

Influencia del momento de entrada, las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas en sectores dinámicos

María José Ruiz Ortega • Pedro Manuel García Villaverde¹
Universidad de Castilla-La Mancha

RECIBIDO: 25 de febrero de 2005

ACEPTADO: 10 de enero de 2006

Resumen: En este trabajo analizamos la influencia del momento de entrada en el mercado, las capacidades y las tácticas competitivas en el resultado de las empresas de un sector de fuerte dinamismo y hostilidad como es el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Con esta investigación realizamos diversas aportaciones sobre trabajos previos, como la amplitud de la muestra estudiada (253 empresas), el análisis de un sector dinámico, la medición del momento de entrada como un continuo, la incorporación de variables relacionadas con las capacidades y las tácticas competitivas medidas con escalas validadas y la utilización de diversas medidas de resultados. Mediante diversos análisis de regresión múltiple, hemos comprobado la influencia positiva y significativa de la prontitud del momento de entrada en los resultados de la empresa, influencia que se mantiene independientemente de la variable de resultado analizada. Destacamos también el fuerte poder explicativo de las capacidades directivas, de marketing y técnicas, así como de determinadas tácticas competitivas, especialmente la orientación a costes y la orientación al marketing, en los resultados de la empresa. Sin embargo, encontramos diferencias relevantes en la influencia de determinadas capacidades y tácticas competitivas en función de la medida de resultado utilizada.

Palabras clave: Momento de entrada / Capacidades / Tácticas competitivas / Resultados / Sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones / Análisis de regresión.

Influence of the Moment of Entry, Capabilities and Competitive Tactics on Firm's Performance in Dynamic Sectors

Abstract: In this paper we analyse the influence of the moment of entry, capabilities and competitive tactics on firm's performance in a sector with strong dynamism and hostility as the sector of Technologies of Information and Communications. In this research we fulfil some contributions with regard to previous studies, as the extent of the sample (253 firms), the analysis of a dynamic sector, the measurement of the moment of entry as a continuum, the inclusion of variables related to capabilities and competitive tactics measured with validated scales and the use of some measurements of performance. By means of some multiple regression analyses, we have verified the positive influence of the moment of entry's promptness on firm's performance, this influence is independent of the measurement of performance analysed. We also highlight the positive and specially relevant influence of managerial, marketing and technological capabilities on performance, and the influence of some competitive tactics, specially the influence of cost and marketing orientation on performance. However, we find relevant differences in the influence of some capabilities and competitive tactics depending on the measurement of performance that we include as dependent variable in the regression analysis.

Key Words: Moment of entry / Capabilities / Competitive tactics / Performance / Sector of technologies of information and communication / Regression analysis.

INTRODUCCIÓN

Los estudios desarrollados en relación a la influencia del momento de entrada de las empresas al mercado en los resultados de la empresa han experimentado un fuerte incremento en las dos últimas décadas (Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992; Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery, 1998; Clement, Liffin y Vanini, 1998; Shepherd y Shanley, 1998; Lee, Smith, Grimm y Schomburg, 2000; Robinson y Chiang, 2002; Shampsie, Phelps y Kuperman, 2004).

La mayor parte de estos trabajos, que recogen una amplia diversidad en su orientación y en sus bases teóricas y metodológicas, pueden ser agrupados en dos líneas de investigación en función de las relaciones analizadas. Por una parte, encontramos trabajos que estudian los factores que

inciden en el momento de entrada al mercado (Robinson, Fornell y Sullivan, 1992; Thomas, 1996; Schoenecker y Cooper, 1998) y, por otra, aparecen aquellos que se centran en la influencia del momento de entrada en el resultado de las empresas (Karakaya y Kobu, 1994; Szymanski, Troy y Bharadwaj, 1995; Shepherd, Ettenson y Crouch, 2000). Dentro de este segundo grupo de investigaciones que estudian la influencia del momento de entrada en los resultados de la empresa, la mayor parte de las mismas se ha centrado en las ventajas derivadas de entrar primero en el mercado, destacando la relevancia del efecto directo de la estrategia pionera en los resultados de la empresa (Lieberman y Montgomery, 1988; Zahra y Bogner, 1999). En este sentido, las ventajas que tradicionalmente se han atribui-

do al desarrollo de la estrategia pionera han sido, principalmente, la posibilidad de alcanzar una posición ventajosa en los costes, los ahorros en gastos de marketing, la limitación del espacio en el mercado a productos competidores, la posibilidad de alcanzar una posición favorable en el sistema de preferencias de los consumidores y de establecer el estándar del mercado, la apropiación de recursos escasos y el establecimiento de contratos a largo plazo con el resto de agentes. Por otra parte, han aparecido también trabajos en los que se plantean posibles ventajas para las empresas seguidoras (Robinson y Fornell, 1985; Moore, Boulding y Goodstein, 1991; Shankar, Carpenter y Krishnamurthy, 1998; Fuentelsaz, Gómez y Polo, 2002). Estas ventajas se traducen en desventajas para los pioneros, como son el efecto “free rider”, o la posibilidad que tienen las empresas seguidoras de aprovecharse de los esfuerzos e inversiones previamente realizados por los pioneros, así como diversas implicaciones de la incertidumbre en la demanda y la tecnología. En nuestro caso nos proponemos demostrar que las ventajas obtenidas como consecuencia de la entrada previa en el mercado superan a los riesgos asumidos. Por tanto, consideramos que la prontitud del momento de entrada tendrá un efecto positivo en los resultados de las empresas también en condiciones de elevado dinamismo y hostilidad del sector.

En la última década ha aparecido un conjunto de aportaciones en relación con el momento de entrada, constituido por aquellos trabajos recopilatorios en los que los autores tratan de determinar la influencia de diversos aspectos metodológicos en los resultados que prueban la existencia de la mencionada ventaja pionera (Szymanski *et al.*, 1995; Vanderwerf y Mahon, 1997; Lieberman y Montgomery, 1998). En este sentido, las principales limitaciones establecidas en la literatura son las dificultades en la identificación adecuada del pionero, los sesgos en la elección del sector a analizar, los sesgos en la utilización de medidas de éxito, la omisión de diversos factores internos de la empresa y la no inclusión en el estudio de las empresas no supervivientes. De manera que la existencia de los sesgos metodológicos anteriormente apuntados justifica la necesidad de realizar nuevos trabajos empíricos que, tratando de superar las limitaciones existentes en

trabajos previos, intenten demostrar la veracidad de la existencia de las ventajas en función del momento de entrada. Asimismo, consideramos fundamental la realización de un estudio para profundizar en las implicaciones de una de las decisiones estratégicas básicas que han de tomar las empresas, cuándo entrar al mercado. Tal como hemos señalado, entrar el primero puede suponer ventajas y riesgos, en nuestro caso pretendemos demostrar que la entrada previa influirá positivamente en el resultado, aún cuando en este estudio se incorporan condiciones que, tratando de superar los sesgos metodológicos detectados en la literatura previa, podrían dificultar la observación de las mencionadas ventajas.

Nuestro trabajo se centra, por tanto, en la rama de investigación que estudia la influencia del momento de entrada en los resultados. Por otra parte, frente a los trabajos que estudian únicamente el efecto del momento de entrada en los resultados (Robinson y Fornell, 1985; Urban *et al.*, 1986), en nuestro trabajo incluimos también la influencia de otras variables internas en los resultados de la empresa. De tal manera que podamos contrastar si la inclusión de estas variables minimiza el efecto positivo de la prontitud del momento de entrada en el mercado, por ser redundante la información aportada para explicar los resultados. En concreto, en este trabajo consideramos que, además del momento de entrada, el éxito de las empresas está fuertemente vinculado a los recursos que las mismas poseen y a la posición relativa que son capaces de alcanzar una vez que han entrado al mercado, siguiendo la línea planteada por diversos trabajos anteriores (Mitchell, 1989; Moore *et al.*, 1991; Lieberman y Montgomery, 1998; Shankar *et al.*, 1998; Spanos y Lioukas, 2001; Shamsie *et al.*, 2004). Con relación a los recursos y capacidades de la empresa, la Teoría de Recursos y Capacidades establece que la posesión de un nivel superior de recursos y capacidades influye positivamente en el resultado de la empresa (Grant, 1991; Peteraf, 1993, Spanos y Lioukas, 2001). En cuanto a la influencia de las tácticas competitivas, la literatura en Estrategia Competitiva resalta el impacto de las tácticas competitivas en el resultado, ya que estas representan la aproximación que la empresa utiliza para alinear sus recursos en la búsqueda de oportunidades de mer-

cado, lo cual le permite conseguir ventajas competitivas (Porter, 1980, Sandberg, 1986; Hofer y Schendel, 1988; Aaker, 1989).

Además, frente a los trabajos que han centrado su atención exclusivamente en la diferenciación entre empresa pionera o seguidora, seguimos los planteamientos de diversos autores (Shepherd y Shanley, 1998; Covin, Slevin y Helley, 2000), que señalan que la decisión del momento de entrada en un mercado se debe plantear como un continuo, en cuyo extremo inicial se encuentra la empresa pionera, como aquella que introduce primero un nuevo producto en el mercado, y en el extremo final se sitúa el seguidor tardío, como la empresa que entra tarde en el estado de desarrollo de una industria².

Para el desarrollo del estudio empírico de esta investigación, elegimos el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que se caracteriza por sus altos niveles de dinamismo y hostilidad. En este sentido, consideramos necesario destacar la importancia de estudiar un sector de estas características, en el que, según diversos trabajos (Tellis y Golder, 1996; Makadok, 1998), no es tan evidente la consecución de ventajas competitivas de los pioneros y sobre el que se han realizado un menor número de investigaciones que las llevadas a cabo en sectores maduros.

En este trabajo se recogen las principales aportaciones teóricas y empíricas realizadas en este tema y se plantea un modelo en el que se exponen las principales relaciones entre el momento de entrada al mercado, las capacidades y tácticas competitivas y el resultado de las empresas. Dicho modelo se plantea a partir de la propuesta de diversas hipótesis que son posteriormente contrastadas con la realización de un análisis empírico. Los resultados obtenidos nos permiten extraer conclusiones relevantes, definir líneas de trabajo para futuros investigadores y realizar propuestas para ayudar a los directivos en sus decisiones estratégicas.

El objetivo central de esta investigación consiste en *determinar la influencia del momento de entrada, las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas de sectores dinámicos y hostiles, así como analizar las variaciones en estas relaciones en función de la medida de resultado utilizada.*

Para abordar este objetivo principal, hemos estructurado el desarrollo del trabajo en diferentes apartados. Así, en el primer apartado se realiza una introducción al tema objeto de estudio y se plantea el objetivo a alcanzar con esta investigación. Posteriormente, se establece el desarrollo teórico como base para la justificación y el planteamiento de las hipótesis a contrastar para conseguir el objetivo propuesto. En el tercer apartado, se define la metodología a emplear para el desarrollo de la parte empírica. A continuación, en el cuarto apartado, se recogen los resultados obtenidos y, finalmente, en el último apartado se exponen las principales conclusiones que se obtienen con el desarrollo de la investigación.

DESARROLLO TEÓRICO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

INFLUENCIA DEL MOMENTO DE ENTRADA EN LOS RESULTADOS

Una vez señaladas las principales aportaciones del trabajo y definido el objetivo central de la investigación, en este apartado procedemos a justificar teóricamente y plantear las hipótesis a contrastar. Como hemos señalado, dentro del objetivo propuesto en esta investigación se encuentra la determinación del poder explicativo del momento de entrada en los resultados. Para avanzar en la consecución del mismo es necesario analizar la relevancia de esta variable dentro del modelo general. A este respecto, una gran cantidad de estudios realizados en relación con el momento de entrada, nos muestran que, como consecuencia de llevar a cabo una estrategia pionera, las empresas tienen la posibilidad de conseguir ventajas competitivas que se traducirán en la obtención de mayores niveles de resultado (Robinson y Fornell, 1985; Urban *et al.*, 1986; Kerin *et al.*, 1992; Lieberman y Montgomery, 1998).

Estos mayores niveles de resultado se explican a partir de las ventajas que tradicionalmente se han atribuido al desarrollo de una entrada temprana en el mercado. Así, en primer lugar, se señala que las empresas que desarrollan una estrategia pionera tendrán una posición ventajosa en costes en relación con las empresas que de-

sarrollan una estrategia seguidora (Robinson y Fornell, 1985; Lieberman y Montgomery, 1998). Dicha ventaja, que permitirá a las empresas la obtención de un mayor resultado, se establece principalmente por las barreras de entrada al mercado, que tendrán que superar aquellas empresas que se introduzcan en el mismo después del pionero (Kerin *et al.*, 1992; Lieberman y Montgomery, 1998; Clement *et al.*, 1998; Ruiz y García, 2003).

Otra posible ventaja es la producida por la posibilidad que tienen los primeros entrantes de limitar el espacio en el mercado para los productos de las empresas competidoras (Robinson y Fornell, 1985; Urban *et al.*, 1986) y de influir en el sistema de preferencias de los consumidores (Kerin *et al.*, 1992; Golder y Tellis, 1993; Carpenter y Nakamoto, 1994; Lieberman y Montgomery, 1998).

Los pioneros también obtendrán ventajas como consecuencia de que su anterior posicionamiento en el mercado les permite apropiarse de determinados recursos escasos disponibles en el mismo y que ya no se encuentran a disposición de los seguidores tardíos cuando éstos se introducen en el mercado (Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin *et al.*, 1992; Golder y Tellis, 1993) y podrán también establecer contratos a largo plazo con el resto de agentes del mercado (Kerin *et al.*, 1992). Los pioneros también tienen un mayor acceso a los canales de distribución y esto les permite diseñar sistemas de distribución en los que se relacionan con las empresas que les proporcionan un servicio superior (Bain, 1956).

Por último, las empresas pioneras tienen también la posibilidad de realizar inversiones que les permiten liderar el desarrollo tecnológico y de este modo conseguir ventajas de diferenciación con relación a otros entrantes posteriores (Golder y Tellis, 1993), así como de establecer ventajas de información con los consumidores (Schmalensee, 1982).

Como consecuencia de la existencia de las ventajas anteriormente apuntadas, Miller, Gartner y Wilson, (1989) observan que las empresas pioneras consiguen cuotas de mercado mayores que las seguidoras. Esto se explica además porque, a priori, el primer entrante es el único que se encuentra en el mercado en el inicio de este (Urban *et al.*, 1986).

Las cuestiones planteadas tienen una gran relevancia para las empresas seguidoras, ya que tienen la opción de entrar como seguidores tempranos, esto es, entrar en la industria poco después del pionero, o esperar hasta que la industria madure (entrantes tardíos). Si la cuota de mercado de los pioneros es altamente susceptible de erosionarse pronto, sería mejor entrar en el mercado como seguidor temprano que como seguidor tardío. Robinson y Fornell (1985) encontraron que los entrantes tempranos tienen mayores cuotas de mercado que los tardíos, mientras que Urban *et al.* (1986) concluyeron que el “grado de retraso” no estaba significativamente relacionado con la cuota de mercado. Por su parte, Zahra y Bogner (1999) aprecian que existe un efecto directo positivo y significativo del desarrollo e introducción de nuevos productos por delante de los competidores tanto en el crecimiento de la cuota de mercado como en la rentabilidad. También Shepherd *et al.* (2000) observan la existencia de un efecto directo de la entrada temprana en la rentabilidad de las empresas.

En nuestra opinión, y basándonos en los planteamientos anteriores, los entrantes tempranos tienen una importante oportunidad de definir el mercado, de especificar las reglas del juego y así, adquirir y sostener ventajas competitivas, por lo que sería recomendable adelantar la entrada al mercado para poder obtener un mayor nivel de resultados.

A partir de los argumentos planteados en función de las ventajas tradicionalmente atribuidas al desarrollo de la estrategia pionera pasamos a plantear la siguiente hipótesis:

- *H₁: La prontitud del momento de entrada en el mercado influye positivamente en el resultado de las empresas.*

Para complementar el análisis de la influencia del momento de entrada en el resultado, consideramos conveniente incorporar diversos factores competitivos, capacidades y tácticas, que la literatura en Dirección Estratégica identifica como elementos que influyen en la consecución de ventajas competitivas. La inclusión de estos factores se realiza debido a la importancia de estas variables como elementos explicativos del resultado desde los enfoques de la Teoría de Recursos

y Capacidades y la Dirección Estratégica. Además, su inclusión nos permitirá analizar hasta qué punto la información que aportan a la explicación de los resultados no es redundante con la correspondiente al momento de entrada. En este sentido consideramos que la importancia positiva del momento de entrada en los resultados se mantendrá con la incorporación de estas variables.

INFLUENCIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES EN LOS RESULTADOS

En relación con las capacidades de la empresa, la Teoría de Recursos y Capacidades postula la importancia de las mismas para la obtención de ventajas competitivas y, finalmente, de su resultado. Esta teoría de la ventaja competitiva se apoya en los recursos y capacidades como unidad básica de análisis, y contribuye a explicar la evidencia empírica sobre la importancia relativa de los distintos factores que determinan los resultados empresariales, así como su evolución a lo largo del tiempo, superando de este modo algunas de las limitaciones de los enfoques tradicionales de la Economía Industrial.

La Teoría de Recursos y Capacidades concede especial importancia al estudio de las implicaciones competitivas de las imperfecciones del mercado de recursos (Wernerfelt, 1984; Conner, 1991; Peteraf, 1993). En estos mercados la competencia es imperfecta debido a las distintas expectativas, las asimetrías de información e incluso la suerte, respecto al valor futuro de los recursos estratégicos. Si el mercado de factores fuera perfectamente competitivo, el coste de adquirir los recursos estratégicos sería igual al valor obtenido por la implantación de la estrategia consiguiente, de manera que ninguna empresa podría obtener y mantener una ventaja competitiva (Barney, 1986).

Dentro de la Perspectiva basada en los Recursos, los recursos disponibles e idiosincrásicos son el resultado de las imperfecciones del mercado de factores estratégicos y/o del proceso interno que restringe la decisión estratégica. Esta teoría asume que la posesión de un stock superior de recursos y capacidades disponibles, influye positivamente en el posterior resultado de la empresa, asumiendo que cuanto más dotada

está la empresa de recursos con relación a la competencia, más alta será su eficiencia y, a partir de la misma, su resultado (Grant, 1991; Peteraf, 1993; Spanos y Lioukas, 2001).

En definitiva, la Teoría de Recursos y Capacidades sugiere que la explicación del resultado de las empresas debe realizarse a partir de los factores internos de la empresa. En nuestro estudio, hemos decidido utilizar la clasificación de capacidades propuesta por Spanos y Lioukas (2001), que posee una orientación funcional. En esta clasificación se distingue entre capacidades directivas, en *marketing* y técnicas, considerando la extensión en la cual esas capacidades constituyen fortalezas con relación a los competidores.

Siguiendo los planteamientos propios de la Teoría de Recursos y Capacidades, se establece que tanto las *capacidades directivas*, definidas como aquellos procesos organizacionales que abarcan competencias directivas, el conocimiento y las habilidades de los empleados, así como la eficiencia de la estructura organizativa, como las *capacidades en marketing*, que incluyen, asimismo, el conocimiento del mercado y el control y acceso a los canales de distribución, y las *capacidades técnicas*, que hacen referencia a aquellas competencias necesarias para transformar inputs en outputs, tendrán una influencia positiva en los resultados alcanzados por las empresas (Lado, Boyd y Wright, 1992; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Spanos y Lioukas, 2001). A partir de los argumentos expuestos podemos plantear las siguientes hipótesis:

- *H₂: Las capacidades influyen positivamente en el resultado de las empresas.*
 - *H_{2a}: Las capacidades directivas influyen positivamente en el resultado de las empresas.*
 - *H_{2b}: Las capacidades en marketing influyen positivamente en el resultado de las empresas.*
 - *H_{2c}: Las capacidades técnicas influyen positivamente en el resultado de las empresas.*

INFLUENCIA DE LAS TÁCTICAS COMPETITIVAS EN LOS RESULTADOS

A continuación, pasamos a justificar la influencia de las tácticas competitivas en el resultado de las empresas. En este sentido, conside-

ramos oportuno señalar que, tal como argumentaban Ansoff (1965) y Andrews (1971), el análisis del impacto de la estrategia competitiva en general y las tácticas competitivas en particular, en el resultado de las empresas, tiene una gran importancia debido a que éstas abarcan no sólo las políticas acumulativas y los recursos de una empresa sino la línea argumental que los vincula en un todo coherente y consistente.

De hecho, una premisa fundamental en el campo de la Dirección Estratégica, Creación de Empresas y *Marketing* es que las tácticas competitivas representan la aproximación que la empresa utiliza para alinear sus recursos en la búsqueda de oportunidades de mercado que le permitan conseguir ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1980; Sandberg, 1986; Hofer y Schendel, 1988; Aaker, 1989).

En este caso vamos a centrarnos en la justificación de aquellas tácticas competitivas a las que se ha prestado una mayor atención a lo largo de la literatura (Dess y Davis, 1984; Robinson y Pearce, 1988) y, más concretamente, aquellas que tienen una especial relación con el momento de entrada al mercado (De Castro y Christman, 1995; Covin *et al.*, 2000), como son la *orientación a costes*, la *orientación a calidad*, la *orientación al marketing*, la *orientación al individuo*, la *orientación a la mejora* y la *orientación a la especialización*.

Pasamos, a continuación, a la justificación de las hipótesis respecto a la influencia en el resultado de las tácticas competitivas incluidas en el estudio. Con relación a la táctica competitiva de *orientación al marketing*, nos encontramos con que tradicionalmente se ha planteado en la literatura una influencia positiva de la misma en los resultados de las empresas (Fornell, Robinson y Wernerfelt, 1985; Hutchinson y Alba, 1991; Dess, Lumpkin y Covin, 1997). Buzzell y Farris (1977) encontraron que esta orientación estratégica permitía a las empresas conseguir ventajas en diferenciación sobre sus competidores, que se traducirían en la obtención de unos mayores resultados (Lambkin, 1988; Srinivasan y MacLaurin, 1998). Del mismo modo, la literatura sobre el ciclo de vida ha reconocido frecuentemente la importancia de esta orientación al *marketing* como requisito para competir en industrias en crecimiento (Porter, 1985; Dess *et al.*, 1997; Spanos y Lioukas, 2001), caracterizadas por su

dinamismo, como es el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Con relación a la táctica competitiva de *orientación a la mejora*, es necesario tener en cuenta que en el sector objeto de estudio, caracterizado por su elevado dinamismo y hostilidad, las empresas tendrán incentivos para realizar inversiones continuas orientadas a mejorar continuamente sus productos y sus procesos productivos. Estas inversiones les permitirán estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico y esto influirá positivamente en sus niveles de resultado. En esta línea, Dess *et al.* (1997) establecen en su trabajo que la orientación a la mejora influye positivamente en el resultado alcanzado por las empresas. En la misma línea se encuentran los resultados previamente obtenidos por Miller y Friesen, (1984) y Miller (1992).

Para la táctica competitiva de *orientación al individuo*, los resultados obtenidos en la literatura muestran que esta táctica, que supone la orientación por parte de la empresa a sus clientes y empleados, tendrá una influencia positiva en los resultados de las empresas (Covin *et al.*, 2000), ya que les permitirá diferenciarse de sus competidores a medida que aumenta su esfuerzo por adaptarse a los gustos y necesidades de sus clientes, lo cual les permitirá la obtención de ventajas competitivas, que se traducirán en mayores niveles de resultado.

Por otra parte, el análisis estratégico de la empresa ha destacado la *orientación a los costes* como uno de los principales fundamentos de la ventaja competitiva en un sector (Porter, 1980). Esto se debe a que la consecución de una ventaja en costes permitirá a las empresas competir en precios, lo cual se convierte en un requisito previo de rentabilidad aún en sectores como en el que centramos el estudio, en el que los productos o servicios no son generalmente estandarizados (Spanos y Lioukas, 2001). Se establece, por tanto, que esta orientación a los costes tendrá una influencia positiva en los resultados de las empresas (Dess y Davis, 1984; Dess *et al.*, 1997).

Del mismo modo, tradicionalmente, se ha reconocido que la táctica competitiva de *orientación a la calidad* puede contribuir a diferenciar los productos de la empresa de los ofrecidos por el resto de competidores, lo cual constituye una base para la obtención de ventajas competitivas

por parte de las empresas (Porter, 1980). La percepción de los clientes de unos mayores niveles de calidad permitirá a las empresas competir en términos de superioridad y alcanzar, por tanto, unos altos niveles de resultado. Por otra parte, en sectores de alta tecnología, como el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en el que basamos nuestro estudio, la competencia a partir de criterios de calidad se convierte en un requisito para el éxito dentro del sector (Kim y Lim, 1988; Dess *et al.*, 1997).

Finalmente, con relación a la táctica competitiva de *orientación a la especialización* en un número limitado de mercados o productos, es preciso destacar que especialmente en sectores con elevados niveles de dinamismo, como el sector objeto de estudio, aquellas empresas que no sean capaces de captar la visión del mercado en su conjunto, (Tellis y Golder, 1996), y que se centren únicamente en criterios de especialización, estarán limitando sus ventas e influyendo, por tanto, de forma negativa en sus resultados (Golder y Tellis, 1993; Tellis y Golder, 1996; Covin *et al.*, 2000).

A partir de los argumentos planteados con relación a las diferentes tácticas competitivas, definimos las siguientes hipótesis:

- *H₃: Las tácticas competitivas influyen en el resultado de las empresas.*
 - *H_{3a}: La orientación al marketing influye positivamente en el resultado de las empresas.*
 - *H_{3b}: La orientación a la mejora influye positivamente en el resultado de las empresas.*
 - *H_{3c}: La orientación al individuo influye positivamente en el resultado de las empresas.*
 - *H_{3d}: La orientación a los costes influye positivamente en el resultado de las empresas.*
 - *H_{3e}: La orientación a la calidad influye positivamente en el resultado de las empresas.*
 - *H_{3f}: La orientación a la especialización influye negativamente en el resultado de las empresas.*

METODOLOGÍA

Para poder contrastar las hipótesis planteadas y, así, conseguir el objetivo que nos habíamos propuesto hemos realizado un estudio empírico.

Para la realización del mismo hemos optado por centrarnos en un sector dinámico como es el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (González, 2002). El fichero de empresas fue generado a partir de cinco fuentes de datos: ANIEL, Censo de exportadores, Fomento de la producción, *Europage* y Camerdata. Es necesario señalar que se añadió también una condición adicional, así, en todas las bases de datos utilizadas se siguió el criterio de no incluir aquellas empresas que tuvieran menos de 10 trabajadores, debido a que al ser empresas de un tamaño tan reducido, sus características difieren bastante de las consideraciones planteadas en los apartados teóricos correspondientes, los cuales requieren una estructura operativa mínima, y necesitan el planteamiento de una problemática específica (Spanos y Lioukas, 2001).

Una vez eliminadas las duplicidades que aparecieron por la utilización de distintas fuentes de información, nos encontramos con una base de datos de 1847³ registros, a la que procedimos a enviar el cuestionario elaborado para este estudio.

Como hemos especificado antes, la información objeto de estudio fue recogida mediante un cuestionario dirigido al gerente de las empresas, el cual enviamos y nos lo devolvieron cumplimentado por correo postal.

De manera más específica, el proceso fue organizado en varios pasos. Previamente al envío del cuestionario definitivo se realizó un pretest con nueve empresas del sector objeto de estudio, a las que se les envió un cuestionario más amplio, en el que los gerentes de las mismas podían indicar su grado de comprensión de las preguntas, así como expresar su opinión sobre si las preguntas recogidas respondían a la cuestión que se intentaba plantear.

Asimismo, realizamos también discusiones en profundidad con académicos y expertos en el diseño de cuestionarios. En estas reuniones expusimos el cuestionario, con el objetivo de que se plantearan posibles críticas y mejoras del mismo, de este modo nos aseguramos que para cada variable, elegíamos la mejor escala de medida entre las posibles.

A continuación se muestra un cuadro resumen (cuadro 1) en el que se recogen el conjunto de variables incluidas en el cuestionario, así co-

Cuadro 1.- Variables incluidas en la encuesta

DIMENSIONES	VARIABLES	Nº DE ÍTEMES	FUENTE
Momento de entrada ⁴	Escala multiítem	3	Adaptado de Covin, Slevin y Helley (2000)
Proactividad	Escala multiítem	2	Adaptado de Venkatraman (1989)
Entorno sectorial	Dinamismo	4	Adaptado de Miller (1987)
	Hostilidad	5	Adaptado de Covin, Slevin y Heeley (2000)
Capacidades	Capacidades directivas, de <i>marketing</i> y técnicas	14	Adaptado de Spanos y Lioukas (2001)
Tácticas competitivas	Factores competitivos de Dess y Davis (1984)	22	Adaptado de Robinson y Pearce (1988)
Resultados de la empresa	Rentabilidad	2	Adaptado de Venkatraman (1989) y Dess, Lumpkin y Covin (1997)
	Crecimiento	2	Adaptado de Venkatraman (1989) y Dess, Lumpkin y Covin (1997)
	Nuevos productos	3	Adaptado de Song y Parry (1997)
	Resultado general	5	Adaptado de Venkatraman (1989) y Dess, Lumpkin y Covin (1997)

mo el número de ítems que incluyen y la fuente de la que proceden. Como podemos observar, se incluyeron distintas medidas de resultados para poder comprobar si esto afectaba a la influencia de las variables independientes analizadas. Las diferentes medidas de resultados se establecieron como el producto del grado de importancia de las mismas por el grado de satisfacción que le otorgan los gerentes (Gupta y Govindarajan, 1984). Así mismo, en la pregunta se ha establecido un horizonte temporal de tres años en la valoración de los resultados, para evitar las fluctuaciones temporales y aproximarnos a la noción de sostenibilidad de los resultados, siguiendo el criterio de Spanos y Lioukas (2001).

Tras el primer envío, procedimos a realizar un segundo envío del cuestionario a las tres semanas, obteniéndose en conjunto un total de 253 cuestionarios válidos, lo que constituye una tasa de respuesta del 13.69%, que podemos considerar aceptable dado el bajo índice de respuesta de las encuestas postales. En relación con la significatividad de la muestra, para un nivel de confianza del 95 %, y la situación más desfavorable posible de $p=q=0.5$, tenemos un error muestral del 5.72%. Una vez recogida la información, pasamos a su tratamiento con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas en nuestra investigación. Tras el estudio de las correlaciones existentes entre las variables incluidas, realizamos un análisis factorial para reducir el número de variables con la menor pérdida de información. Una vez realizados los análisis preliminares, procedimos a plantear un análisis de regresión múltiple para determinar el efecto de las variables correspondientes al momento de entrada,

las capacidades y las tácticas competitivas en la estimación de las cuatro variables de resultado planteadas. Así mismo, para cada variable de resultado, hemos establecido tres modelos en los que se van incorporando los tres grupos de variables consecutivamente para determinar su contribución relativa al aumento de la variabilidad explicada.

RESULTADOS

REDUCCIÓN DE VARIABLES: ANÁLISIS FACTORIAL

Análisis factorial para las variables de capacidades

Con el objetivo de facilitar la interpretación de la información contenida en las variables relativas a las capacidades de las empresas y las tácticas competitivas, hemos realizado un análisis factorial de componentes principales para reducir el número de variables utilizadas con la menor pérdida de información posible. Este análisis se ha realizado de manera separada, a dos bloques de variables originales: 14 variables de capacidades de la empresa y 22 variables de tácticas competitivas. Como consecuencia de la realización de este análisis se han obtenido 3 factores de capacidades y 6 factores de tácticas competitivas. En las tablas 1 y 2 se recogen las puntuaciones de las variables en cada uno de los factores, así como la varianza explicada por cada uno de ellos⁵.

Tabla 1.- Análisis factorial de capacidades: Matriz de componentes rotados

VARIABLES	ALPHA SIN ÍTEM	FACTORES			COMUNALIDADES
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	
CLIMAHU	0.8552	0.799			0.644
EFIESTR	0.8535	0.727			0.567
COORDIN	0.8515	0.702			0.631
CONOCAP	0.8522	0.638			0.496
COMDIST	0.8542	0.578			0.506
PLANEST	0.8514	0.554			0.429
HABEMPLE	0.8541	0.544			0.399
VENTCLI	0.8574		0.800		0.673
CARTCLI	0.8613		0.692		0.501
CONTACC	0.8567		0.684		0.574
CONOMER	0.8499		0.578		0.541
CAPREDC	0.8590			0.822	0.720
EFPRODU	0.8546			0.797	0.708
CAPTECN	0.8540			0.445	0.422
Autovalores		5.494	1.514	1.255	
% var. expl.		24.667	17.094	14.033	
Alpha de Cronbach de la escala completa: 0.8638					
% Total de varianza explicada: 55.79%					
Prueba KMO: 0.854					
Test de esfericidad de Barlett: $O^2=1286.502$ gl: 105 sig. 0.000					

- Factor 1: Capacidades directivas. En este factor, que explica el 24.67% de la varianza, adquieren saturaciones altas todas las variables que se incluyen en las fortalezas directivas obtenidas por Spanos y Lioukas (2001). Entre ellas, destacan las elevadas puntuaciones del *clima humano en la empresa*, la *eficiencia en la estructura organizativa* y los *mecanismos de coordinación eficiente*. También adquieren saturaciones relevantes las variables vinculadas al *conocimiento y capacidades de los empleados*, las *competencias directivas*, los *procedimientos de planificación estratégica* y la *habilidad para atraer a empleados creativos*. Por tanto, podemos interpretar este factor como las capacidades directivas de la empresa vinculadas a procesos organizativos y directivos.
- Factor 2: Capacidades en *marketing*. Este factor explica el 17.09% de variabilidad de la muestra. Las variables que aparecen con puntuaciones elevadas en este factor coinciden con las que agrupan Spanos y Lioukas (2001) en las fortalezas en *marketing*. Así, observamos que la variable que presenta una mayor saturación en el factor hace referencia a las *ventajas en las relaciones con los clientes* seguida de la variable *cartera establecida de clientes*, *control y acceso de la empresa a los canales de distribución* y la variable relativa al *conocimiento del mercado*.
- Factor 3: Capacidades técnicas. Por último, las variables que tienen elevadas puntuaciones en

este factor, que explica el 14.03% de la variabilidad de la muestra, hacen referencia a aquellas competencias necesarias para transformar *inputs* en *outputs*. Las variables con un elevado nivel de saturación son las *capacidades de consecución de economías de escala y experiencia*, la *eficacia y eficiencia en el departamento de producción* y, en menor grado, las *capacidades tecnológicas y la infraestructura*.

Análisis factorial para las variables de tácticas competitivas

Para la obtención de las tácticas competitivas de la empresa, aplicamos también el análisis factorial sobre los factores competitivos de Robinson y Pearce (1988). Estos factores son una extensión de los de Dess y Davis (1984), y han sido utilizados en una gran cantidad de investigaciones (tabla 2).

- Factor 1: Orientación al *marketing*. La denominación de este factor, que explica el 14.12% de la varianza, se debe a las elevadas saturaciones que presentan las variables referentes a la función de *marketing* en el mismo. Las variables que se agrupan en este factor son todas aquellas relacionadas con las funciones de distribución, publicidad, promoción, etc. El factor resultante lo hemos denominado *orientación al marketing*, y recoge de manera conjunta varias tácticas definidas por Covin *et al.* (2000), co-

Tabla 2.- Análisis factorial de tácticas: Matriz de componentes rotados

VARIABLES	ALPHA SIN ÍTEM	FACTORES						COMUNALIDADES
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	
PROSUPM	0.8250	.814						0.718
ESFCALP	0.8264	.806						0.703
INNMARK	0.8233	.750						0.678
INFCAND	0.8293	.613						0.534
ESFMARC	0.8263	.588						0.617
INNPROC	0.8287		.731					0.643
CAPFPE	0.8309		.641					0.553
DESARNP	0.8286		.567					0.532
MEJPROD	0.8310		.566					0.455
INFCAND	0.8293		.543					0.534
INIEQHU	0.8342			.752				0.600
CAPSERC	0.8355			.750				0.598
ESFREDC	0.8355				0.763			0.646
PRECIO	0.8408				0.698			0.545
PRODUCT	0.8319				0.517			0.554
GAMPROD	0.8327					0.655		0.588
ESFCALI	0.8279					0.572		0.615
ESFREPU	0.8313					0.527		0.551
CALIDAD	0.8354					0.496		0.596
ESPEMG	0.8393						0.714	0.552
ESPALTP	0.8393						0.579	0.582
MANTINV	0.8357						0.418	0.376
Autovalores		5.307	2.131	1.714	1.413	1.172	1.060	
% var. expl.		14.123	11.262	9.438	8.281	8.169	6.897	
Alpha de Cronbach de la escala completa: 0.8385								
% Total de varianza explicada: 58.170%								
Prueba KMO: 0.826								
Test de esfericidad de Barlett: $O^2=1433.461$ gl: 231 sig. 0.000								

mo son la *publicidad y promoción* y el *control y número de los canales de distribución*.

- Factor 2: Orientación a la mejora. Este segundo factor explica el 11.26% de la varianza y presenta las mayores saturaciones en las variables relacionadas con la mejora tanto en el proceso como en el desarrollo de productos. Así, nos encontramos con altas puntuaciones para las variables *innovación en el proceso de fabricación y desarrollo de nuevos productos, esfuerzos para mejorar la validez de las materias primas y los productos existentes y especialización de los productos de la empresa*. Una visión conjunta de las variables que forman parte del factor, pone de manifiesto una *orientación a la mejora* de la empresa, que tiene importantes similitudes con la táctica de *utilización de procesos tecnológicos avanzados* señalada por Covin *et al.* (2000).
- Factor 3: Orientación al individuo. El siguiente factor, que explica un 9.44% de la varianza, tiene elevadas saturaciones de las variables *establecimiento de programas de formación para los recursos humanos y la capacidad del servicio al cliente*. Por tanto, se vincula al trato personalizado en la atención de los clientes, apoyado en la calidad del equipo humano.
- Factor 4: Orientación a los costes. El cuarto factor explica un 8.28% de la varianza. Las variables incluidas en el mismo son *fijación de un precio competitivo, esfuerzo competitivo en reducción del coste y productividad del negocio*. Este factor, que hemos denominado *orientación a los costes*, recoge los planteamientos de la táctica de *precio relativo* planteada por Covin *et al.* (2000).
- Factor 5: Orientación a la calidad. El quinto factor, denominado *orientación a la calidad*, explica el 8.17% de la varianza, y en el mismo se agrupan distintas variables que hacen referencia al esfuerzo de la empresa para alcanzar elevados niveles de calidad en sus productos. Así, se incluyen las variables *calidad del producto, esfuerzos en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto, esfuerzos para alcanzar una reputación* y el establecimiento de una *gama amplia de productos*. Este factor recoge diversas características de las tácticas de *calidad relativa de producto* y de *amplitud de la línea de productos* definidas por Covin *et al.* (2000).
- Factor 6: Orientación a la especialización. El último factor obtenido explica el 6.90% de la

varianza. Las variables que presentan saturaciones elevadas para este factor son la *especialización en mercados geográficos* (0.714), la *especialización en productos de alto precio* (0.579) y el *mantenimiento de niveles bajos de inventarios* (0.418). Por tanto, este factor hace referencia a la estrechez del ámbito estratégico, tanto en mercado como en productos, lo que podríamos definir como una táctica competitiva de *orientación a la especialización*. La interpretación de este factor se plantea en sentido contrario a la táctica de *ámbito de mercado* recogida por Covin *et al.* (2000).

ANÁLISIS DE VALIDEZ

Para analizar la fiabilidad de las escalas utilizamos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951). En la tabla 3 se muestran los resultados correspondientes al cálculo de los α para cada una de las escalas utilizadas en la encuesta –dinamismo, hostilidad, momento de entrada, proactividad competitiva, resultado de rentabilidad, resultado de crecimiento, resultado de nuevos productos y resultado general–.

Tabla 3.- Fiabilidad de las escalas

DIMENSIONES	CONSTRUCTOS	α DE CRONBACH
Entorno sectorial	Dinamismo	0.7710
	Hostilidad	0.6133
Momento de entrada	Momento de entrada	0.7794
	Proactividad competitiva	0.7774
Resultados	Resultado de rentabilidad	0.8044
	Resultado de crecimiento	0.7625
	Resultado de nuevos productos	0.8542
	Resultado general	0.8235

Como podemos observar, los valores del α de Cronbach para la mayoría de los constructos obtenidos se sitúan por encima de 0.7, lo que demuestra una alta fiabilidad de los mismos como instrumentos de medida⁶.

Para establecer la *validez nomológica* del constructo momento de entrada, es decir, la consistencia del mismo, concepto central del trabajo, examinamos la correlación de la escala utilizada con el constructo de proactividad competitiva (Venkatraman, 1989; Covin *et al.*, 2000).

Los resultados obtenidos muestran un nivel de correlación de 0.597 positivo y significativo al 99%, por lo que podemos considerar establecida la validez nomológica.

Además, para comprobar la validez de las medidas de resultado subjetivas incluidas en el estudio, procedimos al cálculo de las correlaciones entre estas medidas y diversas medidas de resultado objetivas vinculadas a la rentabilidad y el crecimiento que fueron obtenidas a partir de la base de datos SABI. Las correlaciones resultaron positivas y significativas para todas las medidas de resultado incluidas. Como dato aclaratorio, el número de empresas que se incluyeron en esta prueba fueron 90 y la hipótesis de independencia entre las variables se rechazó con una significatividad del 95%.

CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO SECTORIAL

Como hemos señalado anteriormente, el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es generalmente calificado como de fuerte dinamismo (González, 2002). Con objeto de comprobar que el entorno en el que las empresas del sector desarrollan su actividad es percibido por éstas como altamente dinámico y hostil, se calcularon los valores medios y las desviaciones típicas de los constructos mencionados. Los resultados obtenidos muestran que, tanto para el dinamismo (3.47) como para la hostilidad (3.73), los valores medios son elevados, mientras que las desviaciones típicas (0.84 y 0.59, respectivamente)⁷ presentan valores muy reducidos, lo que viene a confirmar que los niveles de dinamismo y hostilidad son percibidos de manera general como elevados por las empresas del Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Previamente a la exposición de los resultados de las regresiones, analizamos los posibles problemas de multicolinealidad a través de las matrices de correlaciones bivariadas entre las variables introducidas en los análisis de regresión.

Así, mediante el coeficiente de correlación de Pearson⁸, podemos medir el grado de asociación lineal entre cada par de variables. En la tabla 4 se muestran los resultados del análisis de correlación entre las variables independientes incluidas en el estudio. Se recogen también en la tabla 5 los valores del factor de tolerancia y su inversa, el factor de inflación de la varianza (VIF). Los resultados obtenidos en estos análisis muestran que no existen niveles elevados del coeficiente de correlación entre variables independientes, lo que nos demuestra la inexistencia de problemas relevantes de multicolinealidad.

Para estudiar el efecto del momento de entrada, las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas hemos diseñado un modelo de regresión lineal múltiple. En este modelo introducimos como variable de control el tamaño de las empresas de la muestra, medido como el logaritmo del número de trabajadores. La variable a estimar es el nivel de resultados de la empresa, para lo cual utilizamos distintas medidas. Así, por una parte, establecemos como variable dependiente el resultado general, que utilizaremos para contrastar las hipótesis y, por otra, la rentabilidad, el crecimiento y el resultado en nuevos productos, que nos servirán para analizar las diferencias en la influencia de las variables independientes (momento de entrada, capacidades y tácticas competitivas), según la medida de resultado estudiada.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en los análisis de regresión realizados, de manera que se recogen los resultados correspondientes al contraste de las hipótesis previamente planteadas.

Para cada variable de resultado se han realizado tres análisis de regresión, en el primero se incluyen las variables tamaño (variable de control) y momento de entrada, en el segundo se añaden también las variables de capacidades y en el tercero se agregan las variables de tácticas competitivas. En la tabla 6 aparecen los valores de R^2 para cada modelo (1, 2 y 3, respectivamente). Observamos que para todas las variables de resultado se produce un fuerte aumento, estadísticamente significativo, de la variabilidad explicada al introducir los grupos de variables de capacidades y tácticas competitivas⁹, por lo que

podemos considerar que la información que aportan no es redundante.

Centrándonos en la regresión correspondiente al resultado general que, como hemos señalado, es la base para la contrastación de las hipótesis planteadas, observamos que el coeficiente estandarizado β para la variable momento de entrada, que indica la prontitud de la entrada al mercado, presenta un valor de 0.195, estadísticamente significativo –p-valor asociado al estadístico T menor a 0.01– lo cual nos indica que, tal como planteábamos en la primera hipótesis, la prontitud del momento de entrada influye de manera positiva en los resultados de la empresa. Por tanto, los resultados obtenidos nos permiten corroborar la hipótesis 1. De manera que, frente a los trabajos que cuestionan la existencia de un efecto positivo importante de la prontitud del momento de entrada en los resultados en sectores de fuerte dinamismo y hostilidad, y los que plantean la posible redundancia de la información explicativa de esta variable al incluir en el modelo otros factores internos a la empresa, comprobamos que el efecto directo de la anticipación en el momento de entrada en el mercado es relevante en la explicación de los resultados.

Por lo que se refiere a las variables de *capacidades*, los valores β obtenidos –*directivas* (0.214), *en marketing* (0.214) y *técnicas* (0.205)– y su nivel de significación –superiores al 99%– demuestran una influencia positiva y significativa sobre el *resultado general* de las empresas objeto de estudio. Estos resultados nos permiten corroborar las hipótesis 2a, 2b y 2c, y, de manera general, la hipótesis 2. De manera que, tal como refleja la amplia literatura sobre la Teoría de Recursos y Capacidades, la posesión y desarrollo de recursos y capacidades permite a las empresas obtener mayores resultados (Pete-raf, 1993; Teece *et al.*, 1997; Spanos y Lioukas, 2001).

En cuanto a las variables de *tácticas competitivas*, los resultados obtenidos muestran una influencia positiva y significativa de la *orientación al marketing* ($\beta=0.149$ y p -valor = 0.010) en los resultados generales de la empresa, por lo que efectivamente se comprueba la hipótesis 3a, que establecía una relación en este sentido.

Tabla 4.- Matriz de correlaciones

	Tamaño	Momentrada	Cap.Dir	Cap.Mark	Cap.Tec	Or.Mark	Or.Mejor	Or.Indiv	Or.Cost	Or.Cali	Or.Esp
Tamaño	1.000										
Momentrada	0.092	1.000									
Cap.Dir	-0.061	0.207**	1.000								
Cap.Mark	0.232**	0.293**	0.000	1.000							
Cap.Tec	0.166*	0.114	0.000	0.000	1.000						
Or.Mark	0.021	0.283**	0.100	0.247**	0.035	1.000					
Or.Mejor	0.028	0.338**	0.119	0.125	0.244**	0.000	1.000				
Or.Indiv	0.042	0.176**	0.437**	0.119	-0.007	0.000	0.000	1.000			
Or.Cost	0.184*	-0.146*	-0.004	0.116	0.288**	0.000	0.000	0.000	1.000		
Or.Cali	-0.037	-0.088	0.073	0.141*	0.075	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	
Or.Esp	-0.001	0.059	0.026	0.115	0.046	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000

** $P < 0,05$; * $P < 0,1$.

Tabla 5.- Estadísticos de colinealidad

VARIABLES	TOLERANCIA	VIF
Tamaño	0.891	1.123
Momento entrada	0.670	1.492
Cap. Directivas	0.734	1.363
Cap. Marketing	0.752	1.329
Cap. Técnicas	0.781	1.280
Or. Marketing	0.872	1.147
Or. Mejora	0.786	1.273
Or. Individuo	0.770	1.299
Or. Costes	0.830	1.204
Or. Calidad	0.921	1.086
Or. Especialización	0.977	1.363

Tabla 6.- Resumen de regresiones del modelo

MODELO	RENTABILIDAD		CRECIMIENTO		RESULTADO NUEVOS PRODUCTOS		RESULTADO GENERAL	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Tamaño	0.008	0.898	0.047	0.449	-0.097	0.097	0.031	0.589
Momentrada	0.171	0.013	0.166	0.021	0.233	0.001	0.195	0.003
Cap. Directivas	0.225	0.001	0.062	0.366	0.103	0.110	0.214	0.001
Cap. Marketing	0.182	0.005	0.162	0.017	0.200	0.002	0.214	0.001
Cap. Técnicas	0.138	0.030	0.183	0.006	0.185	0.003	0.205	0.001
Or. Marketing	0.087	0.146	0.205	0.001	0.226	0.000	0.149	0.010
Or. Mejora	-0.013	0.832	-0.030	0.645	-0.001	0.991	-0.036	0.553
Or. Individuo	0.035	0.588	0.067	0.317	0.099	0.115	0.058	0.339
Or. Costes	0.313	0.000	0.104	0.105	0.052	0.395	0.232	0.000
Or. Calidad	-0.038	0.511	0.149	0.015	0.136	0.019	0.075	0.178
Or. Especializac.	0.043	0.447	-0.100	0.091	0.010	0.862	-0.005	0.929
R^2 corregida (1)	0.119		0.121		0.140		0.119	
R^2 corregida (2)	0.214		0.183		0.273		0.303	
R^2 corregida (3)	0.297		0.235		0.318		0.360	

Respecto a la táctica competitiva de *orientación a la mejora*, la justificación teórica nos conducía a plantear una influencia positiva de la misma sobre los resultados. Los resultados generales muestran una relación negativa (-0.036), aunque muy reducida y no significativa, lo que nos conduce a no aceptar la hipótesis 3b. Esto contrasta con los resultados esperados para un sector dinámico y hostil, si bien, podemos interpretar que esta relación negativa (aunque no significativa) puede deberse al elevado volumen de inversión requerido para llevar a cabo una orientación constante al cambio y la mejora, lo cual

puede acabar siendo improductivo para las empresas de este sector.

En el caso de la táctica competitiva de *orientación al individuo*, la hipótesis propuesta establece una influencia positiva de esta táctica sobre los resultados generales de la empresa. Para esta táctica, los resultados obtenidos nos muestran que efectivamente existe una influencia positiva de la orientación al individuo en los resultados generales de la empresa (0.058); sin embargo, esta relación no es significativa, por lo que no podemos aceptar la hipótesis 3c.

Para la *orientación a los costes*, la hipótesis planteada establecía una influencia positiva entre esta táctica y los resultados de la empresa. En este caso, los resultados del modelo de regresión muestran que, efectivamente, la orientación a los costes influye positiva y significativamente en el resultado general de las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Como podemos comprobar en la tabla anterior, esta táctica adquiere el mayor valor de β (0.232), siendo esta relación significativa al 99%, lo que nos permite corroborar la hipótesis 3d. Esta orientación a los costes se muestra como altamente influyente en los resultados de las empresas situadas en sectores dinámicos y hostiles.

Con relación a la táctica de *orientación a la calidad*, la hipótesis propuesta a partir de la teoría establecía una relación positiva entre la misma y los resultados, relación que se confirma con los resultados obtenidos aunque no de manera significativa, por lo que no podemos aceptar la hipótesis 3e.

Finalmente, respecto a la táctica de *orientación a la especialización*, los resultados obtenidos nos muestran una relación negativa entre esta táctica y los *resultados generales* de la empresa, lo cual coincide, con la relación planteada en la hipótesis 3f. Sin embargo, al no ser dicha influencia significativa, no podemos aceptarla.

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos indicar que se aprecia la influencia de las tácticas competitivas en los resultados generales de la empresa, como se recoge en la hipótesis 3; si bien solamente en el caso de la orientación al *marketing* y a los costes ésta es significativa, y en el caso de la orientación a la mejora la influencia se plantea en sentido contrario al esperado, aunque de manera muy débil.

Para analizar las diferencias existentes en la influencia de las variables analizadas en los distintos tipos de variables de resultados, pasamos a estudiar los correspondientes análisis de regresión realizados.

En el caso de la variable *momento de entrada*, observamos que la relación positiva y significativa detectada para los *resultados generales*, se mantiene para las variables de *rentabilidad*, *crecimiento* y *resultado de nuevos productos*. Podemos destacar que el *momento de entrada*

adquiere el mayor valor de β (0.233) y significatividad (0.001) en la regresión correspondiente al *resultado de nuevos productos*, en la cual posee un mayor poder explicativo que el resto de variables incluidas. Estos resultados son coherentes con la relevancia atribuida a la estrategia de entrar el primero en el mercado para alcanzar una posición privilegiada con los nuevos productos, especialmente en sectores de elevada dinamicidad y hostilidad.

En cuanto a las variables de capacidades, se mantiene la influencia positiva y significativa de las *capacidades en marketing y técnicas*, detectada anteriormente para los *resultados generales*, en el resto de medidas de resultados –*rentabilidad*, *crecimiento* y *resultado de los nuevos productos*–. Sin embargo, para el caso de las *capacidades directivas*, esta influencia, aunque positiva en todos los casos, no es significativa con relación al *crecimiento* y el *resultado de nuevos productos*. Si que obtienen el mayor peso explicativo en la *rentabilidad*, ya que adquieren un valor de β (0.225) superior a los correspondientes a las *capacidades en marketing y técnicas* (0.182 y 0.138).

Por lo que respecta a los resultados obtenidos para las tácticas competitivas, podemos destacar una serie de aspectos. Con relación a las tácticas que poseen una relación positiva y significativa con los *resultados generales* –*orientación al marketing* y *orientación a los costes*– su influencia difiere en el resto de variables de resultados. Así, la táctica de *orientación al marketing* influye positiva y significativamente en el *crecimiento* ($\beta=0.205$) y en el *resultado de los nuevos productos* ($\beta=0.226$); sin embargo, en el caso de la *rentabilidad* su influencia, aunque positiva, no es significativa. Por el contrario, la táctica de la *orientación a los costes*, adquiere el máximo valor explicativo de todas las variables incluidas en el modelo de regresión de la *rentabilidad* ($\beta=0.313$), al igual que sucede con el *resultado general* ($\beta=0.232$), mientras que su influencia no es significativa para el *crecimiento* y los *resultados de nuevos productos*. Por lo tanto, podemos subrayar el fuerte poder explicativo que adquiere la táctica de *orientación al marketing* en el *crecimiento* y el *resultado de nuevos productos*, y la táctica de *orientación a los cos-*

tes en la *rentabilidad*. En ambos casos, los valores de β son superiores a los correspondientes a las variables de capacidades.

También podemos destacar los resultados heterogéneos de la *orientación a la calidad* en función de la variable de resultado incluida en la regresión. Así, mientras que esta táctica tiene una influencia negativa, aunque no significativa en la *rentabilidad*, su incidencia es positiva y significativa en el *crecimiento* y el *resultado de nuevos productos*. Por tanto, aunque la hipótesis 3e no se corrobora para los *resultados generales*, por la falta de significatividad de la influencia, si se aceptaría si nos centrásemos en las variables de *crecimiento* y *resultado de nuevos productos*.

CONCLUSIONES

La primera de las conclusiones que podemos extraer, a partir de la realización de la presente investigación, es que se ha conseguido el objetivo que nos habíamos propuesto al inicio de la misma, es decir, hemos conseguido *determinar la incidencia del momento de entrada, las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de la empresa, así como analizar las variaciones en estas relaciones en función de la medida de resultado utilizada*. A partir de los resultados obtenidos, podemos establecer que la prontitud del momento de entrada al mercado influye de manera positiva y significativa en los resultados de las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Así, por una parte, hemos podido comprobar que el momento de entrada no sólo posee un elevado potencial explicativo de los resultados de los nuevos productos y el crecimiento de la cuota de mercado, como señala la literatura tradicional (Robinson y Fornell, 1985; Robinson, 1990), sino también de la rentabilidad y los resultados generales (Zahra y Bogner, 1999; Shepherd *et al.*, 2000). Se refuerza, así, el efecto directo de esta variable, cuyo poder explicativo no se reduce de manera significativa al incluir en el modelo factores internos relativos a las capacidades y las tácticas competitivas. Se demuestra por tanto con la realización de este trabajo, la importancia que la decisión del momento de entrada tiene en el resultado de las empresas, con-

virtiéndose en una variable estratégica clave en sectores de alta tecnología.

Por otra parte, es necesario subrayar la *relevancia de las capacidades* como principales variables explicativas de los resultados de estas empresas, siendo su influencia en el resultado superior, en la mayoría de los casos, al de las tácticas competitivas. Así, los resultados obtenidos refuerzan los planteamientos de la Teoría de Recursos y Capacidades, destacando la relevancia de determinados recursos y capacidades en la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Peteraf, 1993). También consideramos interesante la utilización en esta investigación de la clasificación de las capacidades desde un enfoque funcional (Spanos y Lioukas, 2001), cuya validez queda reforzada empíricamente y aporta una explicación diferenciada de los resultados.

En relación con las tácticas competitivas, podemos observar que la orientación a los costes presenta siempre una influencia positiva, además bastante relevante, en los resultados de las empresas, sea cual sea la medida de resultado utilizada. Esto se explica debido a que, tal como expone Hambrick (1981), no es correcto afirmar que todas las tácticas son igualmente viables en una industria. Así, por otro lado, en el caso del sector objeto de estudio, caracterizado por ser altamente dinámico y hostil, podemos concluir que, de acuerdo con De Castro y Christman (1995), se pone de manifiesto la necesidad de compatibilizar la táctica de orientación a costes con otras tácticas competitivas de orientación a la diferenciación vía calidad o *marketing*. En cualquier caso, los resultados de la investigación permiten detectar cómo mientras que la orientación al *marketing* repercute de manera más relevante en el crecimiento de la empresa, la orientación a los costes incide más en su rentabilidad.

En términos generales, podemos destacar la existencia de diferencias relevantes en el poder explicativo de los diferentes factores en *función de la medida de resultado* analizada. Desde este punto de vista se refuerza la conveniencia de extender el análisis de regresión a diferentes medidas de resultados, ya que permiten profundizar en los factores que inciden en cada una de ellas por separado.

Consideramos que con esta investigación hemos contribuido a la superación de diversas limitaciones metodológicas planteadas en la literatura sobre anteriores trabajos. En este sentido, podemos destacar una serie de aportaciones. Así, en primer lugar, hemos definido el momento de entrada en el mercado como una variable continua que sitúa en los extremos al pionero y al seguidor tardío (Covin *et al.*, 2000). Además, siguiendo las recomendaciones de diferentes autores (Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery, 1998; Clement *et al.*, 1998), hemos analizado el momento de entrada en el mercado, frente a otros trabajos que estudian el desarrollo de nuevos productos o las mejoras de procesos, evitando, así, ambigüedades en la interpretación de los resultados.

Otra aportación del trabajo, es que hemos elegido un *sector con un fuerte grado de dinamismo y hostilidad*, para contrastar la importancia del momento de entrada, las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados. Así, frente a las limitaciones de numerosos trabajos que han detectado ventajas de entrar los primeros en el mercado en sectores maduros, tradicionalmente ventajosos para las empresas pioneras (Lieberman y Montgomery, 1998), hemos indagado en un tipo de sector en el que estaban más cuestionadas las posibles ventajas de la estrategia pionera, por ser éstas más fácilmente erosionables y por el riesgo que conlleva. Es necesario destacar también el interés de un *período de fuerte incertidumbre* tecnológica y de mercado en el sector, en el que cobra especial interés la decisión del momento de entrada, ya que ambos factores de incertidumbre son planteados en la literatura como limitadores de las ventajas del primer entrante (Shepherd y Shanley, 1998).

También es conveniente destacar la *elevada representatividad* de la muestra, superior a gran parte de los trabajos realizados, lo cual nos permite generalizar los resultados al conjunto de la población objeto de estudio. Asimismo, podemos considerar adecuada la delimitación del sector que, aunque incorpora diferentes ramas de actividad, mantiene una *cierta homogeneidad* en la valoración del entorno.

Por otro lado, podemos destacar que, a través de la ampliación del horizonte temporal de me-

didada de los resultados a tres años, aportamos una *aproximación a la sostenibilidad de los resultados*, como proponen Spanos y Lioukas (2001). Por otra parte, consideramos que el criterio de incluir para cada variable de resultado el producto del *grado de importancia y el grado de satisfacción con el mismo*, de acuerdo con los planteamientos de Gupta y Govindarajan (1984), refleja adecuadamente los resultados de la empresa.

En resumen, podemos concluir que con la realización del presente estudio hemos avanzado sobre diversos aspectos escasamente tratados, a la vez que ampliamente demandados por la literatura, sobre el momento de entrada al mercado. Así, con este trabajo hemos conseguido superar, en la medida de lo posible, algunas de las limitaciones metodológicas planteadas en estudios previos (Golder y Tellis, 1996; Clement *et al.*, 1998; Lieberman y Montgomery, 1998). También hemos profundizado en el valor explicativo de diversas variables de capacidades y tácticas competitivas sobre los resultados, contribuyendo a reforzar la vinculación de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Estrategia Competitiva con el estudio del momento de entrada en el mercado. Finalmente, consideramos necesario resaltar la importancia de los resultados obtenidos en el estudio empírico, que nos ha permitido dar respuesta a diversas cuestiones relevantes relacionadas con este campo de estudio.

En la realización del presente trabajo debemos asumir una serie de limitaciones que pueden afectar, en parte, a la extensión de los resultados obtenidos. La primera de las limitaciones del trabajo que consideramos preciso señalar es su *enfoque estático*, al tratarse de un estudio transversal, y no longitudinal. Sin embargo, consideramos que, ante la profundidad de la información que hemos necesitado para abordar el principal objetivo de la investigación, resulta excesivamente compleja la realización de un estudio de carácter longitudinal. En cualquier caso, consideramos que el enfoque estático del trabajo nos permite responder de manera adecuada a los objetivos planteados.

Por otra parte, a pesar de los esfuerzos desarrollados en las fases de validación de los datos y los constructos para asegurar la calidad de

los mismos, el potencial de *sesgos* no puede ser excluido. En cualquier caso, el amplio trabajo realizado para seleccionar las unidades de medida a incluir en el estudio nos garantiza, en la medida de lo posible, la validez de las mismas.

Lo cierto, es que las *percepciones de los directivos* respecto a los aspectos centrales de este estudio no tendrían necesariamente que coincidir de manera exacta con la realidad objetiva, lo cual podría llevar a posibles sesgos en los resultados obtenidos. En primer lugar, los sesgos podrían aparecer a partir de la tendencia implícita de los encuestados a racionalizar el comportamiento de sus empresas, basándose en los conocimientos poseídos sobre lo que constituye una forma de dirección efectiva. En segundo lugar, la visión subjetiva de los encuestados acerca de los límites de la competencia y del mercado, tanto en el ámbito sectorial como geográfico, podría afectar la seguridad de las comparaciones con sus rivales respecto a las capacidades de las empresas, las tácticas competitivas y el resultado. Sin embargo, en esta línea de razonamiento podemos argumentar que las percepciones de los directivos conforman el comportamiento y son más críticas en la realización de la estrategia y en el resultado de la empresa que algunos indicadores objetivos. En nuestro caso, de acuerdo con los planteamientos de Spanos y Lioukas (2001), consideramos que las percepciones directivas conforman de manera muy importante la extensión del comportamiento estratégico de la empresa. En este sentido, se justifica el uso de estas medidas subjetivas de resultado. Además, como se expone en el apartado correspondiente a los resultados, estos resultados subjetivos aparecen positiva y significativamente correlacionados con diversas medidas de resultado objetivas, por lo que esta limitación puede considerarse superada.

Por otra parte, no se afrontan los posibles sesgos derivados de la *no inclusión de las empresas que no sobreviven* en la población objeto de estudio, como recomiendan Golder y Tellis (1993). Sin embargo, además de reconocer las dificultades de incorporar estas empresas en un estudio empírico, nos apoyamos en los resultados obtenidos por Vanderwerf y Mahon (1997), que señalan que no son relevantes los sesgos de-

derivados de la no inclusión de las empresas no supervivientes.

La exposición de las conclusiones del trabajo nos conduce a establecer una serie de propuestas para posteriores trabajos. Una posible línea de investigación, a partir de la realización del presente estudio, sería la ampliación del mismo a otros sectores de actividad industrial, así como a empresas del sector servicios, de manera que se pueda realizar una comparación entre los resultados obtenidos entre distintos sectores, y poder así analizar, de acuerdo con los planteamientos de Song, Di Benedetto y Zhao, (1999), cómo moderan las características del sector la influencia del momento de entrada en los resultados

Por otra parte, apuntamos la conveniencia de plantear el desarrollo de un estudio dinámico, que permita analizar la evolución de los factores que moderan la influencia del momento de entrada en el resultado, así como profundizar en mayor medida en la sostenibilidad de las ventajas competitivas.

También consideramos interesante continuar estudiando las implicaciones del momento de entrada al mercado desde las diferentes perspectivas planteadas por el *Marketing*, más específicamente las investigaciones centradas en el análisis histórico del impacto de los productos en los mercados en función del orden de entrada en el mercado, siguiendo los planteamientos de Golder y Tellis (1993).

El análisis de los efectos conjuntos de las variables planteadas en el modelo abre diversas líneas de trabajo. Así, desde el campo de la Estrategia Competitiva, es interesante el análisis de la vinculación entre el momento de entrada y las tácticas competitivas como base para la consecución de ventajas competitivas, siguiendo los planteamientos de Kerin *et al.* (1992) y Covin *et al.* (2000). Desde el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades, también se plantea la necesidad de profundizar en aspectos como la interacción entre la acumulación de recursos y el momento de entrada en el mercado (Lieberman y Montgomery, 1998; Ruiz y García, 2003), así como la incidencia de las barreras de imitación de los recursos o las capacidades de imitación de los seguidores en el mantenimiento de las ventajas competitivas de los pioneros (Ghemawat, 1991; Makadok, 1998).

Finalmente, consideramos interesante la inclusión de otras variables recogidas en diversos trabajos sobre el momento de entrada, como pueden ser el proceso estratégico, las estrategias tecnológicas, o el proceso de desarrollo de nuevos productos. Se trata de variables estrechamente relacionadas con la estrategia del momento de entrada al mercado, que pueden aportar importantes implicaciones dentro de esta línea de investigación (Song y Parry, 1997; Robinson y Chiang, 2002).

En cuanto a las implicaciones para los directivos, los resultados obtenidos en la investigación ponen de manifiesto la relevancia que posee la decisión del momento de entrada, por su fuerte influencia sobre las ventajas competitivas y los riesgos que soportan las empresas de sectores dinámicos, como el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Apreciamos que las empresas que mantienen una orientación pionera, pueden generar un proceso de aprendizaje en el proceso, que favorece el desarrollo de barreras de entrada y limita las posibilidades de imitación de los seguidores. La decisión de entrar temprano en el mercado no sólo favorece de manera relevante los resultados de los nuevos productos o el crecimiento empresarial, sino que también tiene importantes repercusiones positivas sobre la rentabilidad. Por otro lado, las empresas deben desarrollar diversos tipos de capacidades para obtener ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, tienen especial relevancia en los resultados de la empresa, especialmente en términos de rentabilidad, las capacidades directivas, vinculadas a las competencias de los directivos, los mecanismos de planificación y coordinación, el conocimiento y competencias de los empleados y la adecuación de la estructura organizativa. Por último, las empresas deben conjugar el desarrollo de tácticas vinculadas a la diferenciación, como el esfuerzo en marketing o en calidad, con tácticas relacionadas con los bajos costes. En este sentido, como indican Spanos, Zaralis y Lioukas (2004), van a ser las empresas que implanten estrategias híbridas, especialmente aquellas que incorporen diversas tácticas, prestando especial atención a la reducción de costes, las que obtendrán mayores resultados.

ANEXO

VARIABLES DE MOMENTO DE ENTRADA (ESCALA MULTI-ÍTEM)

1. Competimos fuertemente sobre la base de ser los primeros en entrar al mercado con nuevos productos
2. Normalmente nos adelantamos a nuestros principales competidores en la introducción de nuevos productos en el mercado
3. Ofrecemos productos que son únicos y muy diferentes a los de nuestros principales competidores

NOTAS

1. Deseamos agradecer los comentarios y sugerencias de dos revisores anónimos y de los profesores Lucio Fuentelsaz (Universidad de Zaragoza), José L. Galán (Universidad de Sevilla), José E. Navas (Universidad Complutense), Larry Plummer (University of Colorado) y Dean A. Shepherd (Indiana University). Asumimos la total responsabilidad de los posibles errores en los análisis e interpretaciones ofrecidos en el trabajo.
2. Como podemos comprobar, ante el debate que se plantea en la literatura sobre la delimitación de las figuras de pionero o seguidor vinculado a un producto o un mercado, en nuestro caso, siguiendo los planteamientos de Lieberman y Montgomery (1998), nos decantamos por el momento de entrada en el mercado.
3. Este número fue calculado después de la realización del análisis empírico, ya que tras haber recibido un gran número de cuestionarios devueltos procedimos a contactar nuevamente con las empresas, tras este proceso concluimos que un porcentaje de las mismas ya no operaba en el mercado.
4. Debido a la gran importancia de esta variable como aspecto central de esta investigación, incluimos en el anexo los ítems que componen la escala de Covin *et al.* (2000), a partir de la cual hemos medido el momento de entrada.
5. En ambos casos, los valores del test de esfericidad de Barlett y la prueba KMO justifican la adecuación del modelo utilizado. También se demuestra la consistencia interna de ambas escalas por la escasa variación del coeficiente Alpha respecto al de la escala completa al eliminar cada uno de los ítems.
6. Únicamente encontramos un constructo con valor de α entre 0.6 y 0.7; el constructo se refiere a la valoración de la hostilidad del entorno sectorial (0.6133), y este valor de α , aunque posee una fiabilidad más reducida, es aceptable de acuerdo con los criterios de Churchill (1979).

7. Estos datos nos permiten asegurar la homogeneidad de las empresas incluidas en la muestra en cuanto a su percepción de las características del entorno sectorial.
8. El coeficiente de correlación lineal mide el grado de asociación lineal entre dos variables medidas en escala de intervalo o de razón, tomando valores entre -1 y 1. los valores del coeficiente próximos a 1 indican una fuerte asociación lineal positiva, mientras que valores próximos a -1 indican una fuerte asociación lineal negativa, y valores próximos a 0 indican que no existe asociación lineal.
9. Las variaciones que se producen en R^2 entre los modelos 1, 2 y 3 son significativas para todas las variables de resultado analizadas.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, (Winter), pp. 91-106.
- ANDREWS, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw Hill: New York.
- BAIN, J.S. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BARNEY, J.B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, (October), pp.1231-1241.
- BOWMAN, D.; GATIGNON, H. (1995): "Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction", *Journal of Marketing Research*, 23, pp. 42-53.
- BUZZEL, R.; FARRIS, P.W. (1977): *Determinants of Advertising Intensity: A Review of the Marketing Literature*. Marketing Science Institute.
- CARPENTER, G.S.; NAKAMOTO, K. (1994): "Reflections on Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 570-573.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, (febrero), pp. 64-73.
- CLEMENT, M.; LIFFIN, T.; VANINI, S. (1998): "¿Es el rol del empresario pionero un factor de éxito para la empresa? Un análisis crítico de los resultados empíricos", *Revista Internacional de Dirección de Empresas*, 3, pp. 337-359.
- CONNOR, K.R. (1991): "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, 17, 1, pp. 121-154.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P.; HEELEY, M.B. (2000): "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth", *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 175-210.
- CRONBACH, L.J. (1951): "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test", *Psychometrika*, 31, pp. 93-96.
- DE CASTRO, J.O.; CHRISMAN, J.J. (1995): "Order of Market Entry, Competitive Strategy, and Financial Performance", *Journal of Business Research*, 33, pp. 165-177.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. (1984): "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27, 3, pp. 467-488.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; COVIN, J.G. (1997): "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, 18, 9, pp. 677-695.
- FORNELL, C.I.; ROBINSON, W.T.; WERNERFELT, B. (1985): "Consumptive Experience and Sales Promotion Expenditure", *Management Science*, 31, pp. 1084-1095.
- FUENTELES, L.; GÓMEZ, J.; POLO, Y. (2002): "Follower's Entry Timing: Evidence from the Spanish Banking Sector After Deregulation", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 245-264.
- GHEMAWAT, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.
- GOLDER, P.N.; TELLIS, G.J. (1993): "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?", *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 158-170.
- GONZÁLEZ, A. (2002): "Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación a un perfil ideal", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13, pp. 567-596.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, 33, pp. 114-135.
- GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, 27, 1, pp. 25-41.
- HAMBRICK, D.C. (1981): "Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, (June), pp. 341-359.
- HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. (1988): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul, MN: West.

- HUTCHINSON, J.W.; ALBA, J.W. (1991): "Ignoring Irrelevant Information: Situational Determinants of Consumer Learning", *Journal of Consumer Research*, 18, pp. 325-345.
- KARAKAYA, F.; KOBU, B. (1994): "New Product Development Process: An Investigation of Success and Failure in High Technology Firms", *Journal of Business Venturing*, 9, 1, pp. 49-66.
- KERIN, R.; VARADARAJAN, R.R.; PETERSON, R. (1992): "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 56, 4, pp. 33-52.
- KIM, L.; LIM, Y. (1988): "Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, 31, pp. 802-827.
- LADO, A.; BOYD, N.; WRIGHT, P. (1992): "A Competency Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 18, pp. 77-91.
- LAMBKIN, M. (1988): "Order of Entry and Performance in New Markets", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 127-140.
- LEE, H.; SMITH, K.G.; GRIMM, C.M.; SCHOMBURG, A. (2000): "Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation", *Strategic Management Journal*, 21, 1, pp. 23-30.
- LIEBERMAN, M.B.; MONTGOMERY, D.B. (1988): "First Movers Advantages", *Strategic Management Journal*, 9, (Summer Special Issue), pp. 41-58.
- LIEBERMAN, M.B.; MONTGOMERY, D.B. (1998): "First-Mover (Dis)advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1111-1125.
- MAKADOK, R. (1998): "Can First-Mover and Early-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?", *Strategic Management Journal*, 19, 7, pp. 683-696.
- MILLER, D. (1987): "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, 30, 1, pp. 7-32.
- MILLER, D. (1992): "The Generic Strategy Trap", *The Journal of Business Strategy*, 13, pp. 37-41.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1984): *Organizations: a Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MILLER, A.; GARTNER, W.B.; WILSON, R. (1989): "Entry Order, Market Share, and Competitive Advantage: A Study of their Relationships in New Corporate Ventures", *Journal of Business Venturing*, 4, pp. 197-209.
- Mitchell, W. (1989): "Whether and When? Probability and Timing Of Incumbents Entry Into Emerging Industrial Subfields", *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 208-230.
- MOORE, M.J.; BOULDING, W.; GOODSTEIN, R.C. (1991): "Pioneering and Market Share: Is Entry Time Endogenous and Does it Matter?", *Journal of Marketing Research*, pp. 97-104.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press..
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- ROBINSON, W.T. (1990): "Product Innovation and Start-Up Business Market Share Performance", *Management Science*, 36, 10, pp. 1279-1289.
- ROBINSON, W.T.; CHIANG, J. (2002): "Product Development Strategies for Established Market Pioneers, Early Followers, and Late Entrants", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 855-866.
- ROBINSON, W.T.; FORNELL, C. (1985): "The Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer goods Industries", *Journal of Marketing Research*, 22, pp. 305-317.
- ROBINSON, W.T.; FORNELL, C.; SULLIVAN, M. (1992): "Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants?", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 609-624.
- ROBINSON, R.B.; PEARCE, J.A. (1988): "Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 43-60.
- RUIZ, M.J.; GARCÍA, P.M. (2003): "La decisión de entrar el primero y los resultados de las nuevas empresas: planteamiento de un modelo teórico y revisión de evidencias empíricas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 1, pp. 115-134.
- SANDBERG, W.R. (1986): *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*. Lexington, MA: Lexington Books / SAS Institute.
- SCHOENECKER, T.S.; COOPER, A.C. (1998): "The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1127-1143.
- SHAMSIE, J.; PHELPS, C.; KUPERMAN, J. (2004): "Better Late than Never: Study of Late Entrants in Household Electrical Equipment", *Strategic Management Journal*, 25, pp. 69-84.
- SCHMALENSSEE, R. (1982): "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands", *The American Economic Review*, 72, pp. 349-365.
- SHANKAR, V.; CARPENTER, G.; KRISHNAMURTHI, L. (1998): "Late Mover Advantage: How Innovative

- Late Entrants Outsell Pioneers”, *Journal of Marketing Research*, 35, pp. 54-70.
- SHEPHERD, D.A.; ETTENSON, R.; CROUCH, A. (2000): “New Venture Strategy and Profitability: A Venture Capitalist’s Assessment”, *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 449-467.
- SHEPHERD, D.A.; SHANLEY, M. (1998): *New Venture Strategy. Timing, Environment Uncertainty, and Performance*. Sage.
- SONG, X.M.; DI BENEDETTO, C.A.; ZHAO, Y.L. (1999): “Pioneering Advantages in Manufacturing and Service Industries: Empirical Evidence from Nine Countries”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 811-836.
- SONG, X.M.; PARRY, M.E. (1997): “A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States,” *Journal of Marketing*, 61, 2, pp. 1-18.
- SPANOS, Y.E.; LIOUKAS, S. (2001): “An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and the Resource Based Perspective”, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 907-934.
- SPANOS, Y.E.; ZARALIS, G.; LIOUKAS, S. (2004): “Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece”, *Strategic Management Journal*, 25, pp. 139-165.
- SRINIVASAN, V.; MACLAURIN, C. (1998): *Product and Price Competition in an Oligopoly*. (Working Paper). Stanford University, Graduate School of Business.
- SZYMANSKI, D.; TROY, L.; BHARADWAJ, S. (1995): “Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination”, *Journal of Marketing*, 59, 4, pp. 17-33.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 509-533.
- TELLIS, G.J.; GOLDBERGER, P.N. (1996): “First to Market, First to Fail? The Real Causes of Enduring Market Leadership,” *Sloan Management Review*, 37, 2, pp. 65-75.
- THOMAS, L.A. (1996): “Brand Capital and Entry Order”, *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, 1, pp. 107-129.
- URBAN, G.L.; CARTER, T.; GASKIN, S.; MUCHA, Z.; (1986): “Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications”, *Management Science*, 32, 6, pp. 645-659.
- VANDERWERF, P.; MAHON, J.F. (1997): “Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First-Mover Advantages”, *Management Science*, 43, pp. 1510-1519.
- VENKATRAMAN, N. (1989): “Strategic Orientation of Business Enterprises”, *Management Science*, 35, 8, pp. 942-962.
- WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5, 2, pp. 171-180.
- ZAHRA, S.A; BOGNER, W.C. (1999): “Technology Strategy and Software New Venture Performance”, *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 135-173.