

- SUÁREZ PANDIELLO, J. (1988): "Una estimación de las necesidades de gasto de los municipios de menor dimensión", *Hacienda Pública Española*, núm. 113, pp. 119-146.
- TODÓ-ROVIRA, A. (1991): "Empirical Analysis of the Provision of Local Public Goods: An Alternative to the Median Voter Model", *Public Finance*, vol. XXXXVI, núm. 3, pp. 490-511.

A ORDE DE ENTRADA DA EMPRESA NO MERCADO: IMPLICACIÓNS ESTRATÉXICAS

JOSÉ MANUEL BARREIRO FERNÁNDEZ / EMILIO RUZO SANMARTÍN
 FERNANDO LOSADA PÉREZ
 Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
 2º Ciclo de Administración e Dirección de Empresas de Lugo
 Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 6 maio 1999

Aceptado: 16 decembro 1999

Resumo: Existe unha gran cantidade de investigación na literatura de marketing arredor da cuestión da orde de entrada das marcas no mercado. A pesar desta gran cantidade de investigación non se atopa un consenso acerca da existencia ou inexistencia dunha vantaxe competitiva derivada desa orde de entrada, o que en moitos estudos se denomina a "vantaxe do pioneiro". No presente traballo preténdese afrontar-lo fenómeno da vantaxe do pioneiro, tratando de desenvolver un esquema conceptual que inclúa tódolos factores que interveñen na orde de entrada das marcas no mercado. Con isto preténdese reflectir que se trata dun fenómeno complexo, establecendo cales son os principais elementos que deben ser considerados polas empresas cando se enfronten a decisións de entrada en novos mercados ou de lanzamento de novos produtos.

Palabras clave: Orde de entrada / Vantaxe do pioneiro / Compoñentes da vantaxe do pioneiro / Moderadores da vantaxe do pioneiro.

ENTRY ORDER OF A FIRM INTO THE MARKET

Summary: A great amount of research regarding the issue of entry order of brands into the market does exist in marketing literature. In spite of the great amount of research there is no agreement on the existence of a competitive advantage in the order of entry, which in many papers is called the "pioneer advantage". The aim of this work is to focus on the pioneer advantage topic, trying to implement a scheme of concepts, which will include all the factors involved in the entry order of brands into the market. Doing so, it is attempted to stress the complexity of the process and the key elements that should be taken into account by companies when they are faced with the decisions of entering new markets or launching new products.

Keywords: Order of entry / Pioneer advantage / Pioneer advantage elements / Pioneer advantage moderators.

INTRODUCCIÓN

A orde de entrada nun mercado pode constituír un factor importante para o éxito das empresas. Unha estratexia relacionada con este aspecto baséase na innovación e na creación de novos mercados. Esta constitúe unha estratexia adecuada na medida en que a empresa poida aproveitar recompensas derivadas desa orde de entrada no mercado, baseándose na existencia da "vantaxe do pioneiro", fenómeno apuntado por numerosos estudos. Sen embargo, resulta arriscado e custoso ser unha marca pioneira. Isto, unido ó feito de que existe ademais unha serie de estu-

dios que cuestionan a existencia desa "vantaxe do pioneiro", pon de manifesto a necesidade de analizar con maior detalle toda a problemática derivada da orde de entrada das empresas no mercado.

Existe unha ampla vía de investigación teórica e evidencia empírica que apunta a idea de que as empresas poden obter unha serie de vantaxes competitivas derivadas da súa orde de entrada no mercado. Segundo estas investigacións, as empresas que primeiro chegan ó mercado ("pioneiros") terán unha recompensa que se reflectirá, basicamente, en maiores cotas de mercado. Sen embargo, outra vía de investigación parece mostrar xustamente o contrario: os líderes do mercado soen ser empresas que entraron nel con posterioridade ás pioneiras ("líderes precoces"), o que indica que a orde de entrada non contribúe á xeración de vantaxes competitivas (en termos de maiores cotas de mercado), senón que estas serán debidas a outros factores vinculados ás estratexias das propias empresas. Así pois, queda patente o feito de que, a pesar da gran cantidade de investigacións teóricas e evidencias empíricas realizadas sobre a vantaxe do pioneiro, non existe un consenso acerca da súa existencia e da súa natureza, nin conceptual nin empiricamente (Brown e Lattin, 1994).

Deste modo trataremos de resumi-las principais vías de investigación que acometeron o tema da vantaxe do pioneiro, co obxecto de identifica-los principais factores en torno ós cales xira esa vantaxe e así tratar de desenvolver un esquema conceptual que trate de integrar eses elementos. Con esta finalidade, agruparémolas teorías en dous grandes bloques: as que formulan a existencia da vantaxe do pioneiro e as que poñen en dúbida ese fenómeno.

TEORÍAS EN FAVOR DA VANTAXE DO PIONEIRO

Entre este bloque de teorías podemos distinguir dous grandes grupos en función de se a vantaxe está baseada nos consumidores ou se está baseada na propia empresa (Golder e Tellis, 1993).

As teorías baseadas nos consumidores (perspectiva de comportamento, segundo Kerin, Varadarajan e Peterson, 1992) establecen que os pioneiros poden aproveitar vantaxes derivadas da orde de entrada no mercado polo seu impacto no consumidor. Basicamente, estas teorías explican a vantaxe do pioneiro de acordo co papel da aprendizaxe na formación de preferencias do consumidor (Carpenter e Nakamoto, 1989; Kardes e Kalyanaram, 1992; Alpert e Kamins, 1995). Segundo estas, o proceso polo que os consumidores aprenden sobre as marcas e forman as súas preferencias desenvolve un papel moi importante na creación da vantaxe do pioneiro, todo iso derivado da orde de exposición á información. Deste modo, a través dos seus esforzos de marketing, o pioneiro pode establece-la estrutura de preferencias do mercado ó seu favor, formulando así unha vantaxe difícil de supe-

rar por parte dos seguidores. Isto débese a que as empresas seguidoras só poderán seguir dúas estratexias alternativas, de imitación ("me-too") ou de diferenciación, que deberán supera-la posición do pioneiro que é coincidente coa estrutura de preferencias do consumidor (intervén na súa formación) e que dificulta esas estratexias dos seguidores. Resulta, pois, que se-lo primeiro no mercado pode contribuír a un maior grao de preferencia por parte do consumidor, quen, a través dunha proba ou experiencia de consumo favorable, pode reduci-lo seu risco percibido e os seus custos de información a través da repetición de compra da marca pioneira.

As teorías baseadas na propia empresa ou nos produtores (perspectiva económico-analítica, segundo Kerin, Varadarajan e Peterson, 1992) establecen a base da vantaxe do pioneiro dende a perspectiva da oferta. Fundamentalmente, estas teorías explican a vantaxe do pioneiro de acordo coas vantaxes competitivas derivadas das barreiras de entrada (Robinson e Fornell, 1985; Urban *et al.*, 1986). O concepto das barreiras de entrada fai referencia ó custo que debe soportar unha empresa que trata de entrar nunha industria, pero que non é soportado polas empresas xa establecidas nesa industria. En relación á vantaxe do pioneiro, as barreiras de entrada implican que as empresas seguidoras (non-pioneiras) deben investir recursos adicionais para competir en igualdade de condicións coas empresas pioneiras. Deste modo, as barreiras de entrada prolongan o tempo de liderado no mercado dende que entra o pioneiro ata que se produce a resposta por parte dos seguidores, feito que beneficia ó pioneiro en dous sentidos: obtén beneficios de monopolio mentres non ten competencia e obtén vantaxes derivadas de maiores cotas de mercado nas fases posteriores á entrada de empresas seguidoras. Entre as barreiras de entrada máis comúns que deben afronta-las empresas seguidoras podemos atopar economías de escala, efecto experiencia, asimetrías de información sobre a calidade do produto e aversión ó risco dos consumidores, diferencias nos efectos marxinais da publicidade entre os pioneiros e os seguidores, efectos na reputación, liderado tecnolóxico, vantaxes sobre recursos escasos ou custos de cambio do consumidor.

De forma resumida podemos, polo tanto, establecer que as teorías que defenden "a vantaxe do pioneiro" baséanse no feito de que se-los primeiros implica as seguintes vantaxes:

- A empresa pioneira vai establece-lo prototipo de produto de acordo co cal o consumidor vai comparar tódalas ofertas que aparezan no mercado; polo tanto, ten a oportunidade de elaborar uns estándares —calidade, prezo, canles de distribución, servicios posvenda...— que se axustan ó seu produto.
- As empresas pioneiras recollen o recoñecemento do mercado porque os consumidores lles atribúen unha certa preocupación pola mellora dos produtos; mentres que a imaxe que poden chegar a te-los consumidores das empresas seguido-

ras é a de que non teñen esta preocupación pola mellora dos produtos, ou ben que non é tan intensa coma a das pioneiras.

- Unha vez que o consumidor se decidiu por unha determinada oferta (neste caso a primeira que se atope dispoñible, polo tanto a da empresa pioneira), é remiso a cambiar de produto, a non ser que perciba que existe unha oferta que sexa claramente mellor.
- Chega-lo primeiro ó mercado pode supoñer que se consiga a colaboración dos mellores distribuidores do mercado e, polo tanto, que se dificulte que os posteriores entrantes introduzan os seus produtos nos puntos de venda nos que xa está vendendo os seus produtos o pioneiro, debido fundamentalmente a que o espacio de que dispoñen os distribuidores é limitado. Esta vantaxe aínda é máis destacable en produtos complexos ou produtos dos que sexa necesario dispoñer de pezas de recambio.

TEORÍAS EN CONTRA DA VANTAXE DO PIONEIRO

A literatura suxire cando menos sete razóns polas que o pioneiro pode presentar unha situación de desvantaxe con respecto ás empresas que entraron posteriormente no mercado (Golder e Tellis, 1993). Son os chamados efectos "free-rider": cambios na tecnoloxía, cambios nas necesidades do consumidor, inercia da empresa establecida, posición inadecuada, cambios nas necesidades de recursos e investimento insuficiente.

Os efectos "free-rider" preséntanse cando un seguidor pode adquirirla mesma tecnoloxía a un custo inferior có pioneiro, debido á difusión de información entre as empresas. En segundo lugar, as *descontinuidades tecnolóxicas* permiten que empresas seguidoras poidan logra-lo liderado do mercado implementando unha tecnoloxía superior para obter un produto mellor ou a un custo inferior có do pioneiro. En terceiro lugar, os *cambios nas necesidades e nos gustos dos consumidores* proporcionanlles oportunidades a aqueles seguidores mellor situados có pioneiros para levar a cabo eses cambios. En cuarto lugar, a *inercia da empresa establecida* pode impedirle face-lo investimento necesario para mante-lo liderado no mercado (o que pode suceder se o retorno sobre o investimento para o líder do mercado é máis baixo que para calquera outra empresa). En quinto lugar, os seguidores poden obter vantaxes situándose *no punto ideal do espacio de preferencias do consumidor*, no caso de que o pioneiro non o fixera e os custos de resituación sexan elevados. En sexto lugar, os pioneiros poden non ter vantaxes duradeiras se son *incapaces de adaptarse con éxito ó cambio*; isto ocorrerá cando a competitividade do pioneiro non sexa a adecuada para axustarse ós cambios na demanda, as ameazas competitivas ou o contorno. E, por último, en sétimo lugar, os pioneiros poden *non estar dispostos ou non ser capaces de compromete-los recursos necesarios* para ter éxito nos novos mercados.

En resumo, as empresas seguidoras teñen as vantaxes que se derivan de aproveitar-lo camiño aberto pola empresa pioneira. As circunstancias que favorecen o maior éxito das empresas seguidoras fronte ás pioneiras son principalmente:

- Non necesitan realizar fortes investimentos en comunicación para educar a potenciais consumidores no uso do novo produto, debido a que esta comunicación xa a tivo que realiza-la empresa pioneira no seu día.
- Menor investimento en I + D debido á facilidade para imita-los produtos xa introducidos polo pioneiro.
- A empresa seguidora normalmente entra no mercado unha vez que observou que o seu potencial de crecemento pode ser unha boa oportunidade para obter beneficios.

REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS

As vías de investigación abertas por cada un dos dous bloques teóricos anteriores (a favor e en contra da vantaxe do pioneiro) contan con soporte empírico para os seus respectivos postulados. Aínda así, a maior parte das investigacións realizadas ata o momento apoian firmemente a vantaxe do pioneiro (Robinson e Fornell, 1985; Urban *et al.*, 1986; Brown e Attin, 1994; Huff e Robinson, 1994). En concreto, estes estudos mostran que os pioneiros, fronte ós posteriores entrantes, dispoñen de maiores cotas de mercado, teñen máis éxito ou son os líderes do mercado nas súas respectivas categorías de produto. Deste modo, os estudos evidencian que a media de cota de mercado posuída polos pioneiros está en torno ó 30% (fronte ó 19% dos primeiros seguidores e o 13% dos posteriores) e que máis do 70% dos actuais líderes do mercado foron pioneiros (Robinson e Fornell, 1985).

Sen embargo, case a totalidade dos estudos que atopan un apoio empírico para a vantaxe do pioneiro presentan unha serie de limitacións que nos levan a cuestiona-los seus resultados. Podemos agrupa-las principais limitacións que presentan estes estudos nas tres seguintes (Kerin, Varadarajan e Peterson, 1992; Golder e Tellis, 1993; Tellis e Golder, 1996): só se consideran pioneiros superviventes, a avaliación da orde de entrada no mercado lévana a cabo os empregados actuais da empresa considerada ("autoavaliación") e defínese inadecuadamente o concepto de empresa "pioneira".

En primeiro lugar, tódolos estudos empíricos sobre a vantaxe do pioneiro teñen unha deficiencia común: unicamente inclúen as empresas superviventes e non ás empresas que fracasaron. Só as empresas, produtos e marcas que sobreviviran no mercado ó longo dos períodos estudados estaban dispoñibles para a investigación. Debido a que unha proporción importante dos pioneiros fracasou, esta limitación crea unha "nesga do sobrevivente" que suscita problemas sobre a validez

empírica da vantaxe do pioneiro, posto que as empresas fracasadas poden proporcionar importantes leccións e a súa inclusión podería cambiar tódalas cifras estatísticas.

En segundo lugar, tales estudos determinan quen é o pioneiro de mercado mediante enquisas a empregados actuais das empresas obxecto de estudo. Esas enquisas poden estar nesgadas, porque é posible que os actuais líderes do mercado se vexan ou se promovan a si mesmos como os pioneiros, en especial se se trata dun mercado antigo, se os directores son novos e se a empresa tivo éxito. Deste modo, a nesga derivada da autopercepción dos enquisados pode levar a consideracións erradas acerca da verdadeira orde de entrada das empresas no mercado.

En terceiro lugar, a definición operativa do termo "pioneiro" utilizada pola maior parte dos estudos é imprecisa e inconsistente con relación ó termo empregado polos investigadores, isto é, a primeira empresa que entra nun mercado. Por exemplo, a base de datos PIMS (Impacto das Estratexias de Marketing sobre o Beneficio), utilizada por varios dos estudos xa comentados, refírese ó termo pioneiro como "un dos primeiros en desenvolver un determinado produto ou servizo". Deste modo, estes estudos non teñen en conta á primeira empresa en cada categoría de produto, a pesar de que conceptualmente definan o pioneiro como o primeiro que entra nun mercado. Isto ocasiona a ambigüidade nos datos e na análise, chegando a presentar como pioneiras a empresas que, en realidade, entraron pronto no mercado, pero con posterioridade ós pioneiros.

Deste modo, existen algúns estudos que apoian o feito de que as empresas pioneiras teñen un alto índice de fracaso e de que os líderes do mercado soen ser empresas que entran no mesmo con posterioridade ás pioneiras (Glazer, 1985; Golder e Tellis, 1993; Tellis e Golder, 1996). Estes estudos foron realizados tratando de supera-las limitacións presentes nos demais e chegaron ás seguintes conclusións (Tellis e Golder, 1996):

- A porcentaxe de fracaso dos pioneiros de mercado é do 47%.
- Os pioneiros posúen unha cota media de mercado do 10%.
- Os pioneiros de mercado son líderes actualmente só no 11% das categorías de produtos estudadas.
- Outro tipo de empresas, os "líderes precoces", presentan unha porcentaxe mínima de fracasos, unha cota media de mercado case tres veces maior cá dos pioneiros de mercado e un gran nivel de liderado de mercado. Os líderes precoces introdúcense, como media, uns trece anos máis tarde cós pioneiros e, sen embargo, teñen moito máis éxito.

Todo isto pon en dúbida tódolos estudos e investigacións que defenden a existencia da vantaxe do pioneiro. Non obstante, non podemos rexeitar todas estas

contribucións, pois hai que resalta-lo feito de que, aínda no caso de que a orde de entrada non lles ofrezca ás empresas unha vantaxe *per se*, si lles ofrece unha serie de oportunidades que, convenientemente aproveitadas, poden levarlas a ter éxito no mercado.

DETERMINANTES DA VANTAXE DO PIONEIRO

A pesar de todo o exposto anteriormente, non podemos obviar esta vía de investigación que apunta cara á existencia dun fenómeno como o da vantaxe do pioneiro, que lles ofrece oportunidades ás empresas, pero que debe ser correctamente entendido, determinando cáles son os factores básicos dos que depende, coa finalidade de que as empresas poidan consideralos para deseñar correctamente as súas estratexias e aproveitárense da inclusión deses factores clave. Deste modo, no presente apartado trataremos de establecer unha estrutura conceptual de cáles son os diferentes factores que poden ter incidencia na natureza da vantaxe do pioneiro.

Para establecer esa estrutura conceptual acerca da vantaxe do pioneiro (orde de entrada das empresas no mercado), pódese considerar unha triple aproximación (Kerin, Varadarajan e Peterson, 1992): en primeiro lugar, observarase explicitamente o axuste entre as oportunidades do contorno e os recursos e capacidades organizativas da empresa, que fai viable unha determinada oportunidade de mercado; en segundo lugar, considerarase a orde de entrada como un dos múltiples factores que poden contribuír á obtención dunha vantaxe competitiva global; por último, en terceiro lugar, expoñeranse os diferentes factores de situación, relacionados con características do produto ou do mercado e coas propias accións dos pioneiros e dos seus seguidores (as cales melloran ou reducen a vantaxe do pioneiro).

AXUSTE ENTRE AS OPORTUNIDADES DO CONTORNO E OS RECURSOS E CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Os cambios do contorno (tecnolóxicos ou nas necesidades do consumidor) a miúdo proporcionanlles ás empresas a oportunidade de se-las pioneiras. Deste modo, o atractivo da oportunidade de mercado resultante do cambio no contorno é unha condición necesaria para introducirse con éxito nun mercado. Sen embargo, o resultado dos esforzos para converter tendencias favorables en negocios comercialmente con éxito depende dun conxunto de variables internas e externas, así como da secuencia deses esforzos. Así pois, cabe sinalar que a oportunidade de se-lo pioneiro como consecuencia dun cambio no contorno e a capacidade de beneficiarse de se-lo pioneiro no mercado son dúas cuestións moi diferentes. Débese dar un axuste entre os factores necesarios para aproveitar unha determinada oportunidade do contorno e os recursos e capacidades posuídas pola propia empresa. A

primeira evidencia que se extrae é que, a menos que o pioneiro posúa suficientes recursos (ou poida acceder a eles), é moi difícil que unha oportunidade do contorno poida converterse nunha vantaxe competitiva a longo prazo.

A principal implicación que pode extraerse deste feito é que as empresas, dependendo das súas características propias, non sempre van estar interesadas en perseguir-lo status do pioneiro. Existirán empresas que, debido á súa dispoñibilidade de recursos e capacidades para facer fronte a unha determinada oportunidade do contorno, poderán aproveitala con éxito a través do status de pioneira. Sen embargo, para moitas empresas pode ser incluso máis interesante perseguir unha estratexia de reacción, de forma que poidan alcanzar unha vantaxe competitiva duradeira sen ser pioneiras. Estas serán aquelas empresas que non poidan dispoñer dos recursos e das capacidades necesarias para alcanzar esa vantaxe competitiva sendo os pioneiros no mercado, ou que simplemente estean dispostas a agardar a que sexan outras as que proben a viabilidade do conxunto de recursos e de capacidades requirido polo mercado.

FACTORES COMPOÑENTES DA VANTAXE DO PIONEIRO

Os factores que poden contribuír a unha vantaxe competitiva (ben en custos, ben en diferenciación) derivada da orde de entrada poden ser agrupados en catro tipos: factores económicos, factores preferentes, factores tecnolóxicos e factores de comportamento.

En primeiro lugar, os *factores económicos* refírense basicamente a economías de escala e de experiencia e a asimetrías nos custos de marketing, o cal pode contribuír a unha vantaxe competitiva en custos. Por unha parte, o pioneiro pode lograr vantaxes en custos derivadas dunha maior escala e vantaxes en custos derivadas dunha maior acumulación de experiencia cós seus perseguidores, e todo isto baseándose nunha entrada previa no mercado. Por outra parte, os diferentes graos de experiencia de consumo alcanzados polas distintas empresas a través dos seus produtos poden facer que as últimas que entran no mercado teñan que facer campañas de comunicación de forma máis frecuente e creativa para atraer clientes da pioneira. Estas diferencias poden permitir-lles ás empresas pioneiras construír e manter unha preferencia superior cara á súa marca con menores custos de marketing cós das que entran posteriormente.

En segundo lugar, os *factores preferentes* poden se-la base para obter tanto vantaxes en custos coma vantaxes de diferenciación. Por unha parte, pódense observar asimetrías en custos dos factores productivos, xa que o pioneiro, por medio da súa meirande información, pode adquirirlas plantas productivas e os equipos ou establecer contratos cos provedores a uns prezos máis baixos cós que posteriormente poidan estar vixentes no mercado. Por outra parte, tamén se pode observar

unha preferencia espacial, o cal pode constituír unha vantaxe de diferenciación para o pioneiro a través da posibilidade de selecciona-los segmentos máis atractivos (xeográficos, perceptivos, de distribución ou de mercado). Deste modo, a través da preferencia espacial, os pioneiros poden limita-lo espazo dispoñible para os que se introduzan máis tarde no mercado.

En terceiro lugar, os *factores tecnolóxicos* fan referencia a innovacións de produtos ou de procesos e a innovacións organizativas que poden constituír vantaxes en custos ou vantaxes de diferenciación. Por unha parte, as innovacións en produtos e procesos fan referencia a novas tecnoloxías productivas que melloran o desenvolvemento do produto ou que crean custos de cambio, o cal pode supoñer unha vantaxe para o pioneiro a partir de vantaxes en custos derivadas do efecto da experiencia, ou vantaxes de diferenciación derivadas dunha dependencia do consumidor (debido ás dificultades para conseguir información adicional). Por outra parte, as innovacións organizativas fan referencia a melloras en áreas tales como os sistemas e as estruturas organizativas que poden se-la vía para unha vantaxe competitiva; deste modo, os pioneiros, a través da atención que lle prestan ó capital humano, poden crear vantaxes en custos baseadas en melloras da produtividade e vantaxes de diferenciación baseadas en programas de marketing máis creativos. Estas últimas adoitan ser máis duradeiras cás innovacións de produtos ou procesos.

Por último, os *factores de comportamento* constitúen oportunidades para lograr unha vantaxe de diferenciación por parte do pioneiro. En primeiro lugar, a existencia de custos de cambio pode establecer unha continuidade na relación do comprador co seu vendedor (o pioneiro), de forma contractual (por exemplo, a través de acordos a longo prazo) ou de forma non contractual (por exemplo, a través de investimentos en activos especializados por parte do comprador). Isto non só establece un factor de diferenciación da oferta do pioneiro senón que obriga ós que entran posteriormente a realizar investimentos adicionais para tratar de atrae-los clientes do pioneiro. En segundo lugar, o pioneiro tamén pode establecer vantaxes de diferenciación intervindo na formación da estrutura de preferencias dos consumidores, estrutura inexistente antes da entrada do pioneiro, e chegar a establecerse como o prototipo ou estándar da marca. En terceiro lugar, o pioneiro tamén pode beneficiarse de vantaxes derivadas da comunicación acerca do ben, a través do desenvolvemento dunha gran base de utilización dos consumidores antes da entrada de novas empresas, e establecerse tamén como o estándar da industria. Por último, a empresa pioneira pode extraer vantaxes derivadas de asimetrías da información posuída polo consumidor e vantaxes derivadas de asimetrías na experiencia de consumo; en función destas o consumidor posuirá un maior coñecemento da oferta do pioneiro ca das ofertas de empresas que entren máis tarde, co que estará disposto a permanecer fiel á primeira marca que presente un rendemento satisfactorio (a pioneira).

FACTORES MODERADORES DA VANTAXE DO PIONEIRO

No apartado anterior tratámo-las principais oportunidades potenciais dispoñibles para que o pioneiro poida desenvolver vantaxes competitivas (en custos e/ou de diferenciación) derivadas da orde de entrada no mercado. Sen embargo, a posibilidade de que o pioneiro poida aproveitar estas vantaxes dependerá de certos elementos de situación, relacionados con características do produto ou do mercado e coas propias estratexias emprendidas polos pioneiros e os seus seguidores (as cales melloran ou reducen a vantaxe do pioneiro). Estudiaremos cómo poden afectarlles estes elementos de situación ós factores compoñentes da vantaxe do pioneiro.

En primeiro lugar, entre os *moderadores dos factores económicos* podemos mencionar: incerteza da demanda e volume de entrada, ratio da escala mínimo eficiente con respecto ó tamaño do mercado, intensidade da publicidade, tempo de resposta e, por último, economías de alcance. Canto maior sexa a *incerteza da demanda* menor será a vantaxe do pioneiro, xa que este será máis reticente a realizar investimentos nunha escala productiva de gran tamaño, o que lle impedirá alcanzar vantaxes en custos. Con respecto á *escala mínimo eficiente* (volume de produción para o que os custos unitarios son mínimos), canto menor sexa con respecto ó tamaño total do mercado menor será a vantaxe do pioneiro, xa que os que entren posteriormente poderán alcanzar con facilidade ese tamaño de produción. Por outra parte, canto menor sexa o *ratio de publicidade respecto ás vendas* esixido por unha industria menor será a vantaxe do pioneiro, xa que non poderá aproveitarse das asimetrías dos custos de marketing derivados desa intensidade de publicidade. Con relación ó *tempo de resposta*, canto maior sexa este maior será a vantaxe do pioneiro, xa que poderá reforza-las vantaxes derivadas das economías de escala, do efecto da experiencia, das asimetrías dos custos de marketing e das asimetrías de información do consumidor. Por último, as empresas diversificadas poderán lograr unha maior vantaxe de custos canto maior sexa a interrelación do novo negocio cos demais negocios da súa carteira, obtendo así *economías de alcance*.

En segundo lugar, entre os *moderadores dos factores preferentes* atopámo-la incerteza da demanda e o investimento preferente, por unha parte, e as características do produto, pola outra. A *incerteza da demanda* pode facer que o pioneiro non faga suficientes investimentos (contratos con provedores ou adquisición de plantas productivas a baixo custo) cos que poida aproveita-las vantaxes derivadas de asimetrías nos custos dos factores de produción. Por outra parte, en función das *características do produto*, fundamentalmente da súa maior complexidade, da esixencia de partes complementarias, do seu maior grao de novidade e da maior amplitude e profundidade da liña de produtos, a vantaxe do pioneiro pode ser maior (xa que esixirá, por exemplo, un maior compromiso por parte dos distribu-

dores, quen serán menos receptivos ós que se incorporen ó mercado posteriormente, deixándolles un menor espacio dispoñible).

En terceiro lugar, entre os *moderadores dos factores tecnolóxicos* temos, por unha parte, as características da innovación tecnolóxica e, por outra parte, o cambio e a descontinuidade tecnolóxica. Con relación ás *características da innovación tecnolóxica*, estas presentan unha dobre vía con respecto á obtención da vantaxe do pioneiro: por unha parte, canto maior sexa o grao de cambio tecnolóxico menor será a eficacia dos instrumentos de protección legal como medio para a obtención da vantaxe do pioneiro (imitación ou invención arredor das patentes); por outra parte, a vantaxe do pioneiro será maior no caso de que a nova tecnoloxía estea baseada nos procesos productivos antes ca nos produtos e, no caso de que sexa un coñecemento organizativo tácito, antes de que estea codificado na estrutura organizativa, xa que nestes casos será máis difícil de reproducir por posibles futuros competidores. Con respecto ó *cambio tecnolóxico*, tamén nos atopamos cun dobre impacto sobre a vantaxe do pioneiro: por unha parte, canto maior sexa o ritmo de cambio tecnolóxico menores serán as vantaxes en custo derivadas da experiencia que pode aproveita-lo pioneiro; por outra parte, canto maior sexa a continuidade tecnolóxica (no sentido de permanencia dun determinado tipo de tecnoloxía, aínda no caso de que se produzan cambios) maiores serán as vantaxes que pode desenvolver-lo pioneiro aproveitando unha tecnoloxía que se mantén ó longo do tempo e na que vai por diante dos seus seguidores.

E por último, en cuarto lugar, entre os *moderadores dos factores de comportamento* podemos considerar: natureza do ben, tipo de mercado, investimento do comprador en activos especializados e evolución do mercado. A vantaxe do pioneiro depende en primeiro lugar da *natureza do ben*, e será superior no caso dos bens de experiencia, nos que o consumidor necesita proba-lo produto (polo que optará polas primeiras marcas que lle proporcionen un bo servizo), e no caso de que existan custos derivados da avaliación e proba do produto (custos de cambio non contractuais). As vantaxes do pioneiro derivadas do impacto da orde de entrada nas asimetrías de información dos compradores dependerán do *tipo de mercado*; deste modo, a vantaxe do pioneiro será maior no caso dos mercados de consumo ca no caso dos mercados industriais (debido a diferentes causas como poden se-la maior acumulación de información realizada polos compradores industriais, ou a maior confianza dos consumidores nas marcas existentes, derivada do maior risco percibido vinculado ás súas asimetrías de información). Tamén, canto maior sexa o *investimento en activos complementarios que debe realiza-lo comprador* maior será a vantaxe do pioneiro e derivará dos custos de cambio que para o comprador supón cambiar a outras marcas posteriores. Por último, canto menor sexa a *estabilidade das condicións do mercado* (por exemplo, cambios nas preferencias dos consumidores, aparición de novas tecnoloxías, cambios nas canles de distribu-

ción, etc.) menor será a posibilidade de que os pioneiros poidan mante-las súas vantaxes de custos e de diferenciación ó longo do tempo.

CONCLUSIÓNS

De todo o anterior pódese extrae-la conclusión de que a orde de entrada da empresa no mercado non proporciona unha vantaxe única e exclusivamente polo simple feito de se-lo primeiro en entrar no mercado, senón que neste fenómeno influirán unha serie de factores que, se son correctamente aproveitados pola empresa pioneira, poden axudarlle a conseguir unha vantaxe competitiva con respecto a empresas que entren nese mercado máis tarde. Así, se-lo pioneiro simplemente proporciona unha oportunidade, que poderá ser aproveitada ou non pola empresa para lograr vantaxes competitivas dependendo da súa propia situación con relación a esa oportunidade.

Deste modo, cabe sinalar que a estratexia perseguida por unha empresa concreta con relación á súa orde de entrada no mercado (ser pioneira ou ser seguidora) dependerá da súa propia situación con respecto a cada oportunidade do contorno. Aínda que aparecerán casos nos que a empresa poderá explotar esa oportunidade e alcanzar unha vantaxe competitiva sendo a primeira en ingresar no mercado, tamén poden darse casos de empresas que poidan lograr situacións máis vantaxosas deixándolle-la iniciativa a outras empresas e adoptando simplemente un papel reactivo. Así, unha estratexia alternativa podería ser deixar que outras empresas descubran e exploren novos mercados, para entrar neles logo de desenvolver unha aprendizaxe suficiente acerca da estrutura e da dinámica do novo mercado. Isto terá lugar nunha situación na que non se dean as condicións adecuadas para a aparición dunha sólida vantaxe do pioneiro, polo que será máis probable que as empresas eviten asumir riscos e comprometer unha gran cantidade de recursos para construír un novo mercado.

En definitiva, as empresas sempre deberán avaliar unha nova oportunidade de negocio á luz das características do contorno e ás propias características da empresa en canto a esa oportunidade. Isto será o que lle permita establecer unha prioridade en canto á decisión que deberá tomar acerca da súa orde de entrada nese novo mercado: ser unha empresa pioneira ou ser unha empresa seguidora. E, finalmente, unha vez tomada esa decisión, a empresa en cada caso deberá levar a cabo unha serie de estratexias co obxectivo de crear e reforza-la súa vantaxe do pioneiro ou supera-la vantaxe doutras empresas pioneiras, tendo en conta tódolos factores que compoñen e moderan a vantaxe do pioneiro referidos nesta aproximación conceptual.

BIBLIOGRAFÍA

- ALPERT, F.H.; KAMINS, M.A. (1995): "An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude and Perceptions Toward Pioneer and Follower Brands", *Journal of Marketing*, vol. 59, (outubro), pp. 34-45.
- BROWN, CH.L.; ATTIN, J.M. (1994): "Investigating the Relationship Between Time in Market and Pioneering Advantage", *Management Science*, vol. 40, núm. 10, (outubro), pp. 1361-1369.
- CARPENTER, G.S.; NAKAMOTO, K. (1989): "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, (agosto), pp. 285-298.
- CARPENTER, G.S.; NAKAMOTO, K. (1994): "Reflections on Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, (novembro), pp. 570-573.
- GLAZER, A. (1985): "The Advantages of Being First", *The American Economic Review*, (xuño), pp. 473-480.
- GOLDER, P.N.; TELLIS, G.J. (1993): "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, (maio), pp. 158-170.
- HUFF, L.C.; ROBINSON, W.T. (1994): "Note: The Impact of Leadtime and Years of Competitive Rivalry on Pioneer Market Share Advantages", *Management Science*, vol. 40, núm. 10, (outubro), pp. 1370-1377.
- KARDES, F.R.; KALYANARAM, G. (1992): "Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, (agosto), pp. 343-357.
- KERIN, R.A.; VARADARAJAN, P.R.; PETERSON, R.A. (1992): "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 56, (outubro), pp. 33-52.
- KOTLER, PH. (1995): *Dirección de marketing*. 8ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- MÚGICA, J.M.; RUIZ DE MAYA, S. (1997): *El comportamiento del consumidor*. Barcelona: Ariel.
- MUNUERA, J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDEIRO, A.N. (1998): *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Madrid: Pirámide.
- ROBINSON, W.T.; FORNELL, CL. (1985): "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, vol. 22, (agosto), pp. 305-317.
- ROSENBLOOM, R.S.; CUSUMANO, M.A. (1987): "Technological Pioneering and Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry", *California Management Review*, vol. 29, núm. 4, (verán), pp. 51-76.
- TELLIS, G.J.; GOLDER, P.N. (1996): "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *Sloan Management Review*, (inverno), pp. 65-75.
- URBAN, G.L.; CARTER, T.; GASKIN, S. MUCHA, Z. (1986): "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science*, vol. 32, núm. 6, (xuño), pp. 645-659.