

¿Qué es un competidor directo?

Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores

Fecha de recepción: 03.08.2010

Fecha de aceptación: 06.12.2010

Jorge Vera Martínez

Departamento de Mercadotecnia, División de Negocios. Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México
jorge.vera@itesm.mx

Roberto Díaz Ruiz

Departamento de Gestión y Negocios Internacionales, División de Negocios. Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México
rdiazr@itesm.mx

Resumen

En el presente trabajo se ofrece la hipótesis de que la percepción de competencia directa por parte de un líder de unidad estratégica de negocio (UEN) depende de tres variables: similitud del producto ofrecido, similitud del mercado atacado y similitud de capacidades estratégicas de las empresas competidoras. Se propone que la competencia directa depende más de la percepción de los gerentes que de una decisión basada en una regla objetiva. Estas tres variables son detectadas inicialmente en una revisión de literatura y son corroboradas mediante un estudio cualitativo donde se entrevistó a líderes de UEN. La relación entre estas tres variables y la percepción de competencia directa se corrobora mediante una prueba empírica donde se aplican cuestionarios —también a líderes de UEN— que sirvieron para medir la relación entre tales variables. El presente trabajo se enmarca en la noción de *grupos estratégicos*; se parte de que los integrantes de uno tenderían a percibirse como competidores directos y que esta percepción de competencia directa podría ser un factor para conformar tales grupos. Los resultados arrojan que la percepción de competencia directa sí es dependiente de cada una de las tres variables de similitud. Se hace un análisis estadístico de dos tipos: uno basado en correlaciones tomando la percepción de competencia directa como una variable ordinal y otro en chi-cuadrada y tablas de contingencia tomando la dependiente como una variable dicotómica: la de competencia más directa *versus* la de competencia menos directa.

Palabras clave: grupos estratégicos, competencia directa, similitud de producto, similitud de mercado, similitud de capacidades estratégicas, comportamiento competitivo.

¿What is a direct competitor? An empirical study to corroborate the perception of direct competence based on three factors

Abstract

The present study poses the hypothesis that the perception of direct competition by a strategic business unit leader (SBU) depends on three variables: similarity of product offered, similarity of targeted market and similarity of strategic capabilities in the competing companies. It is proposed that the decision of who is the competition depends more on the managers' perception than on an objective rule. These three variables are initially detected through a qualitative study where SBU leaders were interviewed, which was later substantiated with a related literature search. The relation among these three variables and the perception of direct competition is corroborated through an empirical test where questionnaires were applied to SBU leaders as well, and served to measure the relation between such variables. The present study frameworks the notion of cognitive strategic groups starting from the idea that its members would tend to perceive each other as direct competitors, and that this perception of direct competition could be used as a factor to construe such groups. The results suggest that the perception of direct competition does depend on each of the three similarity variables. A statistical analysis of two kinds was undertaken, the first one based on correlations taking the direct competition perception as an ordinal variable. A second analysis used Chi-squared and contingency tables with a dichotomic dependent variable: the most direct competition versus the least direct competition.

Keywords: strategic groups, direct competition, product similarity, market similarity, strategic capacity similarity, competitive behavior.

Introducción

La investigación sobre comportamiento competitivo ha ocupado una posición relevante dentro del área de administración estratégica (Hamel y Prahalad, 1989; Porac y Thomas, 1990; Porter, 1980, 1985). Su principal objetivo es comprender y tratar de predecir la rivalidad (Porter, 1980); sin embargo, para que esto sea posible, primero es necesario identificar a los competidores más directos de la unidad de negocio (UEN) de la empresa. Tiempo atrás, Hunt (1972, en McGee y Thomas, 1986), apoyado en las conclusiones de Bain (1968), desarrolló la teoría de grupos estratégicos, que se ha convertido en una herramienta popular entre los investigadores para analizar la estructura competitiva dentro de las industrias. Desde su aparición (Hunt, 1972 en McGee y Thomas, 1986), los investigadores han indagado principalmente cómo está constituida la estructura de la industria; como resultado

se generó una oleada de investigaciones que respalda la existencia de los grupos estratégicos (Barney y Hoskisson, 1990; Hergert, 1983; Tang y Thomas, 1992). Sin embargo, sólo pocos autores retoman esta teoría (Porter, 1980; Fleisher y Bensoussan, 2003) e incluso tanto en el ámbito académico como en el empresarial es poco conocida; dicha teoría señala básicamente que las empresas incluidas en las diferentes industrias pueden ser agrupadas por sus semejanzas. Algunos autores se aventuran a mencionar que estos grupos están formados por competidores directos (Fleisher y Bensoussan, 2003, entre otros), pero no lo corroboran empíricamente. Porter (1980) menciona que se trata un conjunto de empresas con estrategias similares; asimismo, aclara que las empresas deben identificar a sus competidores, pero no menciona cómo llegan a este punto, ni afirma que las empresas incluidas en cada grupo son competidores directos.

Un punto angular en el presente trabajo es asumir que el fenómeno de competencia directa entre empresas constituye un problema de percepción por parte de los ejecutivos de la organización y en particular del líder de alguna de las unidades de negocio. En otras palabras, el que se considere a otras empresas como competidoras directas depende de ciertas características que se alcancen a ver desde la perspectiva de la propia empresa y de la importancia que se le dé a esas características. Esto implica aceptar que la determinación de competencia directa tiene un fuerte componente perceptual subjetivo y no tanto una decisión racional, o al menos producto de algún método riguroso de detección de competidores. Esta perspectiva sería congruente con la noción de grupos estratégicos cognitivos que es detallada más adelante.

Otro ángulo importante en este estudio se refiere al nivel que se está tomando dentro de la empresa para hablar de competidores directos. No se está visualizando la competencia directa entre empresas desde la perspectiva de corporativo formado por muchos negocios, donde un competidor tenderá a ser otro corporativo diversificado con el que coincida en muchos de sus negocios.

En esta investigación se retoma la posición desde una unidad de negocio: un negocio particular de la empresa que puede ser un producto, una línea particular de marca o un servicio ofrecido; de lo que se estaría hablando aquí es bajo qué factores el líder de una particular unidad de negocio de una empresa visualiza como competidor directo a una unidad de negocio de otra empresa.

Un tercer punto importante de esta investigación se refiere a que, como se aborda más adelante, existen dos corrientes en la investigación sobre determinación de competidores: una desde la perspectiva de la oferta (a quién se considera como competidor desde la empresa) y otra desde la perspectiva de la demanda (a qué marcas los consumidores perciben como cercanas dentro de una particular categoría de producto). Esta investigación está enmarcada en la primera corriente.

Así, el presente trabajo tiene por objetivo sustentar que la percepción de competencia directa desde la perspectiva del líder de unidad estratégica de negocio depende de tres factores: similitud percibida de productos, similitud percibida en los mercados servidos y similitud percibida de capacidades estratégicas. Aquí se comienza abordando la teoría de los grupos estratégicos, sus principales autores, así como sus contribuciones, donde se resalta la noción de *grupos estratégicos cognitivos*. Se continúa con una revisión de literatura de las formas utilizadas para determinar a los competidores de una empresa. Después se exponen los resultados de un estudio cualitativo donde se realizaron entrevistas a profundidad a líderes de la unidad de negocio encaminadas a confirmar los factores que determinan competencia directa encontrados en la literatura. Posteriormente se encuentra la parte empírica de esta investigación, donde se plasman las hipótesis referentes a la relación entre los factores (encontrados en la literatura y confirmados en el estudio cualitativo) y su relación esperada con el grado en que se percibe a un determinado jugador como competidor directo de la unidad de negocio. Finalmente, se presentan los análisis estadísticos realizados para la corroboración de las hipótesis, así como las conclusiones, limitaciones y propuestas para futuras investigaciones.

Grupos estratégicos y la confluencia de competidores

Tomemos como punto de observación una industria cualquiera, es decir, un grupo de competidores produciendo productos sustitutos, todos ellos tan cercanos que el comportamiento de cualquier empresa afecta a las demás directa o indirectamente. La observación sugiere que las empresas en una industria difieren una de otra comúnmente a través de una gran variedad de dimensiones: grado de integración vertical, nivel de costos fijos, amplitud de la línea, cantidad y composición de la publicidad, porcentaje de las ventas destinado, mercados geográficos atendidos, naturaleza y distribución de los canales empleados, capacidad de servicio, entre otros.

De esta forma una industria puede ser vista como compuesta de agrupaciones o grupos de empresas, donde cada grupo se conforma por empresas que siguen estra-

tegias similares en términos de las principales variables que rigen dicha industria. Cada uno de estos grupos puede estar compuesto por una sola empresa o por la totalidad de las empresas de la industria, a los actuales se les conoce como *grupos estratégicos* (GE). Las empresas dentro de un grupo estratégico (GE) tenderán a ser muy semejantes unas a otras, por lo que podemos esperar comportamientos similares ante eventos en su medio ambiente. Podemos decir que los GE son conjuntos de empresas que se forman dentro de las industrias cuyos miembros muestran características similares.

La competencia en una industria se presenta dentro de los GE y no entre ellos. Los GE constituyen un modelo de análisis usado para segmentar a las industrias en agrupaciones de empresas que poseen recursos similares y que tienden a actuar, a competir y a desempeñarse de forma similar (Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; Porter, 1979; Zúñiga, Fuente y Suárez, 2004). Los grupos nos permiten estudiar de forma conjunta a varias empresas, observando su comportamiento competitivo, así como la efectividad de sus estrategias. También ha contribuido al conocimiento sobre entradas potenciales, patrones de rivalidad y mercados oligopólicos (Caves y Porter, 1977; Hatten y Hatten, 1987). Su identificación dentro de las industrias ha sido utilizada principalmente para explorar las diferencias de rentabilidad entre las firmas de la misma industria (McGee y Thomas, 1986).

Si una empresa externa trata de ingresar a una industria, su entrada a un grupo estratégico puede ser bloqueada fuertemente; sin embargo, puede no encontrar tanta resistencia al tratar de tener acceso a otro grupo, a pesar de que ambos grupos se encuentran contenidos en la misma industria. Cuando se tiene la presencia de GE las barreras de entrada son parcialmente específicas para cada grupo porque no sólo aíslan a las empresas de nuevos competidores en la industria, sino que también a las empresas de un GE de la entrada de miembros de otro GE. Estas últimas barreras de ingreso, las específicas, son las llamadas *barreras de movilidad* (Peteraf y Shanley, 1997). Con estas barreras de movilidad (BM) se explica por qué algunas empresas dentro de una industria obtienen persistentemente más utilidades o ventas que otras y por qué varias empresas dentro de la misma industria optan por estrategias similares y obtienen resultados diferentes.

Porter (1996) muestra el caso de las líneas aéreas norteamericanas: la empresa Southwest Airlines perteneciente al grupo de aerolíneas de bajo costo implementó exitosamente una estrategia de este tipo caracterizada por bajas tarifas, vuelos entre ciudades medianas y dentro de distancias relativamente cortas, estandarizó su

flota a aviones Boing 737, estableció una alta frecuencia de vuelos, eliminó la primera clase dentro de sus aviones; asimismo, vendió los boletos por Internet y no en agencias de viajes, no asignaba asientos, ni ofrecía el servicio de trasbordo de maletas a otros vuelos y no servía ningún tipo de alimento; con todo lo anterior se crearon grandes BM. Continental Airlines al ver el éxito de Southwest trató de imitar la estrategia; a pesar de que Continental se encontraba en el grupo considerado como de las aerolíneas de servicio completo, creó la aerolínea Continental Lite, en la que eliminó los alimentos y el servicio de primera clase, incrementó los vuelos y disminuyó las tarifas. Dado que Continental ya tenía tratos con las agencias de viaje, continuó con la política de venta de boletos por este canal evitando pagar comisiones. El problema que enfrentó fue que las actividades de ambas aerolíneas resultaron incompatibles, debía saltar todas las BM del grupo en que se encuentra Southwest y no pudo alcanzar las economías de escala necesarias.

Se puede proponer entonces que cuando una empresa se decide a entrar a una industria y elige un GE específico para establecerse, simultáneamente selecciona como sus rivales a los integrantes de dicho grupo (Kotler y Armstrong, 2005); es decir, los miembros serían sus principales competidores. No obstante, no es raro encontrar empresas compitiendo en el mismo grupo sin ser rivales dado que ambas pueden tener presencia en mercados geográficos distintos.

Reger y Huf (1993) son de los primeros en hablar de los *grupos estratégicos cognitivos*. Este enfoque sostiene que bajo la percepción de los administradores, sobre las diferencias y similitudes de las empresas que están en la industria, se forman grupos de competidores para poder simplificar cognitivamente el ambiente competitivo en el que se desarrollan, esto debido a la complejidad que generalmente caracteriza a este ambiente.

McNamara, Luce y Tompson (2002), en concordancia con Porac y Thomas (1994), sugieren que tanto los presidentes de las empresas como sus equipos directivos tienden a agrupar a la competencia formando GE de una forma cognitiva (subjetiva) haciendo referencia al concepto de grupos estratégicos cognitivos.

Peteraf y Shanley (1997) contribuyen a la teoría de los *grupos estratégicos cognitivos* desarrollando el concepto de identidad de los GE. Apoyan el hecho de que los grupos cognitivos surgen cuando los administradores segmentan el medio ambiente en el que se desenvuelven sus negocios con el fin de reducir la incertidumbre. Basados en la teoría social del aprendizaje y en la teoría de identificación

social, describen cómo los grupos cognitivos, por percepción de los ejecutivos de las empresas, se unen formando estructuras y explican cómo emerge la identidad en estas estructuras. Asimismo, establece que las BM promueven el desarrollo de la identidad de los GE.

Así la noción de *grupos estratégicos cognitivos* constituye una perspectiva en la cual los grupos estratégicos son formados subjetivamente por las creencias de los directivos de las empresas con base en cómo perciben a las empresas competidoras y en cómo perciben a su propia empresa. Sin embargo, aunque parece ser que queda implícito, no se ha señalado explícitamente la unión entre esta teoría y su contribución a la determinación de competidores directos dentro de una industria.

Factores en la determinación de competidores directos

En general, las teorías sobre competencia se concentran en el análisis de la misma, es decir, suponen que los competidores ya están determinados; sin embargo, pocos especifican cómo se identifican.

Porac y Thomas (1990) sugieren que la determinación de los competidores está directamente ligada a la apreciación de las personas que laboran dentro de una empresa, sólo que esta apreciación depende del nivel jerárquico que ocupe la persona dentro de la organización; es decir, los directores de una gran corporación tenderán a percibir a competidores diferentes que los que podría percibir el gerente de una marca dentro de esa misma empresa. Esto está en relación directa con una de las perspectivas fundamentales que se asume en este trabajo y que fue comentada en la introducción.

Un ejemplo de lo anterior viene dado por el caso de una universidad con múltiples carreras en las áreas de ingeniería, administración y humanidades; el rector puede percibir a sus principales competidores como aquellas universidades que coinciden en la mayoría de las carreras que se ofrecen, que posea características similares (instalaciones, tecnología, equipo de apoyo, etc.) y que se enfoque a un mercado similar de estudiantes. Sin embargo, el director de un programa académico específico puede percibir que su competencia son las universidades que ofrecen carreras (o productos por así llamarlos) similares a la de su particular responsabilidad, que posean instalaciones similares, así como que dicho programa esté enfocado a un mercado de alumnos con características semejantes.

Desde otra perspectiva, Smith, Andrews y Blevins (1992) establecen que los competidores son determinados por el lado de la demanda; es decir, por la evaluación que tienen los clientes sobre las diferentes alternativas que encuentran en el mercado; esta evaluación estaría regida por los beneficios que ellos creen que provee cada producto y por el precio que tiene que pagar para obtener dichos beneficios.

En México está la Comisión Federal de Competencia (CFC), creada en 1993, órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía con autonomía técnica y operativa encargado de aplicar la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) en México. Una de las principales funciones que lleva a cabo la CFC es la de autorizar, condicionar o impedir las concentraciones de empresas (generalmente adquisiciones y fusiones) que, por su importancia, pudieran tener efectos en el proceso de competencia y libre concurrencia. Para ser considerado como competidor una empresa, debe cumplir con los siguientes criterios: poder ofrecer un bien o servicio, nacional o extranjero, que pueda sustituir a otro producto; poder ofrecer un precio similar al consumidor, el cual incluya todos los costos como son producción, fletes, seguros, aranceles y otros impuestos. Con esto, se puede decir que la CFC toma dos factores para poder reconocer a una empresa como competidora de otra: que ofrezca un producto sustituto y que lo pueda ofrecer a un precio similar.

Wilson (1994) habla que los competidores de una empresa no son únicamente los que se ven a simple vista, sino que se trata de una lista muy amplia que debe incluir empresas que cumplan con las siguientes consideraciones: empresas enfocadas al mismo mercado que el nuestro, que ofrezcan un producto o servicio similar, que utilicen tecnología similar y que tengan un grado de integración vertical similar; empresas que operen en la misma categoría de cada producto o servicio que ofrece nuestra compañía; empresas que fabriquen o abastezcan productos que ofrezcan el mismo servicio que el que ofrecemos; así como empresas donde el cliente puede ejercer el mismo poder de compra que con nuestro producto.

Besanko, Dranove y Shanley (1996) sostienen que dos empresas son competidoras cuando venden el mismo producto en el mismo mercado y las decisiones respecto a precio y a producción afectan al precio que la otra empresa pueda ofertar. Los productos tienden a ser sustitutos cuando mantienen tres características: los productos mantienen características de desempeño igual o similar; tienen una ocasión de uso igual o similar; y se venden en el mismo mercado geográfico.

Fahey (1999) menciona que los competidores responden a una característica: compiten en la misma arena, donde es llevado a cabo el “juego” y se enfrentan entre sí los competidores. Las arenas poseen las siguientes características: mismos clientes, mismos canales de distribución, factores de mercado de calidad similar, como son los materiales, los componentes, labor, capital e información, entre otros.

Clark y Montgomery (1999) reconocen dos corrientes para la determinación de competidores. Basados en la oferta clasifican a los competidores con base en los atributos de cada empresa competidora, los cuales son identificados con relación en la similitud de tecnología, estrategia implementada, productos ofrecidos, entre otros; la teoría de los GE bien podría estar contenida en esta clasificación. Basados en la demanda clasifican a los competidores con base en los atributos de los clientes atendidos. Las empresas que atienden mercados percibidos como similares son identificados como competidores. Estos autores desarrollaron un modelo psicológico del proceso de identificación de la competencia, en donde los directores van ubicando a los distintos competidores dentro de diferentes “peldaños”, ya sea de “directos” a “menos directos”, “actuales” a “potenciales”, así como de “competidores” a “no competidores”. Según ellos, los factores que utilizan los directores para identificar a un competidor son los atributos basados en la oferta, en la demanda y en el tamaño de la empresa analizada, la que ha sido usada en la teoría de GE como variable de formación (Porter, 1979).

Bergen y Peteraf (2002) establecen un método que inicia con un análisis externo a la empresa basado en los consumidores, quienes son los que determinan el grado en que los productos satisfacen necesidades similares y cumplen con funciones similares. La primera etapa del estudio busca empresas candidatas a clasificarse como competidoras y que presenten equivalencia en sus recursos, atributos de los mismos y necesidades atendidas en los diferentes mercados; básicamente buscan responder si dos empresas atienden las necesidades del mismo cliente. En una segunda etapa se examina la capacidad de ambas empresas para satisfacer dichas necesidades, analizando la equivalencia de recursos o capacidades. Definen como *mercado en común* a “el grado en el cual un competidor se traslapa con otra empresa en términos de necesidades atendidas del consumidor” (Cooper e Inoue, 1996); también definen a la *equivalencia de recursos* como el grado en el cual dos empresas poseen recursos comparables en términos de cantidad, tipo, composición y atributos.

McNamara, Luce y Tompson (2002) sugieren que tanto los presidentes (Chief Executive Officers, CEO's) de las empresas como sus equipos directivos tienden a agrupar a la competencia formando GE de una forma intuitiva. Sostienen que esta forma de agrupación puede presentar complejidades muy variadas, pues se forman estructuras cognitivas con las cuales los directivos simplifican la información recabada del medio ambiente para procesarla y tomar decisiones estratégicas. Apoyan a Voyer (1993) argumentando que el grado de complejidad de los modelos mentales está relacionado positivamente con el grado de desempeño de la empresa.

De los métodos encontrados podemos decir que la determinación de los competidores tienden a presentarse en dos ramas: 1) basados en la oferta, es decir, con base en las características de las empresas que ofrecen productos a los mismos clientes, como son las semejanzas en tecnologías, estrategias, productos y servicios; 2) basados en los clientes o demanda, este caso se cimienta en las características de los compradores, deduciendo que las empresas que atienden a clientes percibidos como similares son referidos como competidores.

Como se señaló al principio, este trabajo se construye desde la perspectiva de la oferta, en términos de a quién percibe como competidor directo un líder de UEN. Hasta este punto, recapitulando sobre lo que se ha presentado, se pueden condensar los factores que determinan la percepción de competencia directa mencionados en la literatura en aspectos relacionados con mercados y grupos de consumidores servidos en común, en características similares de los productos o servicios ofrecidos en términos de beneficios para el cliente, así como en características hasta cierto punto equivalentes de los recursos y características de las empresas.

Confirmación de los factores que determinan la percepción de competencia directa¹

En un pequeño estudio como preámbulo del análisis, se realizaron seis entrevistas a profundidad con líderes de la unidad estratégica de negocio de distintas industrias², quienes comentaron su desconocimiento hacia el concepto de *grupo estra-*

¹ Los resultados de esta parte cualitativa de la investigación fueron previamente presentados en el XII Foro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, 2007.

² Estas entrevistas fueron realizadas entre julio y agosto de 2005. Las personas entrevistadas fueron líderes de UEN de las siguientes empresas: Gasoductos de Chihuahua, Tecnológico de Monterrey, La Hacienda (empresa de alimentos para ganado), PROMESA (Promotora de Medicamentos, S.A.), Smart Business Technology (empresa desarrolladora de software para máquinas de punto de venta) y Promotora Textil Mexicana. Los cuestionarios fueron aplicados de abril a agosto de 2007.

tégico, aunque al explicárselas les pareció interesante y manifestaron el hecho que de alguna forma tienden a establecer y agrupar a sus competidores. La característica principal que se buscó en estas empresas es que fueran nacionales para que no tuvieran que depender de corporativos en el extranjero, justificando así que el corporativo nacional no fuera tomado en cuenta como una unidad estratégica de negocios y tuviese que responder a estrategias globales dictadas en otro país (Chen, 1996; Gimeno, 1994; Karnani y Wernerfelt, 1985). Sólo se tomó una empresa por sector industrial buscando de esta forma contar con una visión lo más general posible. Las industrias seleccionadas fueron las siguientes: maderera, textil, alimento para animales, educación, distribución de gas, desarrollo de software y distribución de medicamentos.

El objetivo de estas entrevistas fue comprender directamente de los líderes de la UEN qué elementos consideraban para determinar a sus competidores para así aislar factores mediante los cuales identificaban a otras empresas como competencia directa. Los tópicos abordados en las entrevistas fueron la visualización personal que tenían de la industria; identificación de sus competidores; las razones para considerar a una empresa como competidor; el lugar en que se encontraba la empresa dentro de ese grupo de competidores y las causas para determinar las posiciones de éstos. La información obtenida de las entrevistas fue muy consistente. En términos generales las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

1. El líder de UEN tiende a visualizar la industria incluyendo a proveedores y clientes; es decir, involucra a la cadena productiva.
2. Todos los líderes de UEN están conscientes e identifican a sus competidores. En el caso de los productos que llegan directamente al consumidor, generalmente el cliente es sensible a la economía, por lo que de verse afectado por un escenario adverso busca opciones más acordes a su situación, lo cual orilla a la empresa a enfrentarse a productos sustitutos dependiendo de la economía. Es decir, la gama de competidores puede variar dependiendo de cómo afecte la economía al cliente. Si la empresa tiene presencia en el nivel nacional, es posible que se enfrente a competidores nacionales, regionales y locales. En algunas empresas, el cliente decide quién es la competencia de la empresa, independientemente de quien crea, argumente o quiera el empresario. También mencionaron que los clientes eligen al competidor; el posicionamiento de la empresa provoca que el cliente encasille los productos

y la calidad que distingue a la empresa. Lo anterior provoca dificultades al tratar de reposicionar la empresa.

3. El empresario está consciente de la existencia de competidores fuera de la industria y de la existencia de productos sustitutos provenientes de otros sectores.
4. Generalmente el empresario reconoce a los competidores directos como únicos competidores.
5. Los empresarios utilizan los siguientes elementos para identificar a sus competidores: productos, tecnología, mercado, conocimiento y habilidades, volumen de ventas, capacidad física, posicionamiento y capital similares.

Analizando la información obtenida, y bajo la idea de que los GE pueden estar formados por empresas que sean rivales entre sí, se aislaron los tres siguientes factores que determinarían qué empresa es considerada como competidor por un líder de la UEN:

Similitud de producto. El producto de la competencia origina una satisfacción similar que nuestro producto; se vende en el mismo mercado; ofrece el mismo soporte; tiene similitud de propiedades, precio, características, usos, diseño, empaque y/o presentación; el mismo cliente dice que es lo mismo; precio igual o similar; tiene presencia en mismos eventos.

Similitud de mercado o clientes. El producto de la competencia tiene condiciones de venta similares; mismos compradores o clientes; soporte similar; utiliza los mismos canales; las propuestas económicas a los clientes son similares; presencia del producto de la competencia en las instalaciones de los clientes; capacidad de respuesta similar; asiste a los mismos eventos; utiliza medios publicitarios similares.

Capacidades estratégicas (competitivas) similares. La competencia tiene tiempos de entrega similares; similares niveles de ventas; mismos canales de distribución; misma red de distribución; misma capacidad y velocidad de respuesta; similar capacidad instalada; equivalente grado tecnológico; mismos servicios que ofrece; tamaño físico de activos similares; conocimiento de operación (*know how*) más o menos equivalente; número similar de plantas; proximidad de mercados geográficos que abastece.

A pesar de que Cool y Schendel (1987) afirman que las barreras de movilidad dependen de cada industria, en las entrevistas se encontró que varias de ellas son mencionadas continuamente por los empresarios: membresía, posicionamiento que le da el cliente, requisitos de capital, conocimientos de operación (*know how*), tecnología similar, acceso a canales de distribución o clientes y acceso a proveedores.

Al comparar estos tres factores de determinación de competencia directa con los aspectos encontrados en la revisión de literatura, se observa que son muy consistentes entre ellos. Con base en esto se puede decir que los tres factores aislados en este estudio confirman y condensan bien los elementos detectados en la literatura.

Planteamiento e hipótesis

De acuerdo con lo encontrado en la literatura, y en congruencia con los resultados de las entrevistas realizadas a profundidad, se puede decir que los empresarios y administradores tienden a concordar en que el primer factor que se debe presentar para que se perciba a una empresa como competidor es ofrecer un producto similar, de aquí derivamos la primera proposición:

P1. Para que la empresa A perciba como competidora a la empresa B, es necesario que el producto de la empresa B sea percibido como similar al de la empresa A. En la medida que mayor sea la similitud percibida del producto de la empresa B, por parte de la empresa A, se tendrá una mayor consideración como competidor directo a la empresa B por parte de A.

Concordante con lo mencionado por parte de los empresarios, Harrigan (1985) afirma que una industria está compuesta usualmente de muchos mercados, lo cual viene a corroborar lo que Hatten y Hatten (1987) indican acerca de que una industria puede considerarse como una serie de mercados poblados o no poblados; si lo interpolamos a la teoría de GE podemos derivar que cada GE debe estar compuesto de mercados, pero esto quiere decir que podemos tener dos empresas que satisfagan las necesidades de mercados diferentes a pesar de que tengan productos similares, de este razonamiento derivamos la segunda proposición:

P2. Para que la empresa A considere como competidor a la empresa B, es necesario que, además de poseer productos similares, la empresa A perciba que la B está satisfaciendo las necesidades de un mercado similar. Entre mayor sea la similitud del mercado servido que percibe la empresa A respecto de la empresa

B, se tendrá una mayor consideración como competidor directo de la empresa B por parte de A.

Conner (1994) y Rumelt (1984) apoyados en la teoría basada en recursos de la empresa (Grant, 1991) afirman que la posición y ventajas competitivas de una empresa vienen definidas por la cantidad de recursos que cada una posee. Esto es, a pesar de que tengamos dos empresas compitiendo en un mercado similar y con productos similares es necesario que ambas posean características que les permitan tener estrategias similares (Mahoney y Pandian, 1992). Así, podemos deducir que si una empresa posee recursos similares a otra es probable que tenga capacidades estratégicas similares. Como ejemplo de capacidades similares podríamos hablar del tamaño relativo que guardan entre sí o de la similitud de recursos asignados a un cierto producto (las capacidades estratégicas pueden estar dadas por activos y aspectos tangibles e intangibles como recursos financieros, humanos, patentes, conocimiento de operación —*know how*—, entre otros).

Reflexionando lo anterior, y tomando en consideración la tercera variable encontrada en las entrevistas a profundidad que utilizan los empresarios para determinar a sus competidores, se puede ofrecer la tercera proposición:

P3. Para que la empresa A perciba a la empresa B como competidora, la empresa B debe tener capacidades estratégicas percibidas similares. Entre mayor sea la similitud de capacidades estratégicas que percibe la empresa A respecto de la empresa B, se tendrá una mayor consideración como competidor directo de la empresa B por parte de A.

La unidad de análisis para determinar a una empresa como competidora de otra debe ser la unidad estratégica de negocio. Una unidad estratégica de negocios puede ser una empresa parte del corporativo, una división, un departamento, una línea de productos o un producto que se considere un negocio dentro del corporativo o empresa (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998). Dado que no todas las empresas son rivales de todas las que se encuentran dentro de una industria, es necesario estudiar la relación de competencia de cada empresa uno a uno con todos los miembros de la industria por UEN de cada empresa.

Retomando las tres proposiciones, así como todo lo anterior, la presente investigación está enfocada a corroborar que el líder de la unidad de negocio percibe a una empresa como competidora directa en la medida que:

H1. Percibe una gran similitud de su producto con respecto al competidor

H2. Percibe una gran similitud entre su mercado (grupo de consumidores) y el del competidor

H3. Percibe una gran similitud entre sus capacidades estratégicas y las del competidor

Entre mayor sea la percepción de equidad en estos tres factores, el empresario lo percibirá como un competidor más directo. De tal forma que la percepción de grado de competencia directa sería la variable dependiente, en tanto que los tres factores de similitud juegan en este estudio el papel de variables independientes.

De tal forma la hipótesis general queda definida como:

H. Entre mayor sea la equivalencia percibida de productos entre competidores, el grado de equivalencia percibida del perfil del mercado meta y el grado de equivalencia percibida de las capacidades competitivas, mayor será la percepción del grado de competencia directa por parte de otra empresa.

Equidad o similitud de productos. La equidad en los productos vendría dada por la percepción del líder de UEN sobre qué tan grande es la similitud de satisfacción de sus necesidades por parte del producto de la empresa con respecto al de la competencia.

Equidad de mercados o similitud de mercado servido. No se puede asegurar que dos empresas sean competidoras entre sí, aunque se encuentren compitiendo en la misma industria y en el mismo GE, a menos que una UEN o un producto de cada empresa se encuentren compitiendo en el mismo mercado.

De esto se desprende la propuesta de equidad de mercados que afirma que es necesario tomar en cuenta la “extensión de mercado en común”, lo cual determinaría el grado de competencia entre ambos competidores. En pocas palabras, cada mercado es único, por lo que requiere de una estrategia en particular; para poder implementar la estrategia adecuada se debe contar con recursos especiales y específicos o capacidades estratégicas apropiadas.

Capacidad estratégica similar. En la teoría de la estrategia, basada en los recursos de la empresa (*resource-based theory*) (Mahoney y Pandian, 1992), se considera a la empresa como un conjunto de recursos tangibles e intangibles de los que derivan capacidades para definir la estrategia (Wernerfelt, 1984). Las ventajas y posiciones competitivas en la industria están definidas por su conjunto particular de recursos (Conner, 1994; Rumelt, 1984). Se define la capacidad relativa similar como la extensión en la que un competidor posee atributos estratégicos comparables —en términos tanto de tipo, como de cantidad— relativos a otra empresa en particular.

Método

Se realizó una investigación no experimental (Kerlinger y Lee 2002) mediante la aplicación de una entrevista estructurada (ver anexo 1). En este cuestionario, que se aplicó a los líderes de UEN participantes,³ se ubican dos preguntas sobre los nombres de las empresas que perciben como competidores; en la primera se les pide únicamente los nombres y en la segunda se solicita que los ordenen comenzando por el que perciben como competidor más directo y así sucesivamente. Se deter-

³ Los cuestionarios fueron aplicados en el periodo de abril a agosto de 2007. A continuación se muestra la lista de giros de las empresas (en algunos casos se presenta el nombre de la empresa): hotelería, restaurante de comida rápida, NQ Suite Software, producción de eventos audiovisuales, displays, medicamento, seguros, dirección de cuenta, sistemas y tecnología en punto de venta, maestría en mercadotecnia, Gatorade, Home Entertainment, audio para automóviles, Zinc, zapatería infantil, tableros de madera, mechas para explosivos, llantas para minería, alimento para animales, etanol, desarrollo de software, venta de abarrotes, vinos y souvenirs, desarrollo de software, cadena comercial, Oxxo, cafetería restaurante La Selva, papel cartón y cajas corrugadas, línea blanca, soporte técnico e infraestructura tecnológica, compraventa de dulces, televisión cerrada Sky, capacitación en telecomunicaciones, fabricación de pistolas para pintura, construcción y cálculo de estructuras, tienda de auto-servicio Walmart, outsourcing de personal, transporte y logística internacional, club de precios Costco, salas de cine Cinemex, revestimientos epóxicos, restaurant-bar, vinculación, capacitación y desarrollo ejecutivo, financiamiento al campo, Mezcal Oro de Oaxaca, recuperación de cartera, envases para polvos (azúcar, jugos, etc.), medicina para pacientes con SIDA, procesamiento y distribución de cárnicos, productos nutricionales, crédito a las empresas para la adquisición de automóviles, producción de azúcar, cigarrera La Moderna, fianzas, sistemas de lubricación industrial, logística internacional, asesoría y tramitación aduanal, equipo médico instrumental, selladores de silicón y poliuretano, restaurante Vips, crédito al consumo, manufactura de carros de carga convencionales y especiales para ferrocarril, servicios turísticos en áreas y sitios mineros, consultoría y gestión para equipo de telecomunicaciones y electrónica, filtros de contenido en internet (spam, spyware, virus, phishing), restaurante de comida mexicana, hielo en bolsa, transporte de bienes y valores, pinturas y recubrimientos, internet y servicios de valor agregado, trajes para dama y caballero, taquería, hospital, venta de café en grano y preparado, financiamiento a empresas vía deuda o capital, equipos para diseño, proveedor de hoteles y restaurantes, tubería y materiales para construcción, manufactura y comercialización de equipos para comercio, administración de bases de datos, fabricación de calentadores para agua, impresoras para computadora, manufactura de productos de acero, equipos de limpieza, información financiera, constructora, zapatos deportivos, impresiones y serigrafía, producción y fabricación de alimentos empacados, compañía de entretenimiento en medios, producción y fabricación de lácteos, chicles, distribuidora de productos de cómputo, decoración de interiores, afianzadora, productos de vidrio y aluminio para construcción, laboratorio, periódico deportivo, botanas.

minó dar cabida a seis competidores como máximo debido a que en las pruebas piloto y entrevistas anteriores mencionaban, en general, tener cuatro competidores importantes más menos uno. Posteriormente, se solicita el grado de competencia directa que la persona percibe de cada uno de sus competidores (variable dependiente), en este trabajo se utiliza una escala de actitud de cinco categorías: número 5 para el competidor totalmente directo hasta 1 para el menos directo.

En los últimos tres reactivos se pide mencionar el grado de similitud del producto, el grado de similitud de mercado y el grado de similitud de capacidades estratégicas percibidas de cada uno de los competidores respecto de su producto o servicio. En este caso, el entrevistador debía preguntar el grado de similitud de los competidores uno por uno y el entrevistado exponía el grado de percepción dentro de una escala de cinco categorías, donde 5 es el grado de mayor similitud y 1 es el de menor (variables independientes).

Se recurrió al diseño de un cuestionario estructurado debido a que esta investigación se planteó como un estudio no experimental donde no hay manipulación de las variables independientes, sino que se miden las variables de forma *post hoc* (Kerlinger y Lee, 2002). Para ello, se les solicitó a líderes de UEN que manifestaran sus respuestas hacia quienes consideran sus competidores reales, de tal forma que no se pretendió realizar mediciones en un ambiente experimental controlado.

Se conformó una muestra, no aleatoria por juicio, de 101 directores de unidades estratégicas de negocios sin importar sus características particulares.⁴ Las dos limitantes para poder ser entrevistados fueron tener a su cargo la dirección de una UEN y tener determinados, por lo menos, a dos competidores directos. En todos los casos se trató de directores o líderes de unidad de negocio de empresas mexicanas. Los giros de las unidades de negocio, así como los tamaños de la empresa son muy variados. Dentro de los giros pueden mencionarse servicios financieros, minería, salud, diversos productos de consumo, venta al detalle, restaurantes, laboratorios, productos industriales, etcétera.

⁴ Si bien no se tiene una muestra aleatoria de $n=386$ o superior, lo que permitiría a la población infinita un error estadístico de $\pm 5\%$, los $n=101$ líderes de UEN entrevistados permiten un tamaño de muestra superior de 50 a 70 observaciones que comúnmente se toma como una cantidad mínima para poder observar normalidad en las variables constituyendo un criterio de tamaño mínimo de muestra para estudios cuantitativos *post-hoc* de este tipo.

El objetivo era tratar de encontrar consistencia en la relación de las variables en una amplia variedad de negocios. No se consideró como restricción la industria, el giro, ni el tipo de producto o servicio, sino que se buscó que, con respecto a estas características, las empresas fueran lo más variadas posible como una manera de controlar variables extrañas por aleatorización. En cuanto a los tamaños, se encontraron desde unidades de negocio de grandes y medianas empresas, hasta pequeños no diversificados donde toda la empresa podía considerarse como una UEN.

Este procedimiento de muestreo si bien permite generar validez interna de la investigación para la corroboración de las hipótesis en nivel de relación entre las variables medidas, es claro que sus posibilidades de generalización estadística son cuestionables al tratarse de un muestreo por conveniencia. En esta investigación no se pretende establecer que esta muestra tenga posibilidades de extrapolación estadística, sino generar una corroboración interna de unos postulados teóricos (las hipótesis).

Más adelante, cuando se citan los valores de significancia estadística, éstos no son interpretados en un sentido de estadística inferencial estricto, sino simplemente para hacer notar que la relación estadística encontrada es distinta de la aleatoriedad; es decir que las variables sí se encuentran relacionadas, al menos al interior de la muestra. En otras palabras, éste es un ejercicio para respaldar postulados teóricos sobre la percepción de competencia directa.

Análisis de resultados

Con fines de corroboración de las hipótesis, se realizaron dos análisis: en el primero de ellos se efectuó un análisis de correlaciones; como no se pueden considerar variables métricas y de comportamiento normal, se debió corroborar con un método no paramétrico, por lo que se decidió en el segundo análisis tomar en cuenta únicamente, en cada caso, los datos del competidor percibido como más directo y los del percibido como menos directo para poder realizar un análisis de tablas cruzadas con ji-cuadrada a modo de una variable dependiente dicotómica.

Así, se corrió un análisis de correlaciones bivariadas con el fin de analizar la relación que se tiene entre la variable dependiente (percepción de grado de competencia directa) y las variables independientes (factor de similitud de producto, factor de similitud de mercado y factor de similitud de capacidades estratégicas) partiendo de las siguientes hipótesis:

H1a: Hay correlación entre el grado de percepción de competencia directa y la percepción en la similitud del producto.

H2a: Hay correlación entre el grado de percepción de competencia directa y la percepción en la similitud de mercado.

H3a: Hay correlación entre el grado de percepción de competencia directa y la percepción en la similitud de capacidades estratégicas.

Partiendo de estas hipótesis, en el cuadro 1 se muestran correlaciones (rho de Spearman) significativas de todas las variables independientes con respecto a la dependiente; por lo tanto, se puede interpretar que cada una de las tres variables independientes impactan significativamente en la percepción de competencia directa. En relación con la variable dependiente, se puede subrayar que la variable más correlacionada es la de similitud de mercado y la menos correlacionada es la capacidad estratégica.

Cuadro 1

Correlaciones rho de Spearman entre el grado de percepción de competencia y la percepción en la similitud del producto, similitud de mercado y similitud de capacidades estratégicas					
		Competencia directa	Similitud de producto	Similitud de mercado	Capacidad estratégica
Competencia directa	Coeficiente de correlación Sig (2 colas)	1.00	0.630**	0.639**	0.569**
			0.000	0.000	0.000
Similitud de producto	Coeficiente de correlación Sig (2 colas)	0.630**	1.00	0.622**	0.405**
		0.000		0.000	0.000
Similitud de mercado	Coeficiente de correlación Sig (2 colas)	0.639**	0.622**	1.00	0.450**
		0.000	0.000		0.000
Capacidad estratégica	Coeficiente de correlación Sig (2 colas)	0.569**	0.405**	0.450**	1.00
		0.000	0.000	0.000	

** La correlación es significativa al nivel de 0.01 (dos colas)

Con respecto a la relación que guardan entre sí las variables independientes (factores de similitud), se nota que guardan correlaciones significativas entre ellas, especialmente entre similitud de producto y similitud de mercado.

Este resultado, aunque no del todo conveniente para esta investigación, es entedible en función de que es muy esperable que empresas que tengan productos muy similares tienden a ofertarlos en los mismos grupos de consumidores (mercados). La razón por la que aquí se dice que este resultado no es del todo conveniente se debe a que cuando se busca plantear modelos explicativos de una variable siempre se intenta lograr que las variables independientes (variables explicativas) sean independientes entre sí para poder afirmar que se han encontrado factores distintos para explicar un mismo fenómeno. Cuando algunas de las variables independientes correlacionan alto entre sí indica que hay de por medio más o menos los mismos factores detrás de estas variables.

En el segundo análisis, transformando la variable dependiente en dicotómica, se busca corroborar las hipótesis por un método de tablas cruzadas. Se tomaron en cuenta únicamente dos de los competidores de cada cuestionario, el competidor señalado como el más directo y el menos directo, dándoles un valor de 1 y 0 respectivamente, lo que nos arrojó 202 observaciones. Se retomaron los valores correspondientes a grado de competencia percibida, grado de similitud de productos, de mercado y de capacidades estratégicas; se analizó cada variable independiente por separado para corroborar su relación con la variable dependiente; se realizó la prueba chi-cuadrada para poder contrastar entre sí las variables y ver si están relacionadas o no; adicionalmente, se calcularon dos pruebas del grado de asociación basadas en chi-cuadrada adecuadas para el tipo de variables involucradas: el coeficiente de contingencia y la lambda.

Se realizó el cruce de variables con respecto a la similitud de producto bajo la siguiente hipótesis: *(H1b) La percepción de competencia directa es dependiente del grado de percepción de la similitud del producto.*

Como se puede ver en el cuadro 2, se obtuvo un valor de chi-cuadrada 82.44 con una significancia de 0.000; por ello, se puede concluir que la percepción de competencia directa es dependiente con el grado de percepción en la similitud del producto. Se obtiene un coeficiente de contingencia significativo de 0.538, lo que implica que existe cierto grado de relación entre ambas variables. La lambda significativa de 0.594 sugiere que existe cierta capacidad de predicción por parte de la variable independiente (similitud de productos) hacia la dependiente (competidor directo).

Cuadro 2

Frecuencias de respuestas en tabla cruzada competencia directa versus similitud de producto							
Dicotómica		Grado percibido de similitud de productos.					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
0 Competidor menos directo	0	12	16	24	25	24	101
1 Competidor más directo	1	0	0	2	15	84	101
Total		12	16	26	40	108	202

Chi-cuadrada de 2.44^a con 4 grados de libertad y significancia de 0.000.

Coefficiente de contingencia de 0.538 con significancia de 0.000.

Lambda de 0.594 significancia de 0.000.

Con respecto a la similitud de mercado, cuadro 3, se realizó la prueba chi-cuadrada bajo la siguiente hipótesis: (H2b) *La percepción de competencia directa es dependiente del grado de percepción de la similitud del mercado.*

Cuadro 3

Frecuencias de respuestas en tabla cruzada competencia directa versus similitud de mercado							
Dicotómica		Grado percibido de similitud de mercados					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
0 Competidor menos directo	0	8	18	17	30	28	101
1 Competidor más directo	1	0	0	0	7	94	101
Total		8	18	17	37	122	202

Chi-cuadrada 93.002° con 4 grados de libertad y grado de significancia de 0.000.

Coefficiente de contingencia de 0.561 con significancia de 0.000.

Lambda de 0.653 significancia de 0.000.

Al observar el cuadro 3 se puede interpretar que la percepción de competencia directa es dependiente del grado de percepción en la similitud del mercado (misos consumidores). Esto se confirma no sólo por el valor de la chi-cuadrada, sino por los valores de las pruebas de asociación coeficiente de contingencia y lambda. Inclusive, en contra de lo hallado en las correlaciones, las pruebas basadas en chi-cuadrada indican un mayor grado de relación con la competencia directa por parte de la similitud de mercados que de la similitud de producto.

Con respecto a la similitud de capacidades estratégicas, obtuvimos los resultados que se muestran en el cuadro 4, basándose en la siguiente hipótesis: *(H3b) La percepción de competencia directa es dependiente del grado de percepción de la similitud de las capacidades estratégicas.*

Cuadro 4

Frecuencias de respuestas en tabla cruzada competencia directa versus capacidades estratégicas							
Dicotómica		Grado percibido en similitud de capacidades estratégicas					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
0 Competidor menos directo	0	13	16	43	24	5	101
1 Competidor más directo	1	0	0	0	22	79	101
Total		13	16	43	46	84	202

Chi-cuadrada 137.277^a con 4 grados de libertad y grado de significancia de 0.000.

Coefficiente de contingencia de 0.636 con significancia de 0.000.

Lambda de 0.733 significancia de 0.000.

El valor obtenido en la prueba de chi-cuadrada permite interpretar que la percepción de competencia directa es dependiente del grado de percepción de similitud en las capacidades estratégicas. La prueba de contingencia y la de predicción (lambda) indican una relación entre la percepción de similitud de capacidades con la de competencia directa aun más fuerte que en el caso de las otras dos variables independientes. Con base en lo anterior y en la distribución de frecuencias en el cuadro, se puede interpretar que en el caso del competidor que se percibe más directo tiende a observarse una concentración mayor de las respuestas en las casillas que denotan mayor grado de similitud de capacidades estratégicas; en otras palabras, mayores valores en similitud de capacidades estratégicas corresponde al competidor que se percibe más directo.

Para corroborar la confiabilidad con la que se está midiendo las variables percepción de grado de competencia directa y de similitud (los tres factores de similitud), se realizaron diversos análisis de comparaciones entre distintas agrupaciones aleatorias de los datos por cada una de las variables medidas. Esto se realizó con una prueba de Kurskal-Wallis para k muestras independientes. En ningún caso se encontraron diferencias significativas. Esto implicaría que la forma de medición de las variables goza de estabilidad suficiente al no mostrar variaciones importantes

en la medición entre las distintas agrupaciones de los sujetos. Esta prueba, aunque no es su propósito común ser utilizada como prueba de fiabilidad, es pertinente para datos no paramétricos, en congruencia con los análisis estadísticos utilizados en el presente trabajo.

Por otro lado, se realizó una prueba de fiabilidad de Cronbach con todas las variables ordinales del instrumento (las variables de grado de percepción de competencia directa y todos los reactivos de las variables de percepción de equidad de los tres tipos: producto, mercado y capacidades) donde se obtuvo una alfa de 0.81, lo que indica un comportamiento de las variables con la suficiente consistencia para considerar que se tiene confiabilidad aceptable.

Adicionalmente, se realizó una prueba de fiabilidad de división por mitades, también con todas las variables ordinales que fueron medidas, obteniendo un valor aceptable de 0.82 en la prueba de dos mitades de Guttman.

Conclusiones, limitaciones y propuestas para el futuro

La teoría de los grupos estratégicos hace aportaciones importantes para poder estudiar la forma en que las empresas se pueden agrupar dentro de una industria. Dado que las industrias están compuestas de mercados, y los grupos estratégicos son parte de una industria, podemos afirmar que cada uno de ellos abarca ciertos mercados. Inclusive se puede pensar que cada GE se dirige a un grupo específico de consumidores, lo que llevaría a sus integrantes a percibirse como competidores directos, esto en función de lo que aquí se ha encontrado sobre la relación entre la percepción de similitud de mercados y la percepción de competencia directa.

Las propuestas sobre el tema de determinación de los competidores se pueden dividir en dos grupos: aquellas basadas en la demanda y otras basadas en la oferta (Clark y Montgomery, 1999). Los primeros identifican a sus competidores con base en los atributos de los clientes atendidos, es decir, las empresas que atienden mercados percibidos como similares son identificados como competidores. En cuanto a las teorías basadas en la oferta, éstas clasifican a los competidores en relación con los atributos de cada empresa competidora, con la similitud de tecnología, con la estrategia implementada y/o con los productos ofrecidos.

Como el análisis de la competencia representa uno de los focos centrales en las teorías sobre estrategia de negocios, se decidió encaminar esta investigación a la

búsqueda de los factores que determinan el que una empresa sea considerada como competidora. Como primer paso se aplicaron entrevistas a profundidad a un grupo de directores de unidades estratégicas de negocios para determinar la forma en que ellos identifican a las empresas competidoras; se encontró que esto responde esencialmente a tres variables: 1) empresas que posean productos similares, 2) empresas que operen en mercados similares a donde se ubica el producto y 3) empresas que posean capacidades estratégicas similares. El grado de similitud de cada una de estas tres variables determinaría el grado de percepción de competencia directa. Al determinar las tres variables con que presumiblemente se identifica a competidores, el siguiente paso fue corroborarlo empíricamente. Los resultados obtenidos muestran en cada caso que el grado de percepción en la similitud en los productos, en los mercados y en las capacidades estratégicas se relaciona con la percepción del grado de competencia directa.

La principal aportación del presente trabajo es la conjunción de las tres variables (producto similar, mercado similar y capacidades estratégicas similares) en un modelo que pretende explicar la determinación de competidores directos por parte de un líder de UEN en congruencia con la visión de *grupos estratégicos cognitivos* en la cual se explica la formación de GE con base en la percepción subjetiva de los administradores de la empresa. Este estudio provee una primera evidencia del papel que juegan estas tres variables en conjunto en la determinación de los competidores, así como un posible mecanismo para determinar la conformación de GE, proponiéndose aquí que los integrantes de un grupo serían empresas que, a través de cierta UEN, se perciben como competencia directa disputándose un mismo mercado con un producto similar y bajo capacidades competitivas similares.

El presente trabajo se enfocó a observar los factores que determinan el reconocimiento como competidor por parte de una unidad estratégica de negocios; sin embargo, después de que una empresa enfrente una etapa de crecimiento, bien valdría la pena en futuras investigaciones analizar si el líder de la UEN continúa percibiendo como competidores a las mismas empresas que percibió inicialmente y asimismo encontrar las razones de los posibles cambios.

Dentro de las entrevistas a profundidad con los líderes de UEN se detectó que hay ciertas empresas que admiten que ellos no determinan quiénes son sus competidores, sino que son sus clientes quienes lo hacen; esto bien puede estar relacionado con que el posicionamiento percibido por los clientes es lo que determinaría la competencia directa entre empresas. Lo anterior bien valdría la pena investigarlo,

aunque sería un estudio bajo la corriente de la determinación de competencia por la demanda.

Dado que el presente trabajo tuvo origen en el estudio de los GE, sería importante investigar en una industria determinada la formación de grupos con base en las tres variables para determinar a sus competidores establecidos en el presente trabajo. Se podría analizar a los integrantes de una sola industria aplicando un cuestionario similar al utilizado en la presente investigación para determinar la percepción de competidores por cada uno de los líderes de UEN para que al final se puedan determinar grupos estratégicos cognitivos con base en estas percepciones.

Una limitante importante en la metodología realizada que debe ser considerada es que tanto las variables dependientes (grado de percepción de competencia directa) como las independientes (equidad percibida en productos, mercados y capacidades) fueron medidas dentro del mismo instrumento y desde la apreciación del mismo informante. Esto puede dar lugar a sospechar la posibilidad de que el mismo informante pudiera, sin quererlo, matizar sus propias respuestas buscando autoreforzar como competidor más directo a aquel que ya señaló como tal al momento de indicar los grados de equidad percibida. Aunque esto se trató de evitar en cierta medida por el diseño mismo del cuestionario introduciendo rompimientos intencionales entre las mediciones de ambos tipos de variables, esta influencia entre tales mediciones siempre es una posibilidad. Hubiera sido ideal haber podido medir los dos grupos de variables a través de procedimientos distintos en los cuales el informante no notara en ningún momento que se está tratando de establecer algún tipo de relación.

Referencias

- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization* 2a. ed., New York: John Wiley
- Barney, J.B. y R.E. Hoskisson (1990). Strategic Groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics* (11): 187-198.
- Bergen, M. y M. Peteraf (2002). Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and decision Economics* (23): 157-169.

- Besanko, D., D. Dranove y M. Shanle (1996). *Economics of Strategy*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Caves, R. y M. Porter (1977). From Entry Barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics* 91 (2): 241-261.
- Chen, M-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* 21 (1): 100-134.
- Clark, B. H. y D. B. Montgomery (1999). Managerial identification of competitors. *Journal for marketing* 63 (3): 67-83.
- Conner, K. R. (1994). The resource-based challenge to the industry-structure perspective. Best Papers Proceedings, *54th Annual Meeting of the Academy of Management*: 17-21.
- Cool, K. y D. Schendel (1987). Strategic Group and Formation: The case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963–1982. *Management Science* 33 (9): 207-223.
- Cooper, L.G., y A. Inoue (1996). Building Market structures from consumer preferences. *Journal of Marketing Research* 33 (3): 293-306.
- Fahey, L. (1999). *Outwitting, Outmanoeuvring, and Outperforming Competitors*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Ferguson, T., D. L. Deephouse y W. L. Ferguson (2000). Do Strategic Groups Differ in Reputation? *Strategic Management Journal* 21 (12): 1195-1214.
- Fleisher, C. S. y B. E. Bensoussan (2003). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education LTD.
- Gimeno, J. (1994). Multipoint competition, market rivalry and firm performance: A test of the mutual forbearance in the U.S. airline industry, unpublished doctoral dissertation. Purdue University, West Lafayette, IN.

- Goodstein L. D., T. M. Nolan y J. W. Pfeiffer (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. *California Management Review* 33 (3): 114-135.
- Hamel, G. y C. K. Prahalad (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*: 63-76.
- Harrigan, K. R. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal* 6 (1): 55-73.
- Hatten, K.J. y M.L. Hatten(1987). Strategic Groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal* 8 (4): 329-342.
- Hergert, M. (1972). The incidence and implications of strategic grouping in U.S. manufacturing industries, unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1983.
- Hunt M. (1972). Competition in the mayor home appliance industry. Ph.D. dissertation, Harvard University.
- Karnani, A. y B. Wernerfelt (1985). Multiple point competition. *Strategic Management Journal* 6 (1): 87-96.
- Kerlinger, F. y H. Lee (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. 4ª ed., México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y G. Armstrong (2005). *Principles of Marketing*. 11ª ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Mahoney, J.T. y J.R. Pandian (1992). The Resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13 (5): 363-380.
- McNamara, G.R., R.A. Luce y G.H. Tompson (2002). Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal* 23 (2): 153-170.

- McGee, J. y H. Thomas (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal* 7 (2): 141-160.
- Peteraf, M. y M. Shanley (1997). Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity. *Strategic Management Journal* número especial de verano Organizational and Competitive Interactions (18): 165-186.
- Porac, J. y H. Thomas (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review* 15 (2): 224 – 240.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies performance. *Review of Economics and Statistics* 61 (2): 214 – 227.
- (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Reger, R. K. y A.S. Huf (1993). Strategic Groups: A Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal* 14 (2): 103–123.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification, strategy and profitability. *Strategic Management Journal* 3 (49): 359-369.
- Smith, D.C., J. Andrews y T.R. Blevins (1992). The Role of Competitive Analysis in Implementing a Market Orientation. *The Journal of Services Marketing* 6 (1): 23-37.
- Tang, M.J. y H. Thomas (1992). The concept of strategic groups: Theoretical construct or analytical convenience. *Managerial and Decision Economics* 13 (4): 323-329.
- Voyer, J.J. (1993). Pharmaceutical industry strategic groups based on cognitive maps. *Academy of Management Proceedings*: 384-388.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171-180.

Wilson, R. (1994). Competitor analysis. *Management Accounting* 72 (4): 24-26.

Zúñiga, J. A., J.M. Fuente e I. Suárez (2004). Dynamics of the strategic group membership–performance linkage in rapidly changing environments. *Journal of Business Research* (57): 1378-1390.



Anexo 1

El Departamento de Gestión y Negocios Internacionales del Instituto Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México, está realizando un estudio sobre diversas ramas de la economía para conocer las empresas mejor posicionadas en el mercado nacional.

El presente estudio pretende conocer qué factores son considerados como determinantes por los directores de compañías o unidades de negocios para que otra empresa sea considerada como competidora o ejerza una competencia directa.

Hemos elegido a personas expertas en su campo de acción y les estamos pidiendo dediquen unos minutos de su tiempo a contestar el presente cuestionario tomando en cuenta **únicamente** el producto o servicio que usted administra o, en su caso, el que considere más importante de su empresa.

Su opinión como líder de una unidad de negocio nos es muy importante

¡¡¡Gracias de antemano por su apoyo!!!

¿En qué giro se encuentra el negocio, o gerencia de producto, que usted dirige?

¿En qué industria se encuentra compitiendo su producto?

1. ¿De qué producto o servicio se encarga usted (o su área)?

2. Con respecto a su producto o servicio, ¿qué características debe de tener un producto de otra empresa para que lo considere como competidor? Por favor menciónelas en orden de importancia, comenzando por la más importante (no es necesario llenar todos los espacios)

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

A continuación le vamos a preguntar acerca de las capacidades estratégicas de sus competidores.

Para que una empresa pueda competir exitosamente en un mercado debe poseer ciertas “capacidades estratégicas”, nosotros entendemos a éstas como aquellos recursos y atributos que debe poseer la empresa, en cantidad y calidad, para poder enfrentar los compromisos impuestos por cada segmento de mercado y ser competitiva frente a las demás empresas que se encuentran compitiendo en el mismo mercado. Dicho de otra forma, son aquellos recursos tangibles e intangibles con los que debe contar una empresa para poder competir con éxito. Por ejemplo, en algunos casos pueden ser activos, tamaño de los mismos, tecnología utilizada, *know how*, acceso a canales de distribución, etcétera.

3. ¿Qué capacidades estratégicas debe poseer una empresa para considerarla competidora?

4. De las empresas competidoras, ¿cuáles son las características que al desaparecer haría de dejaran de ser consideradas como competencia directa?

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

5. ¿Cuáles son los principales competidores de su producto? (Ponga tantos como usted se acuerde, no es necesario llenar todos los espacios)

_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. De la anterior lista menciónelos en orden de importancia del más directo al menos directo.

<input type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/>	4. _____
<input type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/>	5. _____
<input type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/>	6. _____

6'. Retomando los competidores anteriores, califique del 1 al 5 cada uno de éstos por grado en el que representa para usted una competencia directa, **donde 5 es un competidor totalmente directo y 1 es un competidor poco directo**, marque con una "X" la calificación correspondiente

Competidores	1	2	3	4	5
Competidor 1 _____					
Competidor 2 _____					
Competidor 3 _____					
Competidor 4 _____					
Competidor 5 _____					
Competidor 6 _____					

A continuación vamos a preguntarle sobre el grado de similitud de los productos de la competencia en relación con su producto.

Nosotros entendemos como "grado de similitud" a la semejanza física y/o de satisfacción de necesidades que tiene un producto con respecto a otro.

7. ¿Qué grado de similitud encuentra entre su producto y el de cada uno de sus competidores? **Califique del 1 al 5, donde 1 es poco similar y 5 es muy similar a su producto.**

Respecto al producto del primer competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

1. _____

1	2	3	4	5

Respecto al producto del segundo competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

2. _____

1	2	3	4	5

Respecto al producto del tercer competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

3. _____

1	2	3	4	5

Respecto al producto del cuarto competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

4. _____

1	2	3	4	5

Respecto al producto del quinto competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

5. _____

1	2	3	4	5

Respecto al producto del sexto competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

6. _____

1	2	3	4	5

En seguida le vamos a preguntar sobre la “similitud del mercado” de su producto en relación con el de cada uno de sus competidores.

Las empresas tienden a percibir que la competencia ataca el mismo mercado o segmento (mismo grupo de consumidores) que su producto (mercados similares) o, en otro caso, el competidor no abarca en su totalidad el mismo mercado o segmento (mismo grupo de consumidores) que su producto (mercados poco similares o diferentes). Nosotros entendemos “similitud de mercado” como el nivel de presencia que mantiene el producto de la competencia en el mercado que se encuentra nuestro producto.

8. Respecto a la “similitud de mercado”, ¿qué tan similar es el mercado que ataca cada uno de sus competidores con respecto al suyo? **Califique con 5 cuando usted considere que existe una gran similitud de mercado y con 1 cuando encuentra una similitud de mercado muy baja (bastante diferente).**

Respecto al mercado del primer competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

1. _____

1	2	3	4	5

Respecto al mercado del segundo competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

2. _____

1	2	3	4	5

Respecto al mercado tercer competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

3. _____

1	2	3	4	5

Respecto al mercado cuarto competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

4. _____

1	2	3	4	5

Respecto al mercado del quinto competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

5. _____

1	2	3	4	5

Respecto al mercado del sexto competidor directo (por favor anote el nombre en la línea)

6. _____

1	2	3	4	5

A continuación le vamos a preguntar sobre el grado de similitud de capacidades estratégicas que posee una empresa competidora con respecto a su empresa. Como ya habíamos mencionado, entendemos **capacidades estratégicas** como aquellos recursos y atributos que debe poseer la empresa, en cantidad y calidad, para poder competir con éxito en el mismo mercado que su producto.

9. Respecto a la similitud en capacidades estratégicas que posee cada uno de sus competidores.

Califique del 1 al 5, donde 1 se refiere a que posee capacidades estratégicas poco similares a su empresa y 5 se refiere a que tiene capacidades estratégicas muy similares a su empresa

Respecto a las capacidades estratégicas de la primera empresa mencionada (por favor anote el nombre en la línea)

1. _____

1	2	3	4	5

Respecto a las capacidades estratégicas de la segunda empresa mencionada (por favor anote el nombre en la línea)

2. _____

1	2	3	4	5

Respecto a las capacidades estratégicas de la tercera empresa mencionada (por favor anote el nombre en la línea)

3. _____

1	2	3	4	5

Respecto a las capacidades estratégicas de la cuarta empresa mencionada (por favor anote el nombre en la línea)

4. _____

1	2	3	4	5

Respecto a las capacidades estratégicas de la quinta empresa mencionada (por favor anote el nombre en la línea)

5. _____

1	2	3	4	5

Respecto a las capacidades estratégicas de la sexta empresa mencionada (por favor anote el nombre en la línea)

6. _____

1	2	3	4	5

Muchas gracias por su participación. Para dudas o comentarios o para verificar la autenticidad del estudio puede comunicarse con el maestro Roberto Díaz al correo rdiazr@itesm.mx o al teléfono 5483 2249, o bien al Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México, departamento de Gestión y Negocios Internacionales al teléfono 5483 2245.