

EFECTOS SINÉRGICOS SOBRE EL RESULTADO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS DEL ORDEN DE ENTRADA, LA NOVEDAD, LA CALIDAD Y LA VELOCIDAD

JAVIER RODRÍGUEZ PINTO

PILAR CARBONELL FOULQUIE

ANA ISABEL RODRIGUEZ ESCUDERO

javierrp@eco.uva.es; pilarc@yorku.ca, ana@eco.uva.es

Universidad de Valladolid, York University, Universidad de Valladolid

RESUMEN:

En este trabajo tratamos de determinar qué influencia tienen la novedad de un producto, la calidad y la velocidad de innovación en la obtención de un resultado superior derivado de la entrada temprana en el mercado. Una buena parte de las razones esgrimidas para plantear la existencia de una relación positiva entre el orden y el resultado están trufadas de argumentos alusivos al grado de novedad y a la calidad del producto. Como consecuencia de ello, entendemos que el efecto positivo derivado ser pionero en el mercado se verá incrementado cuanto mayor sea la calidad y la novedad del producto. Por otra parte, respecto a la velocidad, planteamos una moderación curvilínea en forma de U invertida, es decir, la velocidad de innovación contribuye más al éxito de las empresas que entran en posiciones intermedias. El modelo propuesto es contrastado sobre una muestra de 247 nuevos productos lanzados al mercado.

PALABRAS CLAVE:

Orden de entrada, novedad del producto, calidad del producto, velocidad de innovación, resultado del nuevo producto.

1. Ventajas derivadas del orden de entrada en el mercado

Un número apreciable de trabajos empíricos analizan la relación existente entre el orden de entrada en un mercado emergente y los resultados de la entrada. De todos ellos, sólo una parte menor encuentra ventajas asociadas a la estrategia de entrada tardía (Lilien y Yoon, 1990; Golder y Tellis, 1993; Schnaars, 1994; Shankar et al., 1998). La gran mayoría, con diversidad de muestras y metodologías, aporta evidencia empírica de las ventajas asociadas a la estrategia de pionero en el mercado (Robinson y Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Robinson, 1988; Carpenter y Nakamoto, 1989; Alpert et al., 1992; Kalyanaram y Urban, 1992; Mascarenhas, 1992a y 1992b; Kardes et al., 1993; Brown y Lattin, 1994; Huff y Robinson, 1994; Murthi et al., 1996; Lee et al., 2000; Alpert et al., 2001; Rodríguez-Pinto et al., 2008).

De acuerdo con Kerin et al. (1992), dos corrientes o perspectivas abordan el análisis de las ventajas derivadas del orden de entrada en el mercado: la perspectiva económico-analítica, amparada en la Economía de la organización industrial, y la perspectiva comportamental, basada en aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor. Ambas corrientes defienden que las empresas pioneras disfrutan de unas ventajas que les otorgan una preeminencia en ventas, cuota de mercado o posición competitiva.

Por su lado, la perspectiva económico-analítica o de la Economía de la organización industrial nos pone en la pista de la importancia de las barreras a la entrada de nuevos competidores como principal ventaja competitiva de los pioneros (Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992). Entre estas barreras merecen destacarse las derivadas de las economías de escala, del efecto de la experiencia, del liderazgo tecnológico, de los costes de cambio del comprador, de la elección del posicionamiento estratégico más atractivo o del acceso preferente de los primeros entrantes a recursos escasos como localizaciones y canales de distribución privilegiados, recursos naturales y materias primas, recursos humanos especializados... Si, por ejemplo, en virtud de su entrada temprana, los pioneros consiguen dominar los canales de distribución más eficientes y son capaces de bloquear por completo el acceso a éstos de cualquier posible competidor, los siguientes en entrar no podrán alcanzar cuotas de mercado muy elevadas debido a su menor cobertura (distribución más limitada) o a la peor calidad de sus canales.

Desde el segundo de los enfoques apuntados, las ventajas del pionero se relacionan con aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales de los clientes. La información sobre la primera marca en una nueva categoría de producto es probable que sea percibida por el mercado como novedosa e interesante, por lo que reclamará la atención del consumidor y resultará de más fácil memorización (Kardes y Kalyanaram, 1992). Además, el mero hecho de que esta marca lleve más tiempo disponible en el mercado hace que los individuos tengan más posibilidades de conocer su existencia. En el ámbito de la respuesta afectiva, podemos señalar que, al estar basados en un mayor volumen de información y en un conocimiento más completo, los juicios establecidos sobre las marcas pioneras suelen ser más favorables, lo que en última instancia justifica la mayor probabilidad de elección de estas marcas (Kardes y Kalyanaram, 1992). Pero eso no es todo, porque las marcas pioneras se benefician además de una actitud global habitualmente propicia. Ante la dificultad que supone enfrentarse a elecciones en las que algunos de los atributos de los productos son difíciles de evaluar, no es extraño que los consumidores traten de simplificar su proceso de decisión atribuyendo a una determinada marca una superioridad general en el conjunto de sus atributos simplemente porque valoran positivamente su condición de pionera (Alpert y Kamins, 1995). Abundando en los efectos sobre la respuesta afectiva, Carpenter y Nakamoto (1989) señalan como otra fuente de ventajas para las pioneras el papel que desempeñan éstas en la formación y aprendizaje de las preferencias –inicialmente ambiguas– de los individuos. Cuando la marca pionera abre una nueva categoría de producto, los consumidores potenciales aún no son capaces de identificar los atributos importantes de ese producto ni de precisar sus niveles ideales. En este contexto, las marcas que se establecen antes tienen la oportunidad de influir en la identificación y modo de valoración de los atributos relevantes, de manera que las preferencias de los individuos se orienten hacia la configuración de atributos que presentan las pioneras. Así, las marcas pioneras se convierten en referentes prototípicos en la evaluación de las marcas que sucesivamente se vayan incorporando a los correspondientes mercados, con la consiguiente desventaja para estas marcas seguidoras. Finalmente, sobre los aspectos comportamentales, fue Schmalensee (1982) uno de

los primeros autores en apuntar que, puesto que los consumidores tienen más oportunidades de probar las marcas pioneras, si quedaran satisfechos con ellas, sería más difícil para las marcas seguidoras persuadirles de que, en posteriores ocasiones de compra, adquieran un producto cuyo resultado es incierto. La incertidumbre sobre la calidad de las marcas seguidoras y la inercia de los consumidores en el desarrollo de sus hábitos de conducta son para las marcas pioneras fuentes potenciales de retención de clientes.

Todas estas ventajas de las empresas y marcas pioneras, que se observan en los dominios cognitivos, afectivos y de comportamiento del consumidor, junto con los argumentos relativos a la creación de barreras a la entrada de nuevos competidores, nos sirven para plantear la siguiente hipótesis:

H1. La entrada temprana en el mercado está positivamente relacionada con el resultado del nuevo producto.

2. Efectos sinérgicos del orden de entrada sobre los resultados derivados de la novedad, de la calidad del producto y de la velocidad de innovación

Una buena parte de las razones cognitivas y afectivas esgrimidas para plantear la existencia de una relación positiva entre el orden y el resultado están trufadas de argumentos alusivos al grado de novedad del producto. Hemos señalado que la mayor atención y memorización de la información procedente de las marcas pioneras se produce por el grado de novedad que estas marcas suponen (Kardes y Kalyanaram, 1992). En sentido contrario, el menor éxito de las marcas seguidoras puede venir derivado de que la información que aportan al mercado es redundante, lo que con frecuencia lleva a truncar el proceso de búsqueda de información adicional. Por otra parte, nos hemos referido también al argumento de Carpenter y Nakamoto (1989) que señalan como otra fuente de ventajas para las pioneras el papel que desempeñan éstas en la formación y aprendizaje de las preferencias –inicialmente ambiguas– de los individuos. Cuando la marca pionera abre una nueva categoría de producto, los consumidores potenciales aún no son capaces de identificar los atributos importantes de ese producto ni de precisar sus niveles ideales. En este contexto, las marcas que se establecen antes tienen la oportunidad de influir en la identificación y modo de valoración de los atributos relevantes, de manera que las preferencias de los individuos se orienten hacia la configuración de atributos que presentan las pioneras. La posibilidad de que la marca pionera se convierta en un referente prototípico se ve acentuada por la novedad del producto, por la creación de una nueva categoría. En consecuencia, planteamos que:

H2. La novedad del producto refuerza las ventajas sobre el resultado del nuevo producto derivadas de la entrada temprana en el mercado.

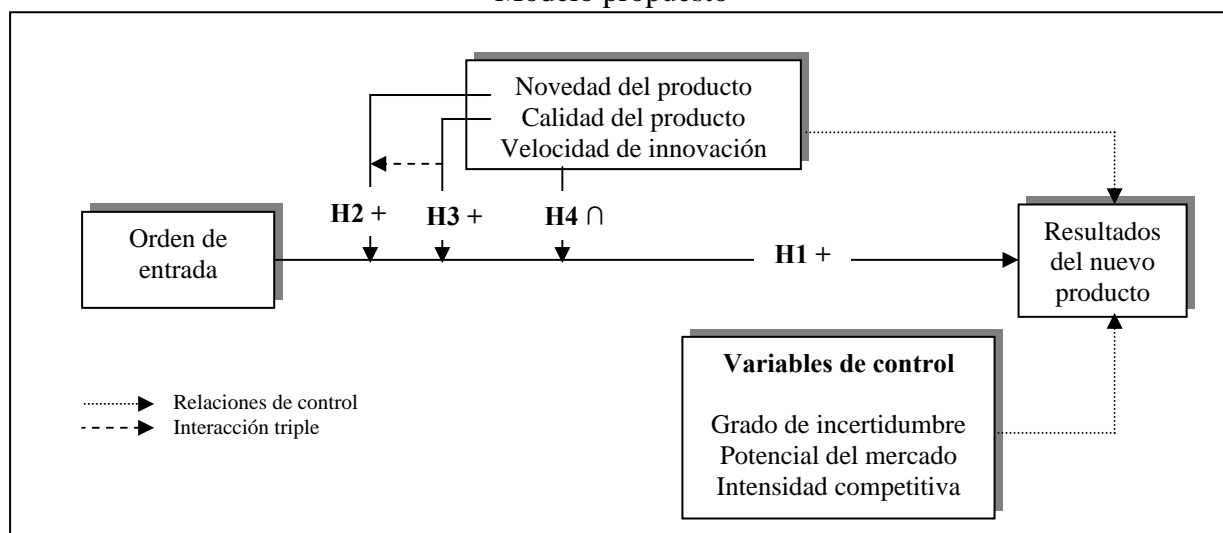
Los trabajos de Robinson (1988) y Robinson y Fornell (1985) indican que las empresas pioneras tienden a ofrecer productos de calidad superior. La calidad es utilizada por estas empresas para reducir la resistencia al cambio del consumidor de una categoría antigua a una nueva (Guiltinan, 1999). Además, actúa como una barrera a la entrada de nuevos competidores (Kerin et al., 1992; Lieberman y Montgomery, 1988). Los consumidores tienen más oportunidades de probar las marcas pioneras, de tal modo que, si quedan satisfechos y se convencen de que ese producto es de calidad y desempeña su función correctamente, resultará más difícil para las marcas seguidoras persuadir a los consumidores de que, en posteriores ocasiones de compra, adquieran un producto cuyo resultado es incierto. La certidumbre sobre la calidad de un producto previamente utilizado conduce a que un consumidor racional se mantenga fiel a una marca que ya ha probado –que muy posiblemente sea alguna de las primeras del mercado– y con la que se siente satisfecho, antes que arriesgarse a comprar otras marcas. Esto conduce a esperar que el impacto en los resultados de la calidad sea mayor para los pioneros que para los seguidores (Bowman and Gatignon, 1996). Por lo tanto, proponemos que:

H3. La calidad del producto refuerza las ventajas sobre el resultado del nuevo producto derivadas de la entrada temprana en el mercado.

La literatura indica que a causa del tiempo que transcurre en el que una empresa pionera es la única presente en el mercado ofreciendo un determinado producto, tal empresa tiene mayores oportunidades para definir el mercado y especificar las reglas del juego y, por tanto, adquirir una ventaja competitiva y sostenerla (Carpenter y Nakamoto, 1989; Lieberman y Montgomery, 1988; Varadarajan et al.,

2008). Es decir, cuanto menos tiempo pase entre la entrada de la empresa pionera y la de las siguientes empresas en ocupar el mercado, mayores serán las oportunidades de éxito de las empresas seguidoras (Kerin et al., 1992; Huff y Robinson, 1994). Recortar el tiempo de llegada al mercado por parte de las empresas seguidoras limita las oportunidades de las empresas pioneras de fijar el estándar del producto, de generar una reputación como líderes del mercado y de incrementar los costes de cambio (Brown y Lattin, 1994). Estos argumentos dejan de ser válidos para los entrantes tardíos en el mercado. La velocidad de llegada parece irrelevante para estas empresas, ya que, lleguen antes o después, sus probabilidades de entrar en el conjunto considerado por el consumidor dependen de sus posibilidades de diferenciación y de la capacidad para encontrar un segmento de mercado atractivo al que servir (Shankar et al., 1998). En consecuencia, consideramos que:

Figura 1
Modelo propuesto



Finalmente, con carácter exploratorio, plantearemos la existencia de un efecto interacción positivo entre el orden de entrada, la calidad y la novedad del producto. Es decir, trataremos de verificar empíricamente si orden, calidad y novedad, cuando confluyen, tienen un efecto sinérgico que va más allá de los efectos interacción que hemos hipotetizado.

3. Metodología

3.1. Universo de población y recogida de información

El universo de población seleccionado para el contraste de las hipótesis ha estado formado por 1.650 empresas españolas con 50 o más empleados pertenecientes a los sectores industriales con mayores tasas de innovación: alimentación, productos químicos, productos de goma y plástico, maquinaria, maquinaria eléctrica y electrónica y equipos de transporte. La selección de un amplio y variado número de sectores tiene la ventaja de hacer posible la generalización de los resultados más allá de la idiosincrasia que se pudiera atribuir a alguno de ellos. La forma utilizada para la recogida de información ha sido la encuesta postal. El número de cuestionarios totalmente cumplimentados y suficientemente fiables para ser incluidos en el estudio ha sido de 247, lo que supone una tasa de respuesta efectiva de un 15,3%. Las empresas de la muestra, en un 33,9% fabricantes de productos de consumo y en un 66,1% de productos industriales, tienen una media de 200,0 empleados y 33,0 millones de euros de ingresos anuales. Su perfil innovador es claro: el 100% realizan innovaciones de producto y el 95,7%

de proceso, el gasto medio en I+D sobre el volumen de ventas es de un 3,1%, el porcentaje de productos introducidos en el mercado sobre proyectos iniciados de 60,8% y el número medio de proyectos en marcha de 11,5.

Siguiendo las recomendaciones de Armstrong y Overton (1977), para testar la posible existencia de sesgos de no respuesta dividimos la muestra en dos grupos: el primero integrado por el 25% de empresas que contestaron las primeras, y el segundo por el 25% que respondieron las últimas. Los ANOVAs realizados revelan que no existen diferencias significativas al 95% entre ambos grupos en las variables del trabajo. De la misma forma, dado que el estudio incluye empresas procedentes de múltiples sectores, se realizaron los correspondientes ANOVAs y test de comparación múltiple de Tukey para constatar que tampoco existen diferencias significativas al 95% entre las industrias para las variables incluidas en el estudio. Tomando conjuntamente sendos resultados, asumimos que los sesgos derivados de la no respuesta y de la inclusión de múltiples industrias no son problemas particularmente relevantes en esta investigación.

3.2. Medición de las variables

Las variables del modelo han sido medidas a nivel proyecto. Concretamente, a los encuestados se les pedía que basaran sus respuestas en un proyecto de desarrollo de un nuevo producto representativo de la actividad de la empresa que hubiera sido completado en los últimos tres años para asegurar que la empresa tenía suficientes datos sobre los resultados obtenidos.

Sobre los indicadores de medición de las variables (Tabla 1) cabe señalar que para el orden de entrada se han tomado como referencia cuatro categorías: “pionero”, “uno de los pioneros”, “seguidor temprano” y “seguidor tardío” (Miller et al., 1989; Robinson et al., 1992). Frente a la opción de utilizar las tres categorías tradicionales –pionero, seguidor temprano y seguidor tardío–, con esta forma de medición nos hacemos eco del planteamiento de Robinson et al. (1992) de que es justo asignar a un grupo de empresas (y no a una sola) la categoría de pioneras ya que su esfuerzo conjunto ha servido para dar forma a la innovación y lograr su consolidación. La muestra incluye 68 productos en la categoría de pioneros, 71 en la de uno de los pioneros, 77 en la de seguidores tempranos y 25 en la de seguidores tardíos.

La variable novedad del producto ha sido medida pidiendo a los encuestados que evaluaran la novedad que el producto supone con relación a productos ya desarrollados en la empresa y a los productos de los competidores. La calidad del producto se ha estimado a partir de dos indicadores, uno de ellos refleja el nivel de calidad alcanzado respecto a los objetivos fijados y otro el nivel de calidad respecto a los productos de la competencia (Tatikonda y Montoya-Weiss, 2001). Por su parte, la velocidad de innovación ha sido medida con tres indicadores tomados de estudios previos: lanzamiento del proyecto según el calendario establecido, realización del proyecto más rápidamente de lo que podía haber sido hecho y conclusión del proyecto en menos tiempo que el considerado normal en nuestra industria (Cooper y Kleinschmidt, 1994; Kessler y Bierly, 2002; Akgün y Lynn, 2002). La variable resultado del nuevo producto, construida de forma similar a como lo hace Lynn *et al.* (2000), está formada por cuatro indicadores: resultado global, beneficios, ventas y cuota de mercado.

En el estudio se han considerado también tres variables de control para reducir el riesgo de que las relaciones significativas encontradas tuvieran su fundamento en explicaciones alternativas. Las variables incluidas han sido el grado de incertidumbre, el potencial del mercado y la intensidad competitiva. Tatikonda y Montoya-Weiss (2001) indican que en situación de incertidumbre la traslación de las necesidades del consumidor a un producto es más compleja y dificultosa, lo que se puede traducir en una menor probabilidad de éxito. Respecto al potencial de mercado, seguimos los argumentos establecidos por Narver y Slater (1990) y Song y Parry (1997) para decidir su inclusión como variable de control. La relación esperada con el resultado del nuevo producto es positiva; esto es, las posibilidades de éxito son mayores en un mercado económicamente atractivo que en otro que no lo es. De la intensidad competitiva cabe esperar un efecto negativo sobre el resultado de los nuevos productos (Jaworski y Kohli, 1993). Las variables de control se han medido tomando como referencia los trabajos de Zirger y Maidique (1990) y Ali (2000).

Los indicadores de medición y los estadísticos descriptivos de los constructos se presentan en la

Tabla 1. Las propiedades psicométricas de las escalas han sido analizadas utilizando procedimientos ampliamente aceptados (Fornell y Larcker, 1981; Anderson y Gerbing, 1988; Bagozzi y Yi, 1988). Los resultados de los tests realizados indican que las escalas reflectivas del estudio poseen suficiente unidimensionalidad, fiabilidad y validez.

Tabla 1
Medición de los constructos

Nombre	Indicadores	Media (Desvi.)
Novedad del producto	Grado de novedad respecto a los productos desarrollados en la empresa.	4,97 (1,42)
	Grado de novedad respecto a los productos de los competidores.	4,37 (1,65)
Calidad del producto	Calidad del producto respecto a los objetivos fijados.	5,71 (1,07)
	Calidad del producto respecto a los productos competidores	5,72 (1,01)
Velocidad de innovación	Lanzamiento del producto según el calendario establecido.	4,68 (1,48)
	Realización del proyecto más rápidamente de lo que podía haber sido hecho.	4,09 (1,33)
	Conclusión del proyecto en menos tiempo que el considerado normal en la industria.	4,14 (1,43)
Resultado del nuevo producto	Nivel de éxito global del producto.	5,58 (1,20)
	Logro de los objetivos de ventas.	5,12 (1,49)
	Logro de los objetivos de cuota.	4,94 (1,43)
	Logro de los objetivos de beneficios.	4,93 (1,39)
Grado de incertidumbre	La tecnología en la industria cambiaba rápidamente.	3,22 (1,67)
	La incertidumbre sobre el consumidor era alta.	3,55 (1,62)
	La incertidumbre sobre la situación competitiva era alta.	3,70 (1,56)
Potencial del mercado	El producto se introdujo en un gran mercado.	4,73 (1,62)
	El mercado estaba en fase de crecimiento.	4,46 (1,74)
	Existían grandes oportunidades de obtener beneficios.	4,78 (1,48)
Intensidad competitiva	La competencia no era agresiva (R).	3,28 (1,76)
	No existía un gran número de competidores (R).	4,09 (1,90)

NOTA: Escalas Likert de 7 puntos (1= En completo desacuerdo a 7 = Completamente de acuerdo), R = ítemes revertidos.

3.3. Resultados preliminares

Los análisis preliminares realizados utilizando un análisis de regresión moderada indican que existe un efecto positivo sobre los resultados del nuevo producto derivado de la entrada temprana en el mercado y que este efecto positivo se ve incrementado con el grado de novedad y la calidad del producto. La velocidad, por su parte, modera curvilíneamente (en forma de U invertida) el impacto del orden de entrada, de tal forma que acelerar el desarrollo de un nuevo producto genera los mejores resultados cuando la entrada se produce tras la de la empresa pionera y deja de ser relevante para las entradas tardías.

Agradecimientos

Los autores agradecemos el apoyo financiero de la Agencia Regional de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia- Fundación Séneca (08663/PHCS/08).

Referencias

- AKGÜN, A.E. Y LYNN, G.S. (2002). Antecedents and Consequences of Team Stability on New Product Development Performance. *Journal Engineering Technology Management*, 19: 263-286.
- ALI, A. (2000). "The impact of innovativeness and development time on new product performance for small firms". *Marketing Letters*, 11 (2), 151-163.
- ALPERT, F.H. Y M.A. KAMINS (1995). "An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions toward pioneer and follower brands". *Journal of Marketing*, vol. 59, págs. 34-45.
- ALPERT, F.H.; M.A. KAMINS Y J.L. GRAHAM (1992). "An examination of reseller buyer attitudes toward order of brand entry". *Journal of Marketing*, vol. 56 (julio), págs. 25-37.

- ALPERT, F.H.; M.A. KAMINS; T. SAKANO; N. ONZO Y J. GRAHAM (2001). "Retail buyer beliefs, attitude and behavior toward pioneer and me-too follower brands". *International Marketing Review*, vol. 18, núm. 2, págs. 160-187.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin* 103(3), 441-423.
- ARMSTRONG, J.S. Y T.S. OVERTON (1977). "Estimating no response bias in mail survey". *Journal of Marketing Research*, vol. 14, págs. 396-402.
- BAGOZZI, R.P. Y YI, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models." *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1), 74-94.
- BOWMAN, D. Y GATIGNON, H. (1996). Order of entry as a moderator of the effect of the marketing mix on market share. *Marketing Science*, 15(3), 222-242.
- BROWN, C.L. Y J.M. LATTIN (1994). "Investigating the relationship between time in market and pioneering advantage". *Management Science*, vol. 40, núm. 10, págs. 1361-1369.
- CARPENTER, G.S. Y K. NAKAMOTO (1989). "Consumer preference formation and pioneering advantage". *Journal of Marketing Research*, vol. 26, págs. 285-298.
- COOPER, R.G. Y KLEINSCHMIDT, E.J. (1994). "Determinants of Timeliness in Product Development". *Journal of Product Innovation Management*, 11: 381-396.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- GOLDER, P.N. Y G.J. TELLIS (1993). "Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?". *Journal of Marketing Research*, vol. 30, págs. 158-170.
- GUILTINAN, J. P. (1999). Launch strategy, launch tactics, and demand outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 509-529.
- HUFF, L.C. Y W.T. ROBINSON (1994). "The impact of leadtime and years of competitive rivalry on pioneer market share advantages". *Management Science*, vol. 40, núm. 10 (octubre), págs. 1370-1377.
- KALYANARAM, G. Y G.L. URBAN (1992). "Dynamic effects of the order of entry on market share, trial penetration, and repeat purchases for frequently purchased consumer goods". *Marketing Science*, vol. 11, núm. 3, págs. 235-250.
- KARDES, F.R. Y G. KALYANARAM (1992). "Order-of-entry effects on consumer memory and judgement: An information integration perspective". *Journal of Marketing Research*, vol. 29, págs. 343-357.
- KARDES, F. R.; G. KALYANARAM; M. CHANDRASHEKARAN Y R.J. DORNOFF (1993). "Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering advantage". *Journal of Consumer Research*, vol. 20 (junio), págs. 62-75.
- KERIN, R.A.; P.R. VARADARAJAN Y R.A. PETERSON (1992). "First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions". *Journal of Marketing*, vol. 56 (octubre), págs. 33-52.
- KESSLER, E.H. Y P.E. BIERLY (2002). "Is faster really better? An empirical test of the implication of innovation speed". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (1), 2-12.
- LEE, H.; K.G. SMITH; C.M. GRIMM Y A. SCHOMBURG (2000). "Timing, order and durability of new product advantages with imitation". *Strategic Management Journal*, vol. 21, págs. 23-30.
- LIEBERMAN, M.B. Y D.B. MONTGOMERY (1988). "First-mover advantages". *Strategic Management Journal*, vol. 9, págs. 41-58.
- LILJEN, G.L. Y E. YOON (1990). "The timing of competitive market entry: An exploratory study of new industrial products". *Management Science*, vol. 36, núm.5, págs. 568-585.
- LYNN, G.S., REILLY, R.R. Y AKGÜN, A.E. (2000). "Knowledge management in new product teams: practices and outcomes". *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 47, mayo, nº 2.
- MASCARENHAS, B. (1992a). "First-mover effects in multiple dynamic markets". *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 237-243.
- MASCARENHAS, B. (1992b). "Order of entry and performance in international markets". *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 499-510.
- MILLER, A.; W.B. GARTNER Y R. WILSON (1989). "Entry order, market share, and competitive advantage: A study of their relationships in new corporate ventures". *Journal of Business Venturing*, vol. 4, págs. 197-209.

- MURTHI, B.P.S.; K. SRINIVASAN Y G. KALYANARAM (1996). "Controlling for observed and unobserved managerial skills in determining first-mover market share advantages". *Journal of Marketing Research*, vol. 33 (agosto), págs. 329-336.
- NARVER, J.C. Y S.F. SLATER S.F. (1990). "The effect of market orientation on business profitability". *Journal of Marketing* 54, 20-35.
- ROBINSON, W.T. (1988). "Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries". *Journal of Marketing Research*, vol. 25, págs. 87-94.
- ROBINSON, W.T. Y C. FORNELL (1985). "Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries". *Journal of Marketing Research*, vol. 22 (agosto), págs. 305-317.
- ROBINSON, W.T.; C. FORNELL Y M. SULLIVAN (1992). "Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?". *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 609-624.
- RODRÍGUEZ PINTO, J., A.I. RODRÍGUEZ ESCUDERO Y J. GUTIÉRREZ CILLÁN (2008). "Order, positioning, scope and outcomes of market entry". *Industrial Marketing Management*, abril, vol. n° 37 (2), 154-166.
- SCHMALENSEE, R. (1982). "Product differentiation advantages of pioneering brands". *American Economic Review*, vol. 72, núm. 3, págs. 349-365.
- SCHNAARS, S.P. (1994). *Managing imitation strategies. How later entrants seize markets from pioneers*. The Free Press, Nueva York, EE.UU.
- SHANKAR, V.; G.S. CARPENTER Y L. KRISHNAMURHTI (1998). "Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers". *Journal of Marketing Research*, vol. 35, págs. 54-70.
- SONG, X.M. Y M.E. PARRY (1997). "The determinants of Japanese new product successes". *Journal of Marketing Research*, 34 (19), 64-77.
- TATIKONDA, M. Y M. MONTOYA-WEISS (2001). "Integrating operations on marketing perspective of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance". *Management Science*, 47 (1), 151-172.
- URBAN, G.L.; T. CARTER; S. GASKIN Y Z. MUCHA (1986). "Market share rewards to pioneering brands: An empirical analysis and strategic implications". *Management Science*, vol. 32, núm. 6, págs. 645-659.
- VARADARAJAN R., M.S. YADAV Y V. SHANKAR (2008). First-mover advantage in an Internet-enabled market environment: conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 293-308.
- ZIRGER, B.J. Y M.A. MAIDIQUE (1990). "A model of new product development: An empirical test". *Management Science*, 36 (7), 867-883.