competitiva: 1, una; 5, todas
- V3. Cantidad de información que existía en el mercado sobre la acción: 1, muy poca; 5, mucha
- A1. Importancia del mercado afectado por la acción competidora: 1, muy poca; 5, mucha
- A2. Número de consumidores atraídos por la acción competidora: 1, muy pocos; 5, muchos
- A3. Grado en que, en su opinión, la acción podía alcanzar sus objetivos: 1, muy poca posibilidad; 5, mucha posibilidad
- D1. Originalidad de la acción competitiva: 1, muy poca; 5, mucha
- D2. Dificultad a la hora de implantar la acción competitiva: 1, muy poca; 5, mucha
- D3. Dificultad para entender los motivos de la acción competitiva: 1, muy poca; 5, mucha

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 3 de octubre de 2007 y fue aceptado para su publicación el 14 de febrero de 2008.