

# Determinando comportamiento competitivo de mercadotecnia

## Una revisión crítica para planteamientos a futuro

Jorge Vera Martínez\*  
Mariana Itriago Marreno\*

### Resumen

*Este artículo revisa de manera crítica el trabajo empírico presentado por Ramaswamy, Gatignon y Reibstein (1994), sobre comportamiento competitivo de mercadotecnia en mercados industriales. El planteamiento original analiza el efecto de las variables estructurales del mercado y características del producto sobre dos tipos de comportamiento: vengativo y cooperativo. El propósito de esta revisión sobre las variables y metodología originales es proponer nuevas líneas de investigación a partir de la modificación e inclusión de variables. Se propone cambiar la medida de concentración de mercado y grado de diferenciación, incluyendo además el crecimiento de categoría de producto, grado de incertidumbre y la capacidad de respuesta de las firmas como nuevas variables. Se propone el uso de un índice de inequidad competitiva. Además, se recomienda realizar estudios en otros sectores y analizar el comportamiento competitivo complejo por separado.*

*Palabras clave: comportamiento competitivo, comportamiento vengativo, comportamiento cooperativo, comportamiento oportunista, crecimiento de mercado, concentración de mercado.*

*Fecha de recepción: 07-11-2006*

*Fecha de aceptación: 11-09-2007*

---

\* Profesor-investigador del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.  
Correo electrónico: jorge.vera@itesm.mx

\*\* Alumna del doctorado en Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Correo electrónico: A00279684@itesm.mx

## **Determining Competitive Marketing Behavior: a Critical Review for Future Research Lines**

### **Abstract**

*This article reviews in a critical manner the empirical work presented by Ramaswamy, Gatignon and Reibstein (1994) on competitive marketing behavior in industrial markets. The original work analyzes the effect of structural market variables and product characteristics on two behavior types: retaliatory and cooperative. The purpose of revising the original variables and methodology is to propose new research lines through their modification and the inclusion of some additional variables. The changes forwarded are to modify the market concentration index and product differentiation degree, and to include a product category growth rate, an uncertainty measure and the response capacity of firms as new variables. The use of a competitive inequity index is also proposed. Additionally, we recommend to carry on studies in other segments and to analyze complex competitive behavior separately.*

*Key words: competitive marketing behavior, retaliatory behavior, cooperative behavior, opportunistic behavior.*

### **1. Introducción**

El comportamiento competitivo puede tener repercusiones sobre la rentabilidad del mercado en el que interactúan las empresas. Es por esto que resulta de gran importancia su análisis. Los estudios realizados por Buzzell y Gale (1987) establecieron una relación entre la participación de mercado y la rentabilidad. A partir de estos estudios se entiende por qué las empresas han hecho una serie de esfuerzos para ganar participación de mercado (Hall, 1985) a través de estrategias competitivas que pueden llegar a disminuir la rentabilidad como consecuencia de la respuesta de los competidores.

El objetivo de este trabajo es reflexionar críticamente sobre el comportamiento competitivo de mercado a partir del planteamiento hecho por Ramaswamy, Gatignon y Reibstein (1994), y proponer algunas líneas para investigación futura. El artículo en cuestión pertenece tanto al campo del conocimiento de teoría económica como al de estrategia de mercadotecnia. Específicamente, el planteamiento se inserta en la línea de investigación sobre el análisis de la competencia e intenta hacer una aportación sobre el comportamiento competitivo en mercados industriales.

La elección de este artículo tiene dos razones primordiales. La primera es que se trata de un estudio empírico que incluye muchas de las variables sugeridas en la literatura anterior. Se trata de un estudio integrador que intenta sustentar muchas de las rela-

ciones sugeridas por otros autores en un mismo trabajo. La segunda razón es que se trata de un artículo de transición. Si bien el artículo de Ramaswamy *et al.* (1994) todavía presenta características de la economía industrial estructuralista y estudia las relaciones de precio, también incluye variables de la literatura en estrategia y mercadotecnia. Según Abell y Hammond (1989) es en estas últimas áreas donde se verán los mayores avances de valor para la práctica y ése es el propósito de este documento: llevar el estudio de las respuestas competitivas aún más hacia los campos de la estrategia y la mercadotecnia como una forma de avanzar más en sus conocimientos.

Como los autores del artículo lo señalan, mucho se ha trabajado en modelos que tratan de explicar las ventas como resultado de la mezcla de las variables de mercadotecnia; inclusive existen estudios que introducen los esfuerzos de mercadotecnia como variables exógenas en diferentes funciones matemáticas (Hanssens *et al.*, 1990).

Sin embargo, Ramaswamy *et al.* (1994) plantean que no sólo se debe considerar la respuesta del consumidor al esfuerzo de mercadotecnia sino también las reacciones de los competidores. Parte del efecto que pueden tener los movimientos estratégicos en mercadotecnia se vuelve relativo si los competidores responden de igual manera. Si se provoca una guerra de precios, la estrategia puede derivar en un detrimento no sólo para la empresa que redujo los precios inicialmente, sino para toda la industria.

Es importante tener cuidado de no tomar acciones para incrementar la participación sin considerar cómo pudieran reaccionar los competidores y los efectos que pudieran tener sobre la compañía (Urban y Star, 1991). Esto se ha estudiado en relación con el dilema del prisionero, especialmente en el campo de la organización industrial (Jacquemin, 1987). Dar información o claves de lo que el competidor hará, facilitaría el poder tomar decisiones que tengan un mayor impacto en la rentabilidad de la empresa y del sector. Llevar a cabo acciones para incrementar la participación sin tomar en cuenta las posibles reacciones de los competidores pocas veces resultarán en un incremento de la rentabilidad.

El desarrollo principal en el estudio del comportamiento de mercado proviene del campo de la econometría. Por ejemplo, Dorfman y Steiner en 1954 desarrollaron un teorema aplicable a los oligopolios. El teorema plantea que una firma puede influir en la cantidad demandada de su producto mediante un esfuerzo publicitario y cambios en el precio. En otras palabras, el teorema Dorfman-Steiner, como es conocido, establece que la cantidad demandada de un producto está dada en función de la publicidad y el precio. Éste fue uno de los primeros intentos y desarrollos teóricos sobre el comportamiento competitivo de mercadotecnia. Posteriormente, se generalizó con

los estudios de Lambin, Naert y Bultez (1975), y ha sido la base para un gran número de estudios sobre el tema.

Para el análisis de este estudio en particular comenzaremos con la descripción del artículo original. Las conclusiones cierran esta primera sección para dar paso su análisis. Más adelante, a partir de un análisis crítico se desarrollan una serie de propuestas para investigación futura sobre el tema.

En la primera parte se proponen nombres en español para denominar los tipos de comportamiento competitivo que pueden exhibir las empresas. Se sugiere cambiar la operacionalización de algunas variables originales del estudio así como la inclusión de algunas otras que nos proporcionarían mayor información sobre los determinantes del comportamiento competitivo. El propósito final es presentar específicamente nuevas líneas de investigación que contribuyan al entendimiento del fenómeno partiendo del estudio integrador y de transición realizado por estos autores llevando más hacia los campos de estrategia y mercadotecnia el área de investigación.

## **2. Descripción del artículo original**

### **2.1 Objetivo del estudio**

El artículo desarrollado por Ramaswamy *et al.* (1994), *Comportamiento competitivo en mercados industriales* propone identificar factores estructurales del mercado que expliquen las diferencias en comportamiento estratégico en mercadotecnia. Su objetivo es probar de manera empírica algunas propuestas sobre el impacto que la posición competitiva de los negocios y algunas características del mercado tienen sobre el tipo y dirección del comportamiento competitivo. El que se trate de un estudio empírico es de gran relevancia dado que pocos autores han explorado el tema de esta forma.

### **2.2 Definiciones sobre el comportamiento competitivo**

Antes de proseguir con la explicación sobre los antecedentes del estudio, vale la pena hacer una breve pausa para definir tanto el concepto comportamiento competitivo como los tipos de respuestas competitivas que se mencionan en el artículo bajo análisis.

El comportamiento competitivo de mercadotecnia se entiende como la rivalidad entre empresas expresada en estrategias de mercado; es decir, cuándo una firma reacciona a las acciones de mercadotecnia de un competidor en una manera determinada (Ramaswamy *et al.*, 1994). En el estudio original se definen tres tipos de comportamiento competitivo: vengativo, cooperativo y de base (como lo llaman los autores).

El primer tipo de comportamiento se denomina *retaliatory behavior*. El término *retaliatory* se refiere a las represalias, respuestas agresivas por alguna agresión. Para fines del presente trabajo se propone el término *comportamiento vengativo*, por ser la traducción más cercana a la definición del nombre original. Este tipo de reacción competitiva consiste en acciones agresivas del mismo tipo y en la misma dirección por parte de los competidores; por ejemplo, dos firmas en competencia que bajan sus precios, o aumentan su gasto en esfuerzo de ventas. La reducción de precios y el aumento en gastos se consideran acciones agresivas por estar encaminadas a aumentar ya sea la participación de mercado o las utilidades de la empresa (Urban y Star 1991).

El comportamiento cooperativo, en inglés *cooperative behavior*, consiste en acciones del mismo tipo y en la misma dirección, pero que no son percibidas como agresivas por parte del competidor. Se utiliza la traducción literal de este término, es decir, *comportamiento cooperativo*. Este tipo de respuestas significaría, que ambas empresas en competencia aumentarían sus precios, o reduzcan sus esfuerzos de venta. Estas acciones, en contraste con las anteriores no se consideran agresivas sino cooperativas, propias de mercados oligopólicos, por mantener la misma posición competitiva que se tenía frente a los oponentes incrementando las posibilidades de mayores utilidades para todos.

Otra posibilidad de comportamiento representa situaciones en que los cambios en esfuerzo de mercadotecnia se realizan en direcciones opuestas. Esto ocurre cuando una empresa reduce su esfuerzo de mercadotecnia al mismo tiempo que el competidor lo incrementa. Uno de los competidores toma ventaja de la reducción en la posición competitiva del otro. En el estudio, este caso se utiliza como base de contraste para los comportamientos vengativo y cooperativo. Consideramos que es una situación que merece atención y estudio posterior. Por esto proponemos nombrar a este tipo de comportamiento como *oportunista* y sumarla a la lista de posibles escenarios competitivos de mercadotecnia. Más adelante esta propuesta se presenta de manera más detallada.

Una vez aclarados estos términos procedemos a revisar el artículo bajo análisis. Se presentan omisiones de estudios anteriores que dan justificación al estudio de Ramaswamy *et al.* (1994).

### **2.3 Antecedentes del artículo original**

El trabajo de Lambin *et al.* (1975) señala que el tipo de reacciones que exhiben los competidores no siempre son respuestas en el mismo sentido. Ellos identifican dos tipos de reacciones, la simple y la múltiple. La simple consiste en reaccionar con modificaciones a un mismo aspecto de la mezcla de mercadotecnia; es decir, si una unidad

estratégica de negocios realiza un cambio en precio, la respuesta por parte del competidor es también un cambio en precio. La reacción de tipo múltiple significa reaccionar de distinta manera, por ejemplo, a un cambio en precios por parte de una determinada unidad estratégica de negocios, el competidor responde con un cambio en publicidad y/o alguna otra variable de mercadotecnia distinta a la utilizada inicialmente.

Los trabajos anteriormente referidos se han limitado a dar explicaciones teóricas, y lo que han tratado de demostrar es simplemente que los competidores no reaccionan de la misma forma. A partir de este planteamiento, surge una línea de investigación orientada a generar evidencia empírica sobre factores que pudieran explicar las diferencias en el comportamiento competitivo.

Algunos estudios como los realizados por Robinson (1988) y Gatignon, Anderson y Helsén (1989) señalan que hay factores como el tipo de industria, la estrategia de una empresa que entra, y las características de la firma que reacciona, explican la dirección e incluso la intensidad de la acción. Estos trabajos analizan a una empresa establecida en un mercado que se enfrenta con la entrada de un nuevo competidor al mercado y las reacciones que se presentan. Los factores que podrían estar explicando los movimientos de los competidores en estas condiciones, pueden ser diferentes de los que explican el comportamiento competitivo de las empresas en mercados ya establecidos. De esta manera es como Ramaswamy *et al.* (1994) justifican su investigación e intentan aportar a la teoría sobre comportamiento competitivo.

A partir de la revisión teórica sobre los antecedentes del estudio, sus hallazgos, y sus limitaciones, se desprende el planteamiento central de los autores. Lo que el estudio pretende probar es que ciertas características estructurales de los mercados y las posiciones competitivas de los negocios, afectan la naturaleza y probabilidad de un comportamiento competitivo. Éste puede ser vengativo o cooperativo, en su forma simple, es decir, reaccionando con un mismo tipo de estrategia de mercadotecnia; en su forma compleja, con un tipo de estrategia distinta.

#### **2.4 Variables y resultados del estudio original**

La variable dependiente es el comportamiento competitivo de mercadotecnia, visualizado como las probabilidades de que se presenten comportamientos cooperativos o vengativos. Se incluye también el comportamiento base, que hemos llamado oportunista.

Se estudian en combinación para explorar la relación compleja en la que un movimiento con una estrategia de precio podría tener como resultado una reacción táctica de esfuerzo de ventas. El análisis de movimientos se hace sin considerar una

secuencia de eventos de acción y reacción, sino registrando el total de movimientos presentados por los competidores.

Las variables independientes (ver tabla 1) se pueden agrupar en dos aspectos de las condiciones que enfrenta una unidad estratégica de negocio (UEN): características estructurales de mercado y posición de la UEN en el mismo. Esto se justifica en el artículo por argumentarse que son estos aspectos los que determinan el comportamiento de mercadotecnia.

Este planteamiento ha sido tratado por Porter (1980) y otros economistas de la organización industrial (Jacquemin, 1987; Shepherd, 1997). Consiste en que la estructura subyacente de una industria determina la intensidad de la rivalidad competitiva. Entre mayor sea el número de competidores, más semejante sea su poder relativo, sus productos estén más estandarizados, los costos fijos sean más altos y el crecimiento del mercado sea más lento, más probable será que las empresas hagan esfuerzos repetidos para satisfacer sus propios intereses y no los de la industria como un todo. A partir de esto, dentro del aspecto de características estructurales se incluyen el crecimiento de mercado, la concentración de mercado, la estandarización de producto, y los diferenciales en costos y posicionamiento.

**Tabla 1**  
**VARIABLES INDEPENDIENTES QUE DETERMINAN EL COMPORTAMIENTO**  
**COMPETITIVO EN EL ESTUDIO ORIGINAL DE RAMASWAMY ET AL. 1994**

<b>VARIABLES ESTRUCTURALES DE MERCADO</b>	
<i>Variable</i>	<i>Definición operacional</i>
Crecimiento de mercado	Porcentaje de cambio en el tamaño del mercado
Concentración de mercado	Razón entre la participación de mercado de los 4 líderes entre el número de competidores
Estandarización	Variable <i>dummy</i> , 1 = estandarizado, 0 = no estandarizado
<i>VARIABLES INTERNAS</i>	
Diferencial de costo	Diferencia de costos frente al competidor líder. Puntajes base 100 (donde puntaje >100 indica desventaja y puntaje <100 ventaja)
Diferencial de posicionamiento	Calificación de percepción relativa del administrador de la UEN sobre la imagen de la compañía así como servicios relacionados.
<i>VARIABLES DE CONTROL</i>	
Tipo de producto	Variable <i>dummy</i> 1 = mercados con productos especializados, 0 = otros casos.

*Variable independiente 1: crecimiento de mercado.* Esta primera variable independiente se incluye en este análisis por ser la que utilizan las empresas para medir el atractivo del mercado; es decir, su potencial para generar utilidades. Está definida

como el porcentaje de cambio en el tamaño del mercado durante el periodo estudiado que abarca el periodo entre los años de 1974 a 1982.

*Variable independiente 2: concentración de mercado.* Esta segunda variable fue construida utilizando un índice compuesto; es el resultado de dividir la participación de mercado combinada de los cuatro líderes del mercado y el número de competidores. Se incluyeron solamente competidores que tuvieran más de 1% de participación en el mercado y el porcentaje de ventas de los cuatro mayores competidores.

*Variable independiente 3: estandarización del producto.* La tercera y última variable para este primer aspecto de características estructurales es el grado de estandarización del producto. No se utiliza una medida de estandarización como tal, por lo que los autores crean una variable *dummy* dicotómica (1 y 0), para estandarizado y no estandarizado.

*Variable independiente 4: diferencial de costo.* La diferenciación en costos para el estudio de Ramaswamy *et al.* (1994) está definida como la diferencia de costos entre los competidores. Esta medida está compuesta por costos de compra, de manufactura y de distribución, comparados frente al competidor líder. Para cada uno de estos tres componentes de costo se obtienen puntajes con una base 100 (arriba de 100 indica desventaja y abajo de 100 indica ventaja), para cada uno de ellos. Las tres medidas están altamente correlacionadas, por lo que están midiendo un mismo factor, según se muestra en los resultados. Los supuestos que se hacen sobre esta variable es que cuando una empresa tiene una ventaja de costos tiene más flexibilidad para bajar el precio. Sus competidores evitarán entrar en una guerra de precios en la que muy probablemente terminarían perdiendo.

*Variable independiente 5: diferencial de posicionamiento.* El posicionamiento por diferenciación fue medido a través de una calificación de la percepción relativa de la marca y la imagen de la compañía, así como servicios relacionados, garantías y entrega en el mercado en el que se compite. Los supuestos que se hacen sobre esta variable son que una empresa con estrategia de posicionamiento por diferenciación utilizará precisamente su mezcla de mercadotecnia como su mejor arma para competir. No tomará represalias en precio, sino recurrirá a comportamientos complejos en los que se responderá con mayor esfuerzo de ventas. Esta variable fue analizada de manera muy similar a la ventaja en costos: con una base 100 en la que los administradores de la UEN declaraban el grado de diferenciación con referencia al principal competidor.



*Variables de control.* Se incluyó posteriormente una variable de control sobre el tipo de producto vendido. Esta variable está encaminada a controlar posibles diferencias en el comportamiento de mercado provocadas por la sensibilidad de los clientes al precio, dependiendo del tipo de búsqueda de producto que deba realizar. Esta variable resulta similar a la de estandarización. Se especifica como una variable *dummy* que adopta el valor de 1 para mercados con productos especializados y 0 para otros casos.

## **2.5 Muestra y metodología**

Se utilizó en el estudio la base de datos PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), en la que se tienen datos sobre las empresas y el impacto que han tenido sus estrategias de mercadotecnia. Se tuvo que recurrir a una base secundaria para poder formar grupos de competidores para modelar el comportamiento de mercadotecnia. Esta limitación ya se había encontrado en otros estudios que usan datos de esta base (Marshall y Buzzell, 1990). Este artículo es el primero que reconoce esto y explica cómo se trata de modelar los mercados. La base secundaria provee datos sobre diferenciación y calidad del producto, imagen de la calidad del producto, servicios, garantías, entregas y demás necesarias para el estudio.

Se tomó en cuenta que en el periodo analizado hubo un reducido número de nuevas entradas a los mercados analizados. Esto es acorde al objetivo de analizar solamente el comportamiento en los mercados establecidos y no las reacciones frente a la entrada de nuevos competidores.

En el análisis de las relaciones entre variables se utilizó un modelo *logit* multinomial, el cual resulta muy apropiado, pues permite ver las interacciones entre varios factores y definir la probabilidad de ciertos comportamientos dadas las variables independientes establecidas. Se estudian de manera separada las relaciones simples de las complejas, esto añade claridad a los resultados.

## **2.6 Resultados del estudio original**

Para la primera variable utilizada se encontró que en mercados en crecimiento es más probable encontrar comportamiento competitivo de tipo vengativo que respuestas cooperativas entre los participantes. Es importante aclarar que el comportamiento vengativo se observa solamente en relación con el esfuerzo de ventas, es decir, no se tenderá a entrar en guerras de precios.

Con respecto a la concentración de mercado las relaciones más probables son las cooperativas simples, en las direcciones que se habían propuesto para fuerza de ventas, pero no se encontró la cooperación en precios esperada.

Para la estandarización de productos se encontró que la relación compleja de represalias es más probable que la simple de esfuerzo de ventas.

El crecimiento de mercado es el factor que más relaciones comprobadas simples muestra, de cooperación y de represalias, con las direcciones esperadas, constituyéndolo como uno de los factores más importantes en el pronóstico del tipo de respuesta competitiva esperada.

En cuanto al diferencial de costo, se encontró que los mercados en los que una UEN tiene una ventaja de costo relativa frente a su principal competidor, el comportamiento cooperativo en precios y esfuerzo de ventas es más probable que el comportamiento vengativo de ambos tipos.

Por último, se encontró que en mercados donde la UEN tenga una ventaja de diferenciación frente a su competidor principal, la cooperación simple en esfuerzo de ventas es más probable que el comportamiento vengativo. En comportamientos complejos se encontró que el comportamiento vengativo es más probable que el cooperativo, es decir, se esperan guerras de precios o vengatividad con esfuerzo de ventas.

Una vez presentada esta descripción del artículo original bajo revisión, a continuación se presenta un análisis crítico de las variables y de la metodología del mismo.

### **3. Análisis del artículo original**

El análisis del artículo parte de una revisión sobre los supuestos hechos para cada una de las variables. Esto tiene el propósito de permitir la transición a la sección de modificaciones y sugerencias de investigación para futuros trabajos.

#### **3.1 Análisis de las variables**

*Variable dependiente: comportamiento competitivo de mercado.* La elección de las herramientas de precio y de esfuerzo de ventas para la operacionalización de la variable dependiente obedece al tipo de muestra que se utiliza en el estudio. Según los autores se trata de mercados industriales donde éstas son las herramientas utilizadas con más frecuencia. Si se pretendiera expandir el estudio a otro tipo de mercados se tendría que analizar la posibilidad de identificar otras herramientas de mercadotecnia tales como la publicidad, las características del producto, posicionamiento, promoción, distribución y servicio.

Para este estudio, el comportamiento estratégico del negocio está relacionado a una reacción o una acción de otra compañía competidora; es difícil especificar cuál movimiento fue la acción y cuál la reacción para establecer una causalidad. Los autores

argumentan que no es necesario conocer la secuencia de eventos y proponen visualizar patrones conjuntos de comportamiento; esta limitación es importante porque al no poder establecer la relación entre acción y reacción es difícil saber si la serie de tiempo que se está tomando es suficiente para estudiar el patrón que se intenta descubrir. A pesar de que se identifica un patrón conjunto de comportamiento, las acciones de las empresas no sólo obedecen a los movimientos que lleven a cabo los competidores, sino también a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren, el tiempo que lleven operando en el mercado, así como el aprendizaje que hayan tenido en otros mercados. Si la unidad estratégica de negocios forma parte de una gran empresa, que tiene grandes capacidades de producción, apoyo financiero y conocimiento de distintos mercados, entonces esto podría estar influyendo también en el tipo de comportamiento. En otras palabras, una estrategia en el presente puede ser resultado también de las estrategias que haya implementado la misma compañía en el pasado, sean o no reacciones a la competencia; aquí el uso de ciertas estrategias puede estar sujeto a factores estratégicos de la empresa. Ésta puede no haber tomado en cuenta el crecimiento en un mercado o la participación relativa en el mismo, sino otras razones estratégicas relacionadas con participar de manera más ventajosa en algún mercado o industria. Aun cuando estas situaciones pueden no ser la regla, sí podrían llegar a afectar los resultados obtenidos en la evidencia empírica. En la tabla 2 se presentan las variables independientes donde se comparan las definiciones operacionales originales con las nuevas que se están proponiendo.

**Tabla 2**  
**Variabes independientes del estudio original con las definiciones originales de Ramaswamy et al. 1994 y las propuestas para nuevas definiciones operativas de las variables**

<b>Variabes estructurales de mercado</b>		
<i>Variable independiente</i>	<i>Definición operacional original</i>	<i>Nueva definición operativa propuesta</i>
Crecimiento de mercado	Porcentaje de cambio en el tamaño del mercado	
Concentración de mercado	Razón entre la participación de mercado de los 4 líderes entre el número de competidores	Posición competitiva de la unidad estratégica de negocios e inequidad competitiva del mercado
Estandarización	Variable <i>dummy</i> : 1 = estandarizado 0 = no estandarizado	Diferencial porcentual de comparaciones de las especificaciones técnicas del producto, midiendo el grado en el que una compañía puede adaptar estas especificaciones técnicas para un determinado cliente o segmento de mercado.
<b>Variabes internas</b>		
Diferencial de costo	Diferencia de costos frente al competidor líder. Puntajes base 100 (donde puntaje >100 indica desventaja y puntaje <100 ventaja)	
Diferencial de posicionamiento	Calificación de percepción relativa del administrador de la UEN sobre la imagen de la compañía así como servicios relacionados.	Basándose en la percepción del cliente como informante clave de valor de marca.
<b>Variabes de control</b>		
Tipo de producto	Variable <i>dummy</i> , 1 = mercados con productos especializados, 0 = otros casos.	

*Variable independiente 1: crecimiento de mercado.* Las reacciones competitivas esperadas para esta variable son contrarias a las propuestas por la literatura de portafolios. Los autores sostienen que una mayor facilidad para obtener participación dentro de un mercado en crecimiento llevaría a una mayor probabilidad de tomar represalias. Intuitivamente se puede argumentar que aun cuando el mercado esté en crecimiento y exista una creciente base de consumidores a los que se puede apelar, las empresas están invirtiendo fuertemente para ganar posiciones y por ningún motivo querrán perder la participación con la que ya cuentan. Además, estarán buscando de manera agresiva obtener una mayor parte de la base de clientes potenciales; según la literatura de estrategia es en estos mercados crecientes donde se deben hacer mayores inversiones para crecer y llevar a cabo las estrategias más agresivas de venta (Porter, 1980). No parecería contradictorio que se lleven acabo movimientos estratégicos muy agresivos que pudieran generar represalias de los competidores. La conclusión a la que llega el estudio sobre esta variable propone que en mercados en crecimiento es más probable el comportamiento vengativo que el cooperativo.

*Variable independiente 2: concentración de mercado.* Se asume que la participación de los líderes se refiere a la participación relativa de mercado, dadas las especificaciones que se hicieron sobre unidades estratégicas de negocios que estén compitiendo en un mismo mercado. La comparación con el líder, o el segundo mejor, es una de las herramientas de análisis estratégico más utilizadas por las empresas y en la literatura sobre estrategia (Buzzell y Gale, 1987; Abell y Hammond 1989.) En el artículo original se comparan las unidades estratégicas de negocios con sus competidores directos que participan en el mismo mercado. Si no se hiciera así, la tarea de encontrar relaciones entre las acciones y reacciones de las empresas se volvería casi imposible. La medida de concentración de mercado en el estudio, utiliza solamente a los cuatro principales líderes del mercado para obtener una medida general. Pudiera no estarnos diciendo suficiente sobre los arreglos del total del mercado; esto puede disolver la participación de mercado de las pequeñas empresas porque el estándar de admisión al estudio es bajo (1% de participación). En cambio, en mercados atomizados no representa un gran problema dado que todas tendrían un poder relativo similar, pero sí presentaría un problema en mercados con empresas pequeñas que compiten con pocos o un único líder en el mercado. Esta disolución puede afectar los resultados. Se debe probar con otra medida de participación relativa. Podría ser más clara una medida sólo frente al líder único de mercado.

*Variable independiente 3: estandarización del producto.* Las calificaciones del grado de estandarización del producto fueron provistas por el encargado de la unidad estratégica de negocio. La justificación que dan los autores para utilizar a este informante clave, y no al cliente, es que son los gerentes quienes toman decisiones sobre compor-

tamiento estratégico basada en su percepción sobre las características del producto y del mercado. En oposición se puede proponer que el cliente sería un mejor informante sobre el grado de estandarización del producto, pues aun cuando el gerente considere que existan o no elementos diferenciadores, la percepción del cliente puede ser distinta. Finalmente, el cliente es quien realizará la compra.

*Variable independiente 4: diferencial de costo.* Aquí no se encontraron elementos para realizar ninguna forma de crítica y se considera adecuado la forma en que se procedió al contemplar los tres rubros: costos de compra, costos de manufactura y costos de distribución.

*Variable independiente 5: diferencial de posicionamiento.* Dentro de la definición de esta variable se habla de componentes de valor de marca, y elementos que llevarían a pensar en el cliente como mejor informante. Esto se reconoce en el artículo de Ramaswamy *et al.* (1994), pero se justifica que será el administrador el mejor informante dado que será su percepción sobre la diferenciación del producto con lo que tomará decisiones de comportamiento competitivo. La crítica es similar a la que se hizo sobre la variable de estandarización. En este caso resulta más grave, pues el grado de estandarización del producto podría obtenerse de manera numérica a partir de datos técnicos del producto. Para el diferencial de posicionamiento definido como componentes de valor percibido de marca es imperativa la participación del cliente como informante. La explicación del posicionamiento en el mercado a partir de estas dos variables, costos y diferenciación, resulta importante dado que se ha encontrado en la literatura una relación de estas estrategias con la participación de mercado y la rentabilidad, como lo reportan Davis, Schul, Babakus y Pedrick (1993). Se debería considerar la inclusión explícita de estas variables de posicionamiento por separado porque podrían impactar en las relaciones de cooperación o de represalias.

*Variable control.* En la variable de control es el único lugar donde encontramos la respuesta del consumidor de manera explícita; no fue propuesta desde la conceptualización original, sino que fue insertada *post hoc* en el estudio. Considera la respuesta que pudieran tener los clientes al uso de ciertas herramientas de mercadotecnia dependiendo del tipo de producto en el mercado, aunque no va más allá de una variable *dummy* que indica cuándo se trata de productos de especialidad.

### **3.2 Análisis de la metodología**

Para fines del estudio de Ramaswamy *et al.* (1994), a partir de las variables: crecimiento de mercado, concentración de mercado, la estandarización de producto, costos, diferenciación y posicionamiento, se intenta crear una serie de escenarios que resultan un tanto

reducidos y a la vez muy complejos. Esto nos muestra la dificultad de la decisión que se debe tomar en un estudio al definir qué variables entrarán, teniendo que establecer el límite en algún lugar que se considere, apropiadamente acotado o amplio para que la relación no se disuelva y ni para que se vuelva demasiado concreta.

Un acierto de este estudio, sobre anteriores donde se utilizan los datos PIMS, es la deflatación de los datos de ventas y precios para eliminar los efectos inflacionarios utilizando índices de precios distintos para cada mercado. Resulta preciso deflatar estos datos con índices particulares porque un mercado puede moverse de manera más o menos dinámica que un sector en general. Esto permite disminuir la influencia de variables extrañas, en este caso variables macroeconómicas, procedimiento muy recomendable cuando se trabaja con datos longitudinales.

Se formularon 17 hipótesis a partir de los supuestos sobre las cinco variables independientes y su relación con los comportamientos de mercadotecnia. Se tienen bastantes hipótesis que probar por la naturaleza del objetivo del estudio porque aun cuando los determinantes del comportamiento competitivo son reducidos a cinco, la posibilidad de relaciones es muy amplia. Las hipótesis se formularon basándose en las reacciones más probables a partir de la revisión de literatura para cada una de las variables; sin embargo, existe una cantidad de factores que influyen en este comportamiento que es difícil controlar y resultan en investigaciones poco concluyentes.

Se encuentran resultados estadísticos con confiabilidades al 90% entre comportamiento cooperativo o de represalias: en la misma dirección y sin poder establecer cuál es el más probable. Esto nos muestra la dificultad de elaborar las hipótesis correctas, dado que variaciones mínimas crean situaciones tan particulares que es difícil clasificarlas aún en 17 hipótesis. Considerando estos resultados, no del todo concluyentes, es importante mencionar algunas limitaciones de escoger unidades estratégicas de negocios en mercados maduros.

En general, conforme un mercado madura se da un proceso de consolidación y estabilización; en consecuencia, las nuevas iniciativas pueden ser percibidas como amenazantes, por lo que las firmas activas generalmente dedican atención a monitorear las actividades competitivas y a reaccionar rápidamente cuando se identifica una amenaza. Claro está, el monitoreo de los competidores es más fácil cuando su número es más reducido; por lo tanto, conforme una categoría madura, las reacciones a nuevas iniciativas deberán ser más rápidas y fuertes.

Un efecto secundario de la concentración (cuando el número de firmas importantes disminuye) es que se vuelve más fácil coordinar y limitar la competencia. Aunque la

colusión explícita está prohibida por leyes antimonopólicas, las empresas aprenden cómo competir rentablemente. Una empresa aprenderá a concentrar sus esfuerzos en los elementos de la mezcla de mercadotecnia en los que creen tener una ventaja. Como resultado puede no reaccionar a una iniciativa competitiva a menos que se vea directamente amenazada.

Resumiendo, según Gatignon y Soberman (2005), en la etapa inicial de un mercado existen por lo general muchos competidores atomizados, es decir pequeños y múltiples, que no responden a otros competidores pues resulta complicado seguir la pista de las acciones de todos ellos. Conforme el mercado evoluciona y crece, la concentración decrece, hay menos competidores de mayor tamaño, pero aún hay un buen número de competidores. Aquí, el efecto principal de una mayor concentración es la facilidad de monitoreo entre los competidores de sus respectivos movimientos estratégicos. Esto debería llevar a más amplias, intensas y rápidas reacciones a las iniciativas competitivas; sin embargo, en algún punto, la concentración se vuelve lo suficientemente reducida como para que la coordinación y la limitación de la competencia se vuelva más fuerte.

#### **4. Propuestas para trabajos a futuro**

##### **4.1 Medida de inequidad competitiva entre competidores**

Para realizar un análisis de la estructura de mercado más claro, faltaría una variable indicadora de la posición competitiva promedio que nos pudiera decir qué tanto se equiparan o varían los competidores entre sí. Este indicador tiene como base una medida de participación relativa de mercado frente a un único competidor; se obtiene al dividir las unidades desplazadas de una determinada unidad estratégica de negocios entre las unidades desplazadas por el líder de mercado (como señalan Abell y Hammond, 1989); en cuanto a cómo obtener la participación relativa de mercado del líder, se dividen las unidades desplazadas entre las del segundo del mercado. En esta medida se conjuntarían las participaciones relativas de mercado de todas las unidades que participen en él, lo que permitiría un indicador más completo de la estructura del mercado.

Otra ventaja de esta medida es que no divide simplemente los mercados en fragmentados o concentrados, sino que provee un poco más de información sobre los arreglos particulares en la posición de las empresas. Para la nueva medida propuesta, una participación relativa de mercado igual a uno implica equidad en condiciones competitivas. Esto permitiría observar distintas estructuras de mercado, como por ejemplo, mercados fragmentados con distintas relaciones de poder entre los competidores que pudieran estar influyendo en el comportamiento competitivo de mercado.

Utilizando esta nueva medida de concentración de mercado, un primer análisis en este sentido se podría hacer al ver qué tanto se alejan o acercan en promedio con respecto a una participación relativa de mercado igual a uno. Esto se puede obtener a partir de la medida de desviación estándar de las participaciones relativas de mercado de un grupo de unidades estratégicas de negocios que compiten en un mismo segmento. La desviación estándar se puede ver como indicador de las posiciones competitivas comparadas de los competidores en un mismo mercado.

El obtener desviaciones estándar grandes con respecto a la media de las participaciones de mercado podría estar indicando mercados desiguales en cuanto a las posiciones competitivas de sus participantes. A partir de esta desviación estándar y utilizando la media de las mismas participaciones relativas de mercado se puede entonces crear un índice de inequidad competitiva. Este índice consistiría en dividir la desviación estándar de las participaciones relativas de mercado entre su media, obteniendo un coeficiente de variación. Este número por sí mismo no sería de gran utilidad, pero permite comparar dos mercados en cuanto a su estructura en términos de inequidad competitiva. Comparar dos mercados nos permite hacer supuestos sobre la influencia de esta variable de concentración en el comportamiento competitivo de mercado. Algunas hipótesis tentativas son:

*H1: Una mayor inequidad competitiva en un mercado reducirá las probabilidades de comportamiento competitivo vengativo.*

Como se ha venido exponiendo en este artículo, el comportamiento vengativo puede llegar a disminuir la rentabilidad del sector si el uso agresivo de estrategias de mercadotecnia es rápidamente equiparado por la competencia (Urban y Star, 1991). Partiendo de la hipótesis inicial sobre la inequidad competitiva y la probabilidad de comportamiento competitivo se puede formular la siguiente hipótesis:

*H2: A mayor inequidad competitiva mayor rentabilidad del sector.*

Esto se cumple partiendo del supuesto que la inequidad competitiva no generará comportamiento vengativo, tal como guerras de precios, que influirá no sólo en la rentabilidad de cada unidad estratégica de negocios, sino de todo el mercado.

#### **4.2 Diferencial porcentual del grado de estandarización en el producto**

Una opción para medir el grado de estandarización del producto para un estudio como éste, con una muestra de empresas con bienes industriales, podría ser con comparaciones de las especificaciones técnicas del producto, midiendo el grado en el



que una compañía puede adaptar estas especificaciones técnicas para un determinado cliente o segmento de mercado. Se trataría de determinar por comparación qué tan similares son entre sí los productos ofrecidos. A partir de las especificaciones técnicas se podrían establecer escalas o diferencias porcentuales que ayudarían a hacer más fina esta medida.

### 4.3 Incremento del mercado

Gatignon y Soberman (2005) proponen una serie de conexiones de distintos componentes del mercado que podrían estar mediando las reacciones competitivas estratégicas y sugieren causas para los resultados confusos que se han obtenido, así como hipótesis para nuevas avenidas de investigación dentro del tema. De estos autores resaltan dos temas en especial: el incremento de mercado como atractivo y la evolución de la respuesta del consumidor. Las respuestas competitivas serán generalmente más fuertes en mercados de alto crecimiento y de la misma manera las respuestas competitivas serán más débiles en mercados con alta incertidumbre y caracterizados por estructuras complejas.

Algunos de los factores que pueden llegar a influir en esta relación son un crecimiento en unidades de la categoría de producto que pudiera estar generando diferentes grupos de competidores en el mercado y, por tanto, nuevos grupos de consumidores. Esto crearía una estructura de mercado más compleja donde las elasticidades cruzadas de precio de las firmas que compiten en él pueden ser relativamente bajas (Gatignon y Soberman, 2005). Esta variable podría ser operacionalizada como el número de productos añadidos dentro de un mercado durante un cierto tiempo, dividido entre el número total de productos. La hipótesis sería:

*H3: Entre mayor sea la proporción de crecimiento de la categoría de productos más probable será el comportamiento cooperativo en el mercado, y menos probable el vengativo.*

Otra condición para una reacción competitiva más débil en mercados en crecimiento es el alto grado de incertidumbre. En un entorno incierto, las firmas pueden mostrarse reticentes a responder con fuerza y pudieran postergar la reacción. Gatignon y Soberman (2005) notaron que en un mercado de alta incertidumbre, o caracterizado por estructuras complejas, las reacciones no serán tan fuertes y rápidas como las sugeridas por Ramaswamy *et al.* (1994). Esta consideración se podría tomar como variable control en forma de una variable *dummy*.

#### 4.4 Capacidad de respuesta competitiva, intensidad y duración

Otro determinante del comportamiento es la capacidad de respuesta de las firmas compitiendo en el mercado, lo que en el caso del estudio de Ramaswamy se excluye por el análisis de comportamientos conjuntos. Se asume que la respuesta ya se dio, ambas empresas llevaron a cabo sus movimientos estratégicos de mercadotecnia, sin medir la intensidad ni la rapidez de respuesta. Algunos determinantes clave sugeridos por Gatignon y Soberman (2005) son la cultura y los sistemas; éstos son aspectos que valdría la pena explorar de manera teórica y empírica con más profundidad.

Se propone entonces que la capacidad de respuesta se mida en dos partes. Una parte estaría compuesta por la rapidez de respuesta, medida como el tiempo que tarda una unidad estratégica de negocios en dar el primer indicio de respuesta a una agresión del competidor. El tiempo transcurrido se medirá entre el primer indicio de agresión del competidor y el primer indicio de respuesta. La hipótesis tentativa sería:

*H4: Entre mayor sea la capacidad de respuesta en un mercado mayor será la probabilidad de comportamiento cooperativo, y menos probable el vengativo.*

La segunda parte que compondría la capacidad de respuesta sería la intensidad. Esta variable podría ser operacionalizada (medida) de dos maneras, como duración o como inversión en la reacción. La duración se podría medir desde el momento en que la compañía adopta una determinada estrategia de reacción hasta que la abandona o cambia. La opción de inversión tendría que ser medida dependiendo de la herramienta de mercadotecnia que se haya elegido, comparando diferenciales de precios o porcentaje de aumento en el gasto en fuerza de ventas. La hipótesis en este caso sería:

*H5a: Entre mayor sea la capacidad de intensidad de respuesta en un mercado mayor será la probabilidad de comportamiento cooperativo, y menos probable el vengativo.*

En el caso de la otra medición la hipótesis sería:

*H5b: Entre mayor sea la duración de respuesta en un mercado, mayor será la probabilidad de comportamiento cooperativo, y menos probable el vengativo.*

Se podría realizar un análisis posterior para ver si estos dos componentes de la variable de respuesta están correlacionados y proponer un solo índice de capacidad de respuesta. Hay que tomar en cuenta que Gatignon y Soberman (2005) aclaran que la mayor parte de los estudios encuentran que la concentración de mercado no es significativa para explicar el grado o la velocidad de las reacciones competitivas. Por esto habría que estudiar esta relación por separado de la concentración de mercado.

Como una última sugerencia para estudios posteriores cabe mencionar la necesidad de inclusión de otras herramientas de mercadotecnia adicionales a los movimientos en precio y fuerza de ventas (en la tabla 3 se puede ver un resumen de las nuevas variables determinantes del comportamiento competitivo que se están proponiendo).

**Tabla 3**  
**Nuevas variables independientes propuestas para complementar el modelo que explique comportamiento competitivo de mercado**

<b>Variable</b>	<b>Definición operacional de la variable</b>
Posición competitiva de la UEN	Unidades desplazadas de una determinada unidad estratégica de negocios entre las unidades desplazadas por el líder de mercado para cada una de las unidades estratégicas de negocios.
Inequidad competitiva del mercado	Razón de la desviación estándar de las participaciones relativas de mercado entre su media, obteniendo un coeficiente de variación.
Crecimiento de la categoría de producto	Número de productos añadidos a una categoría durante un cierto tiempo, dividido entre el número total de productos.
Capacidad de respuesta de las firmas: rapidez de respuesta	Tiempo que tarda una unidad estratégica de negocios en dar el primer indicio sobre una respuesta de mercado a una agresión del competidor. El tiempo transcurrido se medirá entre el primer indicio de agresión del competidor y el primer indicio de respuesta.
Capacidad de respuesta de las firmas: intensidad en duración	Duración: desde el momento en que la compañía adopta una determinada estrategia de reacción hasta que la abandona o cambia.
Capacidad de respuesta de las firmas: intensidad en inversión	Inversión: medida dependiendo de la herramienta de mercadotecnia que se haya elegido, comparando diferenciales de precios o porcentaje de aumento en el gasto en fuerza de ventas.

#### 4.5 Otras consideraciones

Se sugiere la verificación de las relaciones esperadas en otros sectores distintos al escogido para el estudio de Ramaswamy *et al.* (1994) de bienes industriales. Sería interesante de igual manera limitar los tipos de mercados adoptando otra clasificación más estrecha como sugieren los autores en mercados de servicios o de bienes de consumo, así como otras estratificaciones que podrían ser hechas por tiempo que las empresas llevan en el mercado o en el sector industrial, si pertenecen o no a una empresa con unidades estratégicas de negocios muy diversificados y otras clasificaciones. El que no se hayan encontrado claramente las relaciones simples o las complejas puede implicar que no se definió el mercado correctamente y no se puede medir reacciones directas al comportamiento de los competidores, sino que son acciones que se podrían considerar independientes y no relacionadas.

#### 5. Conclusiones

A pesar de las limitaciones del estudio analizado, en la descripción que se hace de los posibles escenarios que enfrentan las empresas en sus distintos mercados se pre-

senta una excelente primera aproximación para la predicción del comportamiento de mercadotecnia.

La aportación más importante del estudio de Ramaswamy *et al.* (1994) es encontrar las relaciones complejas presentes en todos los aspectos, que sugieren que se evita un enfrentamiento cara a cara y en los mismos términos, ya sea en precio o en esfuerzo de venta. Las empresas tratan de ganar mercado por distintos métodos que sus competidores porque las guerras de precios o de esfuerzo de ventas mermarán sus utilidades o invadirán territorios, lo que implica mayor esfuerzo e inversión que puede no resultar provechoso a largo plazo. Esto nos lleva a ver que lo lógico es evitar un comportamiento vengativo dado que el objetivo último es la rentabilidad y ambos tipos de guerras la merman por los altos costos que implican. Se propone entonces una réplica del estudio considerando solamente las relaciones complejas que fue uno de los hallazgos más significativos del estudio.

La descripción del estudio original con el que comienza este artículo nos lleva a proponer los términos de “comportamiento competitivo vengativo”, y “comportamiento competitivo oportunista” como adaptaciones de los términos utilizados en inglés para estas relaciones.

A partir de la revisión del artículo sobre comportamiento competitivo de mercadotecnia en mercados industriales, escrito por Ramaswamy *et al.* (1994) se encontraron ciertas limitaciones en el planteamiento de las variables, la metodología y las conclusiones a las que llegaron. Esta crítica tiene como objetivo encontrar nuevas líneas de investigación para continuar el estudio del comportamiento competitivo (ver tabla 4). La importancia de esta área de investigación consiste en el impacto que tiene el comportamiento vengativo en la rentabilidad de la empresa y su sector.

Para ampliar esta área de investigación se propuso primero la inclusión de una medida sobre la concentración de mercado que proporcione información sobre la inequidad competitiva para analizar la probabilidad de determinado comportamiento competitivo y además vincular esta probabilidad con la rentabilidad del sector.

Adicionalmente, son propuestas nuevas variables para completar el modelo que explicará el comportamiento competitivo, tales como la incertidumbre, el crecimiento de la categoría de producto, la capacidad de respuesta, así como el indicador de inequidad competitiva. De tal forma, se aventuran hipótesis que proponen relaciones entre estas variables y el comportamiento competitivo de las empresas.

Estas variables se sugieren como adicionales a la propuesta original. Se reconoce el valor de las variables originales y sólo se hacen sugerencias para modificar su

definición operativa. Más que tratar de reducir el número de predictores del comportamiento competitivo, se pretende lograr una visión más completa de los factores de influencia en el mercado.

**Tabla 4**  
**VARIABLES INDEPENDIENTES QUE CONFORMARÍAN**  
**EL MODELO QUE EXPLIQUE COMPORTAMIENTO COMPETITIVO DE MERCADO**

<b>Variable independiente</b>	<b>Definición operativa original</b>
Inequidad competitiva del mercado	Razón de la desviación estándar de las participaciones relativas de mercado entre su media, obteniendo un coeficiente de variación.
Crecimiento de mercado	Porcentaje de cambio en el tamaño del mercado.
Concentración de mercado	Posición competitiva de la unidad estratégica de negocios e Inequidad competitiva del mercado.
Crecimiento de la categoría de producto	Número de productos añadidos a una categoría durante un cierto tiempo, dividido entre el número total de productos.
Estandarización	Diferencial porcentual de comparaciones de las especificaciones técnicas del producto, midiendo el grado en el que una compañía puede adaptar estas especificaciones técnicas para un determinado cliente o segmento de mercado.
Diferencial de costo	Diferencia de costos frente al competidor líder. Puntajes que indique grado de desventaja o ventaja.
Diferencial de posicionamiento	Basándose en la percepción del cliente como informante clave de valor de marca.
Posición competitiva de la UEN	Unidades desplazadas de una determinada unidad estratégica de negocios entre las unidades desplazadas por el líder de mercado para cada una de las unidades estratégicas de negocios.
Capacidad de respuesta de las firmas: rapidez de respuesta	Tiempo que tarda una unidad estratégica de negocios en dar el primer indicio sobre una respuesta de mercado a una agresión del competidor. El tiempo transcurrido se medirá entre el primer indicio de agresión del competidor y el primer indicio de respuesta.
Capacidad de respuesta de las firmas: intensidad en duración	Duración: desde el momento en que la compañía adopta una determinada estrategia de reacción hasta que la abandona o cambia.
Capacidad de respuesta de las firmas: intensidad en inversión	Inversión: medida dependiendo de la herramienta de mercadotecnia que se haya elegido, comparando diferenciales de precios o porcentaje de aumento en el gasto en fuerza de ventas.
Tipo de producto	Variable <i>dummy</i> , 1 = mercados con productos especializados, 0 = otros casos.

La ampliación de las variables es necesaria antes de encontrar factores específicos y confiables que ayuden en última instancia a los administradores a tomar mejores decisiones estratégicas. El conocimiento de las probabilidades de respuesta de los competidores proporciona información adicional para evaluar las estrategias competitivas y el uso de las herramientas de mercadotecnia a favor de una mayor rentabilidad.

## Referencias

- ABELL, D. y J. HAMMOND (1989), *Planeación estratégica de mercado: Problemas y enfoques analíticos*, CECSA, México.
- BUZZELL, R. y B. GALE (1987), *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. The Free Press, Nueva York.
- DAVIS, P., P. SCHUL, E. BABAKUS y D. PEDRICK (1993), “An examination of the role of market share position in the strategy-performance equation”, *Journal of Strategic Marketing*, Routledge, Londres, pp. 153-169.
- DORFMAN, R. y P. STEINER (1954), “Optimal advertising and optimal quality”, *The American Economic Review*, AER, Nashville, TN, 44(5), pp. 826-836.
- GATIGNON, H., E. ANDERSON y K. HELSEN (1989), “Competitive reactions to market entry: Explaining interfirm differences”, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 26(1), pp. 44-55.
- HALL, C. (1987), “When does market-share matter?”, *Journal of Economic Studies*, Glasgow, 14(3), pp. 41-54.
- HANSENS, D. (1980), “Market response, competitive behavior, and time series analysis”, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 17(4), pp. 470-485.
- JACKEMIN, A. (1991), *The new industrial organization: Market forces and strategic behavior*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- LAMBIN, J., A. NAERT y A. BULTEZ (1975), “Optimal Marketing Behavior in Oligopoly”, *European Economic Review*, Amsterdam, 6, pp. 105-128.
- MARSHALL, C. y R. BUZZELL (1990), “PIMS and the FTC line-of-business data: A comparison”, *Strategic Management Journal*, Chichester, 11, pp. 269-282.
- PORTER, M. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, Nueva York.
- RAMASWAMY, V., H. GATIGNON y D. REIBSTEIN (1994), “Competitive marketing behavior in industrial markets”, *Journal of Marketing*, Chicago, 58, pp. 45-55.
- ROBINSON, W. (1988), “Marketing mix reactions to entry”, *Marketing Science*, Linthicum, 7(4), pp. 368-385.
- SOBERMAN, D., y H. GATIGNON (2005), “Research issues at the boundary of competitive dynamics and market evolution”, *Marketing Science*, Linthicum, 24(1), pp. 165-174.
- URBAN, G. y S. STAR (1991), *Advanced marketing strategy: Phenomena, analysis, and decisions*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

