

LA "VENTAJA DEL PIONERO": UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

José Manuel Barreiro Fernández
Fernando Losada Pérez
Emilio Ruzo Sanmartín
Universidad de Santiago de Compostela

Existe gran cantidad de investigación en la literatura de marketing alrededor de la cuestión del orden de entrada de las marcas en el mercado. A pesar de esta gran cantidad de investigación no se encuentra un consenso acerca de la existencia o inexistencia de una ventaja competitiva derivada de dicho orden de entrada, lo que en muchos estudios se denomina la "ventaja del pionero". En el presente trabajo se pretende abordar el fenómeno de la ventaja del pionero, tratando de desarrollar un esquema conceptual que incluya todos los factores que intervienen en el orden de entrada de las marcas en el mercado. Con ello se pretende reflejar que se trata de un fenómeno complejo, estableciendo cuáles son los principales elementos que deben ser considerados por las empresas cuando se enfrenten a decisiones de entrada en nuevos mercados o de lanzamiento de nuevos productos.

A great amount of research regarding the topic of brand order of market entry does exist in marketing literature. In spite of this great amount of research there is no agreement about the existence, or not, of a competitive advantage in the order of entry, which in many papers is called the "pioneer advantage". The aim of this paper is to focus on the pioneer advantage topic, trying to implement a scheme of concepts which includes all the factors that are involved in brand order of market entry. Doing so, we try to stress on the complexity of this process, and the key elements that should be considered by the companies when they face to new-market penetration or new-product launch decisions.

PALABRAS CLAVE: orden de entrada, ventaja del pionero, componentes de la ventaja del pionero, moderadores de la ventaja del pionero.

KEYWORDS: order of entry, pioneer advantage, pioneer advantage elements, pioneer advantage moderators.

1. INTRODUCCIÓN.

El orden de entrada en un mercado puede constituir un factor importante para el éxito de las empresas. Una estrategia relacionada con este aspecto se basa en la innovación y la creación de nuevos mercados. Ésta constituye una estrategia adecuada en la medida que la empresa pueda aprovechar recompensas derivadas de dicho orden de entrada en el mercado, basándose en la existencia de la "ventaja del pionero", fenómeno apuntado por numerosos estudios. Sin embargo, resulta arriesgado y costoso ser una marca pionera. Esto, unido al hecho de que existe además una serie de estudios que cuestionan la existencia de dicha "ventaja del pionero", pone de manifiesto la necesidad de analizar con mayor detalle toda la problemática derivada del orden de entrada de las empresas en el mercado.

En el presente trabajo se intentará desarrollar un modelo conceptual que considere todos los factores relevantes en lo referente al orden de entrada de las empresas en el mercado. El objetivo será resaltar el hecho de que se trata de un fenómeno complejo, en el que intervienen una multitud de factores interrelacionados, que será necesario comprender con claridad para poder determinar el alcance de lo que muchos estudios denominan la "ventaja del pionero". Previamente al desarrollo de dicho modelo conceptual se hará una breve revisión de la investigación previa realizada sobre el orden de entrada de las empresas en el mercado, para poner de manifiesto cuáles son los elementos básicos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de abordar este tema.

2. LA VENTAJA DEL PIONERO: TEORÍAS Y ESTUDIOS EMPÍRICOS.

Existe una amplia vía de investigación teórica y evidencia empírica que apunta la idea de que las empresas pueden obtener una serie de ventajas competitivas derivadas de su orden de entrada en el

mercado. Según estas investigaciones, las empresas que primero llegan al mercado (“pioneros”) tendrán una recompensa que se reflejará, básicamente, en forma de mayores cuotas de mercado. Sin embargo, otra vía de investigación parece mostrar justamente lo contrario: los líderes del mercado suelen ser empresas que entran en el mismo con posterioridad a las pioneras (“líderes precoces”), lo que indica que el orden de entrada no contribuye a la generación de ventajas competitivas (en términos de mayores cuotas de mercado), sino que éstas serán debidas a otros factores vinculados a las estrategias de las propias empresas. Así pues queda patente el hecho de que, a pesar de la gran cantidad de investigaciones teóricas y empíricas realizadas sobre la ventaja del pionero, no existe un consenso acerca de su existencia y de su naturaleza, ni conceptual ni empíricamente (Brown y Lattin, 1994).

De este modo, en este apartado trataremos de resumir las principales vías de investigación que han abordado el tema de la ventaja del pionero, con el objeto de identificar los principales factores en torno a los cuales gira dicha ventaja y así tratar de desarrollar un esquema conceptual que trate de integrar dichos elementos. Con esta finalidad, agruparemos las teorías en dos grandes bloques: las que plantean la existencia de la ventaja del pionero y las que ponen en duda dicho fenómeno.

2.1. TEORÍAS A FAVOR DE LA VENTAJA DEL PIONERO

Entre este bloque de teorías podemos distinguir dos grandes grupos, en función de si la ventaja está basada en los consumidores o si está basada en la propia empresa (Golder y Tellis, 1993).

Las **teorías basadas en los consumidores** (perspectiva comportamental, según Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992) establecen que los pioneros pueden aprovechar ventajas derivadas del orden de entrada en el mercado por su impacto en el consumidor. Básicamente, estas teorías explican la ventaja del pionero en base al papel del aprendizaje en la formación de preferencias del consumidor (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes y Kalyanaram, 1992; Alpert y Kamins, 1995). Según éstas, el proceso por el cual los consumidores aprenden sobre las marcas y forman sus preferencias juega un papel muy importante en la creación de la ventaja del pionero, todo ello derivado del orden de exposición a la información. De este modo, a través de sus esfuerzos de marketing, el pionero puede establecer la estructura de preferencias del mercado en su favor, planteando así una ventaja difícil de superar por parte de los seguidores. Esto se debe a que las empresas seguidoras sólo podrán seguir dos estrategias alternativas, de imitación (“me-too”) o de diferenciación, las cuales deberán superar el posicionamiento del pionero coincidente con la estructura de preferencias del consumidor (en cuya formación interviene), dificultando dichas estrategias de los seguidores. Resulta pues que ser el primero en el mercado puede contribuir a un mayor grado de preferencia por parte del consumidor, quien, a través de una prueba o experiencia de consumo favorable, puede reducir su riesgo percibido y sus costes de información a través de la repetición de compra de la marca pionera.

Las **teorías basadas en la propia empresa o en los productores** (perspectiva económico-analítica, según Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992) establecen la base de la ventaja del pionero desde la perspectiva de la oferta. Fundamentalmente, estas teorías explican la ventaja del pionero en base a las ventajas competitivas derivadas de las barreras de entrada (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986). El concepto de las barreras de entrada hace referencia al coste que debe soportar una empresa que trata de entrar en una industria, pero que no es soportado por las empresas ya establecidas en dicha industria. En relación a la ventaja del pionero, las barreras de entrada implican que las empresas seguidoras (no pioneras) deben invertir recursos adicionales para competir en igualdad de condiciones con las empresas pioneras. De este modo, las barreras de entrada prolongan el tiempo de liderazgo en el mercado desde que entra el pionero hasta que se produce la respuesta por parte de los seguidores, lo cual beneficia al pionero en dos sentidos: obtención de beneficios monopolísticos mientras no tiene competencia y ventajas derivadas de mayores cuotas de mercado en las fases posteriores a la entrada de empresas seguidoras. Entre las barreras de entrada más comunes que deben afrontar las empresas seguidoras podemos encontrar economías de escala, efecto experiencia, asimetrías de información sobre la calidad del producto y aversión al riesgo de los consumidores, diferencias en los efectos marginales de la publicidad entre los pioneros y los seguidores, efectos reputacionales, liderazgo tecnológico, ventajas sobre recursos escasos o costes de cambio del consumidor.

2.2. TEORÍAS EN CONTRA DE LA VENTAJA DEL PIONERO

La literatura sugiere al menos siete razones por las cuales el pionero puede presentar una situación de desventaja con respecto a las empresas que han entrado posteriormente en el mercado (Golder y Tellis, 1993): efectos “free-rider”, cambios en la tecnología, cambios en las necesidades del consumidor, inercia de la empresa establecida, posicionamiento inadecuado, cambios en las necesidades de recursos e inversión insuficiente.

Los efectos “free-rider” se presentan cuando un seguidor puede adquirir la misma tecnología a un coste inferior que el pionero, debido a la difusión de información entre las empresas. En segundo lugar, las **discontinuidades tecnológicas** permiten que empresas seguidoras puedan lograr el liderazgo del mercado implementando una tecnología superior para obtener un producto mejor o a un coste inferior que el del pionero. En tercer lugar, los **cambios en las necesidades y gustos de los consumidores** proporcionan oportunidades a aquellos seguidores mejor posicionados para tales cambios que los pioneros. En cuarto lugar, la **inercia de la empresa establecida** puede impedirle hacer la inversión necesaria para mantener el liderazgo en el mercado (lo cual puede suceder si el retorno sobre la inversión para el líder del mercado es más bajo que para cualquier otra empresa). En quinto lugar, los seguidores pueden obtener ventajas posicionándose en el **punto ideal del espacio de preferencias del consumidor**, en el caso de que el pionero no lo haya hecho y los costes de reposicionamiento sean elevados. En sexto lugar, los pioneros pueden no tener ventajas duraderas si son **incapaces de adaptarse con éxito al cambio**; esto ocurrirá cuando las competencias del pionero no sean las adecuadas para ajustarse a los cambios en la demanda, las amenazas competitivas o el entorno. Y por último, en séptimo lugar, los pioneros pueden **no estar dispuestos o no ser capaces de comprometer los recursos necesarios** para tener éxito en los nuevos mercados.

2.3. REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS

Las vías de investigación abiertas por cada uno de los dos bloques teóricos anteriores (a favor y en contra de la ventaja del pionero) aportan soporte empírico para sus respectivos planteamientos. Aún así, la mayor parte de las investigaciones realizadas hasta el momento respaldan firmemente la ventaja del pionero (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Brown y Lattin, 1994; Huff y Robinson, 1994). En concreto, estos estudios muestran que los pioneros, frente a los posteriores entrantes, presentan mayores cuotas de mercado, tienen más éxito o son los líderes del mercado en sus respectivas categorías de producto. De este modo, los estudios evidencian que la media de cuota de mercado detenida por los pioneros está en torno al 30% (frente al 19% de los primeros seguidores y el 13% de los posteriores), y que más del 70% de los actuales líderes del mercado fueron pioneros (Robinson y Fornell, 1985).

Sin embargo, la práctica totalidad de los estudios que encuentran un respaldo empírico para la ventaja del pionero presentan una serie de limitaciones que nos llevan a cuestionarnos sus resultados. Podemos agrupar las principales limitaciones que plantean estos estudios en las tres siguientes (Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992; Golder y Tellis, 1993; Tellis y Golder, 1996): única consideración de pioneros supervivientes, autoevaluaciones del orden de entrada en el mercado por parte de los empleados actuales de la empresa encuestada y definición inadecuada de empresa “pionera”.

En primer lugar, todos los estudios empíricos sobre la ventaja del pionero tienen una deficiencia común: únicamente incluyen las empresas supervivientes y no a las empresas que fracasaron. Únicamente las empresas, productos y marcas que sobrevivían en el mercado a lo largo de los períodos estudiados estaban disponibles para la investigación. Debido a que una proporción importante de los pioneros fracasó, esta limitación crea un “sesgo del superviviente”, el cual plantea problemas sobre la validez empírica de la ventaja del pionero, puesto que las empresas fracasadas pueden aportar importantes lecciones, y su inclusión podría cambiar todas las cifras estadísticas.

En segundo lugar, tales estudios determinan quién es el pionero de mercado mediante encuestas a empleados actuales de las empresas encuestadas. Tales encuestas pueden estar sesgadas, porque es posible que los actuales líderes del mercado se vean o se promocionen a sí mismos como los pioneros, en especial si se trata de un mercado antiguo, si los directores son nuevos y si la empresa ha tenido éxito. De este modo, el sesgo derivado de la autopercepción de los encuestados puede llevar a consideraciones erróneas acerca del verdadero orden de entrada de las empresas en el mercado.

En tercer lugar, la definición operativa del término “pionero” utilizada por la mayor parte de los estudios es imprecisa e inconsistente con el término empleado por los investigadores, esto es, la primera empresa que entra en un mercado. Por ejemplo, la base de datos PIMS (Impacto de las Estrategias de Marketing sobre el Beneficio), utilizada por varios de los estudios ya comentados, se refiere al término pionero como “uno de los primeros en desarrollar un determinado producto o servicio”. De este modo, estos estudios no tienen en cuenta la primera empresa en cada categoría de producto, a pesar de que conceptualmente definen el pionero en base al primer entrante en un mercado. Esto facilita la ambigüedad en los datos y el análisis, llegando a reflejar como pioneros a empresas que en realidad son los entrantes tempranos, pero con posterioridad a los pioneros.

De este modo, existen algunos estudios que apoyan el hecho de que las empresas pioneras tienen un alto índice de fracaso, y de que los líderes del mercado suelen ser empresas que entran en el mismo con posterioridad a las pioneras (Glazer, 1985; Golder y Tellis, 1993; Tellis y Golder, 1996). Estos estudios han sido realizados tratando de superar las limitaciones presentes en los demás, llegando a las siguientes conclusiones (Tellis y Golder, 1996):

- El porcentaje de fracaso de los pioneros de mercado es del 47%.
- Los pioneros detentan una cuota media de mercado del 10%.
- Los pioneros de mercado son líderes actualmente en sólo el 11% de las categorías de productos estudiadas.

- Otro tipo de empresas, los “líderes precoces”, presentan un porcentaje mínimo de fracasos, una cuota media de mercado casi tres veces mayor que la de los pioneros de mercado y un gran nivel de liderazgo de mercado. Los líderes precoces se introducen, como media, unos trece años más tarde que los pioneros, y, sin embargo, tienen mucho más éxito.

Todo esto pone en duda todos los estudios e investigaciones que defienden la existencia de la ventaja del pionero. No obstante, no podemos desechar todas estas aportaciones, resaltando el hecho de que, aún en el caso de que el orden de entrada no ofrezca una ventaja “per se” a las empresas, sí le ofrece una serie de oportunidades que, convenientemente aprovechadas, pueden llevarle a tener éxito en el mercado.

3. LA VENTAJA DEL PIONERO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, no podemos obviar esta vía de investigación que apunta a la existencia de un fenómeno como el de la ventaja del pionero, que ofrece oportunidades a las empresas, pero que debe ser correctamente entendido, determinando cuáles son los factores básicos de los que depende, con la finalidad de que las empresas puedan considerarlos para diseñar correctamente sus estrategias y aprovecharse de la inclusión de dichos factores clave. De este modo, en el presente apartado trataremos de establecer una estructura conceptual de cuáles son los diferentes factores que pueden tener incidencia en la naturaleza de la ventaja del pionero.

Para establecer dicha estructura conceptual acerca de la ventaja del pionero (o del orden de entrada de las empresas en el mercado), se puede considerar una triple aproximación (Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992): en primer lugar se observará explícitamente el ajuste entre las oportunidades del entorno y los recursos y capacidades organizativas de la empresa, que hace viable una determinada oportunidad de mercado; en segundo lugar, se considerará el orden de entrada como uno de los múltiples factores que pueden contribuir a la obtención de una ventaja competitiva global; por último, en tercer lugar, se plantearán los diferentes factores situacionales, relacionados con características del producto o del mercado y con las propias acciones de los pioneros y de sus seguidores (las cuales mejoran o reducen la ventaja del pionero).

3.1. AJUSTE ENTRE LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO Y LOS RECURSOS Y CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Los cambios del entorno (tecnológicos o en las necesidades del consumidor) a menudo plantean a las empresas la oportunidad de ser el pionero. De este modo, el atractivo de la oportunidad de mercado resultante del cambio en el entorno es una condición necesaria para la entrada exitosa en un mercado. Sin embargo, el resultado de los esfuerzos para convertir tendencias favorables en negocios

comercialmente exitosos depende de un conjunto de variables internas y externas, así como de la secuencia de tales esfuerzos. Así pues, cabe señalar que la oportunidad de ser el pionero consecuencia de un cambio en el entorno y la capacidad de beneficiarse de ser el pionero en el mercado son dos cuestiones muy diferentes. Se debe dar un ajuste entre los factores necesarios para aprovechar una determinada oportunidad del entorno y los recursos y capacidades poseídas por la propia empresa. La primera sugerencia que se extrae es que, a menos que el pionero posea suficientes recursos (o pueda acceder a ellos), es muy difícil que pueda convertirse una oportunidad del entorno en una ventaja competitiva a largo plazo.

La principal implicación que puede extraerse de este hecho es que las empresas no siempre van a estar interesadas en perseguir el estatus del pionero, dependiendo de sus características propias. Existirán empresas que, debido a su disponibilidad de recursos y capacidades para hacer frente a una determinada oportunidad del entorno, podrán aprovecharla exitosamente a través del estatus pionero. Sin embargo, para muchas empresas puede ser incluso más interesante perseguir una estrategia de reacción, de forma que puedan alcanzar una ventaja competitiva duradera sin ser pioneros. Estas serán aquellas empresas que no puedan disponer de los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar dicha ventaja competitiva siendo los pioneros en el mercado, o que simplemente estén dispuestas a esperar que sean otras las que prueben la viabilidad del conjunto de recursos y capacidades requerido por el mercado.

3.2. COMPONENTES DE LA VENTAJA DEL PIONERO

Los factores que pueden contribuir a una ventaja competitiva (bien en costes, bien en diferenciación) derivada del orden de entrada pueden ser agrupados en cuatro tipos: factores económicos, factores “preferenciales”, factores tecnológicos y factores comportamentales.

En primer lugar, los **factores económicos** se refieren básicamente a economías de escala y de experiencia y a asimetrías en los costes de marketing, lo cual puede contribuir a una ventaja competitiva en costes. Por una parte, el pionero puede lograr ventajas en costes derivadas de una mayor escala y ventajas en costes derivadas de una mayor acumulación de experiencia que sus perseguidores, todo ello basándose en una entrada previa en el mercado. Por otra parte, los diferentes grados de experiencia de consumo alcanzados por las distintas empresas a través de sus productos pueden hacer que los últimos entrantes en el mercado tengan que hacer campañas de comunicación de forma más frecuente y creativa para atraer clientes del pionero; estas diferencias pueden permitir a los pioneros construir y mantener una preferencia superior hacia su marca con menores costes de marketing que los entrantes posteriores.

En segundo lugar, los **factores preferenciales** pueden ser la base para la obtención tanto de ventajas en costes como de ventajas de diferenciación. Por una parte, se pueden observar asimetrías en costes de los factores productivos, ya que el pionero, por medio de su información superior, puede adquirir las plantas productivas y los equipos o establecer contratos con los proveedores a precios inferiores a los que posteriormente pueden estar vigentes en el mercado. Por otra parte, también se puede observar una preferencia espacial, lo cual puede constituir una ventaja en diferenciación para el pionero a través de la posibilidad de seleccionar los segmentos más atractivos (geográficos, perceptuales, de distribución o de mercado); de este modo, a través de la preferencia espacial, los pioneros pueden limitar el espacio disponible para los entrantes posteriores.

En tercer lugar, los **factores tecnológicos** hacen referencia a innovaciones de productos o de procesos y a innovaciones organizativas que pueden constituir ventajas en costes o ventajas de diferenciación. Por una parte, las innovaciones en productos y procesos hacen referencia a nuevas tecnologías productivas que mejoran el desempeño del producto o que crean costes de cambio, lo cual puede suponer una ventaja para el pionero a partir de ventajas en costes derivadas del efecto experiencia o ventajas de diferenciación derivadas de una dependencia del consumidor (debido a las dificultades para conseguir información adicional). Por otra parte, las innovaciones organizativas hacen referencia a mejoras en áreas tales como los sistemas y las estructuras organizativas que pueden ser la vía para una ventaja competitiva; de este modo, los pioneros, a través de la atención prestada al capital humano, pueden crear ventajas en costes basadas en mejoras de la productividad y ventajas de diferenciación basadas en programas de marketing más creativos. Éstas últimas suelen ser más duraderas que las innovaciones de productos o procesos.

Por último, los **factores comportamentales** constituyen oportunidades para lograr una ventaja de diferenciación por parte del pionero. En primer lugar, la existencia de costes de cambio puede establecer una continuidad en la relación del comprador con su vendedor (el pionero), de forma contractual (por ejemplo, a través de acuerdos a largo plazo) o de forma no contractual (por ejemplo, a través de inversiones en activos especializados por parte del comprador); esto no sólo establece un factor de diferenciación de la oferta del pionero, sino que obliga a los entrantes posteriores a realizar inversiones adicionales para tratar de atraer a los clientes del pionero. En segundo lugar, el pionero también puede establecer ventajas de diferenciación interviniendo en la formación de la estructura de preferencias de los consumidores, estructura inexistente antes de la entrada del pionero, llegando a establecerse como el prototipo o standard de la marca. En tercer lugar, el pionero también puede beneficiarse de ventajas derivadas de la comunicación acerca del bien, a través del desarrollo de una gran base de utilización de los consumidores antes de la entrada de nuevas empresas, estableciéndose también como el standard de la industria. Por último, la empresa pionera puede extraer ventajas derivadas de asimetrías de la información poseída por el consumidor y ventajas derivadas de asimetrías en la experiencia de consumo; en función de éstas el consumidor poseerá un mayor conocimiento de la oferta del pionero que de las ofertas de entrantes posteriores, con lo que estará dispuesto a permanecer fiel a la primera marca que presente un rendimiento satisfactorio (el pionero).

3.3. MODERADORES DE LA VENTAJA DEL PIONERO

En el apartado anterior hemos abordado las principales oportunidades potenciales disponibles para que el pionero pueda desarrollar ventajas competitivas (en costes y/o en diferenciación) derivadas del orden de entrada en el mercado. Sin embargo, la posibilidad de que el pionero pueda aprovechar estas ventajas dependerá de ciertos elementos situacionales, relacionados con características del producto o del mercado y con las propias estrategias emprendidas por los pioneros y sus seguidores (las cuales mejoran o reducen la ventaja del pionero). Estudiaremos cómo pueden afectar estos elementos situacionales a los factores componentes de la ventaja del pionero.

En primer lugar, entre los **moderadores de los factores económicos** podemos mencionar: incertidumbre de la demanda y volumen de entrada, ratio de escala mínimo eficiente con respecto al tamaño del mercado, intensidad de la publicidad, tiempo de respuesta y, por último, economías de alcance. Cuánto mayor sea la *incertidumbre de la demanda* menor será la ventaja del pionero, ya que este será más reticente a realizar inversiones en escala productiva de gran tamaño, lo que le impedirá alcanzar ventajas en costes. Con respecto a la *escala mínimo eficiente* (volumen de producción para el que los costes unitarios son mínimos), cuánto menor sea con respecto al tamaño total del mercado menor será la ventaja del pionero, ya que los posteriores entrantes podrán alcanzar con facilidad dicho tamaño de producción. Por otra parte, cuánto menor sea el *ratio de publicidad respecto a las ventas* exigido por una industria menor será la ventaja del pionero, ya que no podrá aprovecharse de las asimetrías de costes de marketing derivados de dicha intensidad de publicidad. Con relación al *tiempo de respuesta*, cuanto mayor sea éste mayor será la ventaja del pionero, ya que podrá reforzar las ventajas derivadas de las economías de escala, del efecto experiencia, de las asimetrías de costes de marketing y de las asimetrías de información del consumidor. Por último, las empresas diversificadas podrán lograr una ventaja de costes cuánto mayor sea la interrelación del nuevo negocio con respecto a los demás negocios de su cartera, obteniendo *economías de alcance*.

En segundo lugar, entre los **moderadores de los factores preferenciales** encontramos la incertidumbre de la demanda y la inversión preferente, por una parte, y las características del producto, por la otra. La *incertidumbre de la demanda* puede hacer que el pionero no haga suficientes inversiones (contratos con proveedores o adquisición de plantas productivas a bajo coste) con las que pueda aprovechar ventajas derivadas de asimetrías en los costes de los factores de producción. Por otra parte, en función de las *características del producto*, fundamentalmente, de su mayor complejidad, la exigencia de partes complementarias, su mayor grado de novedad y la mayor amplitud y profundidad de la línea de productos, la ventaja del pionero puede ser mayor (ya que exigirá, por ejemplo, un mayor compromiso por parte de los distribuidores, quienes serán menos receptivos a los entrantes posteriores, dejándoles un menor espacio disponible).

En tercer lugar, entre los **moderadores de los factores tecnológicos** tenemos, por una parte, las características de la innovación tecnológica y, por otra parte, el cambio y la discontinuidad

tecnológica. Con relación a las *características de la innovación tecnológica*, éstas presentan una doble vía con respecto a la obtención de la ventaja del pionero: por una parte, cuanto mayor sea el grado de cambio tecnológico menor será la eficacia de los instrumentos de protección legal como medio para la obtención de la ventaja del pionero (imitación o inventar alrededor de las patentes); por otra parte, la ventaja del pionero será mayor en el caso de que la nueva tecnología esté basada en los procesos productivos antes que en los productos, y en el caso de que sea un conocimiento organizativo tácito antes de que esté codificado en la estructura organizativa, ya que en estos casos será más difícil de reproducir por entrantes posteriores. Con respecto al *cambio tecnológico*, también nos encontramos con un doble impacto sobre la ventaja del pionero: por una parte, cuanto mayor sea el ritmo de cambio tecnológico menores serán las ventajas en coste derivadas de la experiencia que puede aprovechar el pionero; por otra parte, cuanto mayor sea la continuidad tecnológica (en el sentido de permanencia de un determinado tipo de tecnología, aún en el caso de que se produzcan cambios) mayores serán las ventajas que puede desarrollar el pionero, aprovechando una tecnología que se mantiene a lo largo del tiempo y en la que va por delante de sus seguidores.

Y por último, en cuarto lugar, entre los **moderadores de los factores comportamentales** podemos considerar: naturaleza del bien, tipo de mercado, inversión del comprador en activos especializados y evolución del mercado. La ventaja del pionero depende, en primer lugar, de la *naturaleza del bien*, y será superior en el caso de los bienes de experiencia, donde el consumidor necesita probar el producto (con lo que se quedará con las primeras marcas que le proporcionen un buen desempeño), y en el caso de que existan costes derivados de la evaluación y prueba del producto (costes de cambio no contractuales). Las ventajas del pionero derivadas del impacto del orden de entrada en las asimetrías de información de los compradores dependerán del *tipo de mercado*; de este modo, la ventaja del pionero será mayor para el caso de los mercados de consumo que para el caso de los mercados industriales (debido a diferentes causas como pueden ser el mayor acopio de información realizado por los compradores industriales, o la mayor confianza de los consumidores en las marcas existentes, derivado del mayor riesgo percibido vinculado a sus asimetrías de información). También, cuanto mayor sea la *inversión en activos complementarios que debe realizar el comprador* mayor será la ventaja del pionero, derivada de los costes de cambio que para el comprador supone cambiar a otras marcas posteriores. Por último, cuanto menor sea la *estabilidad de las condiciones del mercado* (por ejemplo, cambios en las preferencias de los consumidores, aparición de nuevas tecnologías, cambios en los canales de distribución, etc.) menor será la posibilidad de que los pioneros puedan mantener ventajas en sus costes y en diferenciación a lo largo del tiempo.

4. CONCLUSIONES.

De todo lo anterior se puede extraer la conclusión de que la ventaja del pionero no proviene única y exclusivamente del mero hecho de ser el primero en entrar en el mercado, sino que está influida por una serie de factores que, de ser correctamente aprovechados por la empresa pionera, pueden ayudarle a conseguir una ventaja competitiva con respecto a posteriores entrantes. Así, ser el pionero simplemente proporciona una oportunidad, que podrá ser explotada por la empresa para lograr ventajas competitivas dependiendo de su propia situación con relación a dicha oportunidad.

De este modo, cabe señalar que la estrategia perseguida por una empresa concreta con relación a su orden de entrada en el mercado (ser pionero o ser seguidor) dependerá de su propia situación con respecto a cada oportunidad del entorno. Si bien aparecerán casos en los cuales la empresa podrá explotar dicha oportunidad y alcanzar una ventaja competitiva siendo la primera en ingresar en el mercado, también pueden plantearse otros casos de empresas que puedan lograr situaciones más ventajosas dejando la iniciativa a otras empresas, tomando simplemente un papel reactivo. Así, una estrategia alternativa puede ser dejar a otras empresas descubrir y explorar nuevos mercados y entrar en ellos después de desarrollar un aprendizaje suficiente acerca de la estructura y la dinámica del nuevo mercado. Esto tendrá lugar en una situación en la cual no se den las condiciones adecuadas para la aparición de una sólida ventaja del pionero, con lo que será más probable que las empresas eviten tomar riesgos y comprometer gran cantidad de recursos para construir un nuevo mercado.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- Alpert, Frank H.; Kamins, Michael A. (1995): "An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude and Perceptions Toward Pioneer and Follower Brands", *Journal of Marketing* Vol. 59 (October), 34-45.
- Brown, Christina L.; Lattin, James M. (1994): "Investigating the Relationship Between Time in Market and Pioneering Advantage", *Management Science* Vol. 40 nº 10 (October), 1361-1369.
- Carpenter, Gregory S.; Nakamoto, Kent (1989): "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research* Vol. 26 (August), 285-298.
- Carpenter, Gregory S.; Nakamoto, Kent (1994): "Reflections on Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research* Vol. 31 (November), 570-573.
- Glazer, A. (1985): "The Advantages of Being First", *The American Economic Review* (June), 473-480.
- Golder, Peter N.; Tellis, Gerard J. (1993): "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?", *Journal of Marketing Research* Vol. 30 (May), 158-170.
- Huff, Lenard C.; Robinson, William T. (1994): "Note: The Impact of Leadtime and Years of Competitive Rivalry on Pioneer Market Share Advantages", *Management Science* Vol. 40 nº 10 (October), 1370-1377.
- Kardes, Frank R.; Kalyanaram, Gurumurthy (1992): "Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective", *Journal of Marketing Research* Vol. 29 (August), 343-357.
- Kerin, Roger A., Varadarajan, P. Rajan; Peterson, Robert A. (1992): "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions", *Journal of Marketing* Vol. 56 (October), 33-52.
- Kotler, Philip (1995): "Dirección de Marketing", 8ª Edición; *Ed. Prentice Hall*.
- Música, José Miguel; Ruiz de Maya, Salvador (1997): "El comportamiento del consumidor", 1ª Edición; *Ed. Ariel*.
- Robinson, William T.; Fornell, Claes (1985): "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research* Vol. 22 (August), 305-317.
- Rosenbloom, Richard S.; Cusumano, Michael A. (1987): "Technological Pioneering and Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry", *California Management Review* Vol. 29 nº 4 (Summer), 51-76.
- Tellis, Gerard J.; Golder, Peter N. (1996): "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *Sloan Management Review* Winter, 65-75.
- Urban, Glen L.; Carter, Theresa; Gaskin, Steven; Mucha, Zofia (1986): "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science* Vol. 32 nº 6 (June), 645-659.