

# INFLUENCIA DE LOS RECURSOS DE MARKETING EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS<sup>1</sup>

## INFLUENCE OF MARKETING RESOURCES ON THE NEW PRODUCT LAUNCH STRATEGY PERFORMANCE

Javier Rodríguez Pinto, Ana I. Rodríguez Escudero y Jesús Gutiérrez Cillán<sup>2</sup>  
UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

### RESUMEN

*En este trabajo se propone un modelo de comportamiento empresarial en el que los recursos de marketing, desagregados en recursos de imagen y recursos de distribución, determinan los resultados del lanzamiento de un nuevo producto según una doble vía de influencia: una directa, sugerida por el enfoque de recursos y capacidades y basada en la concepción de los recursos como fuente de ventaja competitiva, y otra indirecta, condicionando la estrategia de entrada en el mercado en aspectos como el posicionamiento del producto, el orden de entrada, la amplitud del mercado objetivo, el ritmo de ocupación del mercado y la resonancia del lanzamiento. La proyección del modelo sobre una muestra plurisectorial de 136 lanzamientos revela que los recursos de marketing son efectivamente fuente de ventajas*

*competitivas, pero su relación con los resultados no es directa e inmediata sino que está completamente mediada por la estrategia de lanzamiento del producto. Los recursos de marketing sólo demuestran su verdadero potencial si se ponen en valor a través de las decisiones adecuadas: una entrada temprana y un posicionamiento basado en la diferenciación, en el caso de los recursos de imagen, y un ritmo de entrada explosivo para la cobertura de un mercado amplio y variado, en el de los recursos de distribución.*

**Palabras clave:** Recursos de marketing, estrategia de lanzamiento, resultados del nuevo producto.

<sup>1</sup> Los autores agradecemos el apoyo financiero de la Agencia Regional de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia – Fundación Séneca (08663/PHCS/08).

<sup>2</sup> Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investig. de Mercados, Facultad de CC.EE. y Empresariales, Universidad de Valladolid, Avda. Valle Esqueva, nº 6, 47011. E-mail: [javierrp@eco.uva.es](mailto:javierrp@eco.uva.es), [ana@eco.uva.es](mailto:ana@eco.uva.es), [cillan@eco.uva.es](mailto:cillan@eco.uva.es).



## ABSTRACT

*In this paper the authors propose a model of business strategy in which the firm's marketing resources, differentiating between reputation resources and distribution resources, influence the outcomes of a new product launch. This influence is the consequence of two effects. A direct effect is suggested in accordance with the resource-based view of the firm, which contemplates resources as a source of competitive advantage. An indirect effect is also suggested because resources condition the market launch strategy in aspects such as new product's positioning, order of entry, market scope, entry scale and resonance. The model is tested on a sample of 136 new product launches. Empirical results reveal that marketing resources are indeed a source of competitive advantage, although their relationship with performance is not direct but fully mediated by the launch strategy. Marketing resources only show their true potential if these are deployed through the adequate strategic launch decisions: an early market entry and a differentiation-based positioning in the case of reputation resources, and the choice of a broader target market and a large entry scale in the case of distribution resources.*

**Keywords:** *Marketing resources, launch strategy, new product performance.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El enfoque basado en los recursos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; DAY, 1994; TEECE y otros, 1997) mantiene que la posesión de recursos empresariales valiosos, escasos, únicos y difícilmente imitables es fuente de

ventajas competitivas sostenibles y origen de las diferencias en los resultados alcanzados por empresas que compiten en un entorno sectorial similar. De este modo se reivindica el papel de los recursos<sup>3</sup> en la generación de valor y se defiende la existencia de una asociación positiva entre los recursos manejados y los resultados alcanzados por la empresa. Sin embargo, un análisis crítico de la corriente de investigación permite detectar una serie de carencias que convendría subsanar.

En primer lugar, el desarrollo que ha experimentado el enfoque de recursos en el terreno teórico y conceptual no se ha visto correspondido por un avance similar en el terreno empírico, por lo que muchas de sus proposiciones normativas siguen sin estar contrastadas (PRIEM y BUTLER, 2001; HOOLEY y otros, 2005). Este desfase investigador es singularmente patente en el caso de los recursos de marketing: aunque en la década de los 90 ya se pueden encontrar estudios en los que se empiezan a definir con cierta precisión (DAY, 1994; Srivastava y otros, 1998, 2001; HOOLEY y otros, 1999), son bastante recientes los trabajos empíricos que analizan de forma explícita su efecto sobre los resultados de la empresa (HOOLEY y otros, 2005; VORHIES y MORGAN, 2005; KRASNIKOV y JAYACHANDRAN, 2008; MORGAN y otros, 2009b; RAMASWAMI y otros, 2009; VORHIES y otros, 2009). Aquí reside parte de nuestro interés por el estudio de los recursos y capacidades de marketing.

En segundo término, si bien es cierto que cada vez son más las evidencias empíricas sobre el efecto positivo que el disfrute de recursos distintivos tiene en los resultados globales de una empresa, todavía queda mucho por descubrir sobre si el valor de tales recursos también se manifiesta en los resultados de proyectos empresariales más específicos, como el lan-

<sup>3</sup> Asociados al concepto general de recurso estratégico, en la literatura se encuentran numerosos términos como activos –tangibles e intangibles–, habilidades, competencias distintivas, competencias básicas, capacidades dinámicas, etc. Aun reconociendo que las diferencias entre todos estos términos no son triviales, en este trabajo nos apoyamos en una definición amplia de los *recursos* de una empresa para incluir, de acuerdo con BARNEY (1991), cualquier activo, capacidad, proceso organizativo, atributo, información, etc. controlado por una firma y que le permita concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y su efectividad.



zamiento de una innovación o la entrada en un nuevo producto-mercado. Por ello, como una forma de salvar estas dos primeras limitaciones, tratamos de probar que la disposición de recursos de marketing superiores a los de la competencia, dado que reúnen las condiciones de ser valiosos, raros y no fácilmente imitables por los rivales (SRIVASTAVA y otros, 2001), influye positivamente en los resultados del lanzamiento de un nuevo producto. Y anticipamos que nuestro análisis se realiza de forma separada para dos tipos de recursos de marketing concretos: los de imagen y comunicación, por un lado, y los de distribución, por otro.

En tercer lugar, autores como PRIEM y BUTLER (2001), SIRMON y otros (2007) o CROOK y otros (2008) critican el enfoque de recursos, entre otros aspectos, por la ausencia de evidencias empíricas que iluminen el proceso a través del cual una empresa puede aprovechar sus recursos y capacidades para lograr ventajas competitivas sostenibles. La cuestión del proceso de transformación de los recursos en resultados es relevante, pues parece claro que la disposición de recursos, aunque requisito necesario, no es condición suficiente para el logro de ventajas competitivas sostenibles (HUNT y MORGAN, 1995; VORHIES y otros, 2009). En cualquier caso, los recursos y capacidades han de movilizarse de manera adecuada para que produzcan los resultados deseados y refuercen la eficiencia de la empresa (BARNEY, 1991), ya que no es tanto la mera posesión cuanto el uso apropiado de los recursos disponibles lo que permite desarrollar ventajas competitivas y alcanzar el éxito (MOORMAN y SLOTEGRAAF, 1999; LEE, 2008; VORHIES y otros, 2009). Estamos, pues, de acuerdo con HARMANCIOGLU y otros (2009) y MORGAN y otros (2009b) cuando afirman que el valor potencial de los recursos de una empresa no se reflejará en sus resultados si no se da el ajuste necesario entre tales recursos y otras variables claves en la organización (como la estrategia). En esta línea, contemplamos la estrategia de innovación –el proceso de desarrollo e introducción en el merca-

do de nuevos productos y servicios– como una posible vía de canalización y explotación de determinados recursos empresariales (recursos de marketing, en este caso) para la producción de resultados económicos, esto es, como una variable mediadora en la relación recursos-resultados.

Sin ninguna duda, la investigación académica ha progresado notablemente en la identificación de los factores que determinan el éxito de una innovación y ha demostrado que este éxito depende en gran medida de aspectos que la empresa puede controlar (COOPER y KLEINSCHMIDT, 1987; HENARD y SZYMANSKI, 2001). No obstante, la enorme cantidad de productos que fracasan y han de ser retirados al poco tiempo de iniciarse su comercialización hace pensar que todavía hay mucho margen de mejora en la práctica empresarial y en el conocimiento científico sobre los determinantes y los resultados de las políticas de innovación (HAUSER y otros, 2006). Por nuestra parte, como una forma de hacer una contribución en la dirección indicada, nos situamos en el momento de la entrada en un nuevo producto-mercado (dejamos atrás las fases de investigación y desarrollo de la innovación) para abordar el estudio de la estrategia de lanzamiento como un conjunto de decisiones de marketing que son necesarias para introducir con éxito el nuevo producto en el mercado y que vienen muy condicionadas –pero no exclusivamente– por el perfil de recursos y capacidades de marketing de la empresa. En este sentido, aunque el abanico de decisiones consideradas en la literatura –algunas de carácter más estratégico y otras de corte más táctico– es enorme (THOMAS, 1993; GREEN y otros, 1995; HULTINK y otros, 1997, 1998 y 2000; DI BENEDETTO, 1999; LEE y O’CONNOR, 2003), entendemos que la formulación de la estrategia de lanzamiento de un nuevo producto es la respuesta a una serie de importantes preguntas –*qué* tipo de producto se va a lanzar, *cuándo*, *dónde* y *cómo*– que aluden a la orientación de los principales ejes estratégicos de la entrada en el mercado: el posicionamiento o

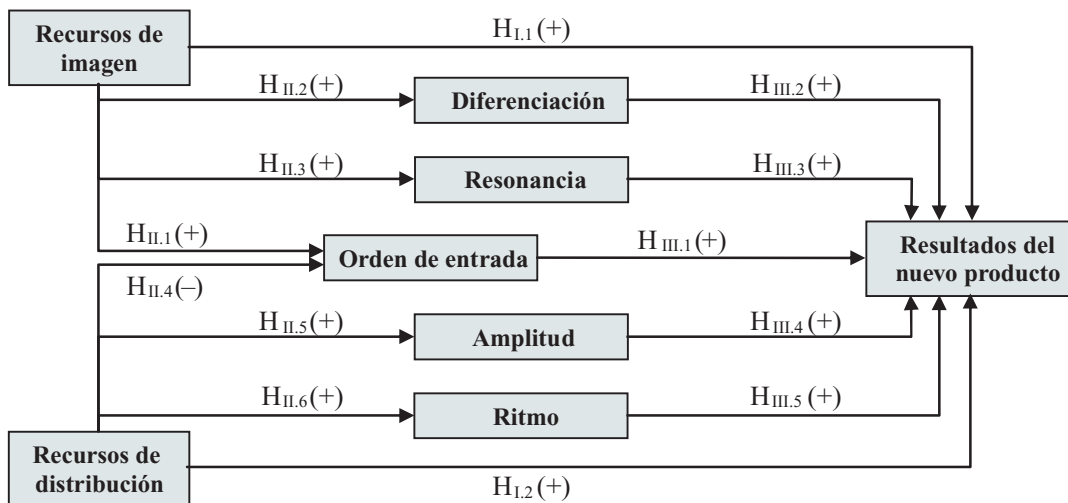


grado de diferenciación del producto, el orden de llegada al mercado, la amplitud del mercado objetivo, el ritmo de ocupación del mismo y la resonancia del lanzamiento.

Nuestro trabajo aúna, por tanto, dos líneas de investigación, respectivamente relacionadas con el potencial de los recursos empresariales y con las dimensiones, los antecedentes y las consecuencias de la estrategia de entrada en el mercado. Sobre ambas bases, procedemos a justificar y formular las hipótesis que sustentan nuestro modelo explicativo de los resultados del lanzamiento de un nuevo producto. Para mayor claridad, las hemos agrupado en tres bloques que se exponen en otros tantos apartados. Como una particularización del postulado básico del enfoque de recursos, en las hipótesis del primer bloque ( $H_I$ ) planteamos que tanto los recursos de imagen como los de distribución son fuentes de ventaja competitiva y, por tanto, repercuten en el éxito del producto. En el

segundo bloque de hipótesis ( $H_{II}$ ) se aventura el efecto de ambos tipos de recursos de marketing sobre las distintas decisiones que definen la estrategia de entrada en el mercado: posicionamiento, orden, amplitud, ritmo y resonancia. Finalmente, en el tercer bloque ( $H_{III}$ ) presentamos las hipótesis referentes al efecto de estas cinco decisiones estratégicas sobre los resultados del producto. Visto globalmente, nuestro modelo, cuya representación gráfica se muestra en la Figura 1, admite dos posibles vías de influencia (no necesariamente incompatibles) de los recursos de marketing sobre los resultados del lanzamiento de un nuevo producto: una directa y otra indirecta o mediada por la propia estrategia de lanzamiento. El contraste empírico de los tres bloques de hipótesis propuestos servirá, pues, para dilucidar si –y en qué medida– la disposición de recursos de marketing determina de forma directa o por esa vía indirecta los resultados alcanzados.

FIGURA 1  
Modelo propuesto



A nuestro juicio, el modelo planteado supone una interesante aportación, pues examina con detalle el papel de los recursos y capacidades de marketing, sean de imagen o de distri-

bución, en tanto que factores determinantes del éxito de un nuevo producto. En contestación al reto apuntado por RUST y otros (2004) de avanzar en la explicación de la contribución del



marketing al logro empresarial, profundizamos en la relación recursos-estrategia-resultados para comprobar si las decisiones de lanzamiento (esencialmente de marketing) propician un mejor aprovechamiento de la ventaja que supone contar con unos buenos recursos de marketing. Además, habrá que tener presente que, salvo en muy contados análisis de este tipo –en alusión a los de HOOLEY y otros (2005) y VORHIES y MORGAN (2005), que no estudian el efecto sobre los resultados del producto, sino sobre los resultados globales de la empresa–, la variable de recursos de marketing se ha tratado sin reconocer explícitamente sus distintos componentes. Por otro lado, aunque casi todas las decisiones que consideramos como dimensiones de la estrategia de lanzamiento ya han sido contempladas en la literatura empírica sobre innovación de productos, son relativamente pocos los trabajos que examinan su impacto simultáneo en los resultados del nuevo producto y es especialmente llamativa la ausencia de modelos empíricos que incluyan como determinante del éxito el ritmo de entrada en el mercado. Por último, a diferencia de lo que sucede en la mayoría de las investigaciones previas, que toman como unidad de análisis la empresa y tratan de explicar la influencia de los recursos en sus resultados globales, nuestro trabajo adopta una unidad de análisis más concreta: la entrada en un nuevo producto-mercado (evidentemente, con un producto nuevo para la empresa). Este hecho aporta un elemento de distinción respecto de la tradición investigadora, pues si escasos son los estudios que analizan explícitamente la relación recursos-estrategia-resultados en el ámbito de la innovación (WEERAWARDENA, 2003), más infrecuentes son aún los que lo hacen al nivel de producto (KRASNIKOV y JAYACHANDRAN, 2008). Respondemos así a la demanda expresada por los directivos

empresariales, quienes, sin negar el interés de conocer el impacto de las políticas de innovación en los resultados globales de sus empresas, se muestran más preocupados por comprender mejor las causas de los buenos o malos resultados proporcionados por cada nuevo producto que añaden a sus carteras.

## 2. INFLUENCIA DE LOS RECURSOS DE MARKETING EN LOS RESULTADOS DEL NUEVO PRODUCTO

La disponibilidad de unos recursos de marketing superiores a los de los principales competidores debería hacerse notar en los resultados alcanzados, tanto al nivel global de empresa, lo que se pone de manifiesto en numerosos trabajos (WILLIAMS y otros, 1991; SHEPHERD y otros, 2000; WEERAWARDENA y CASS, 2004; HOOLEY y otros, 2005; SONG y otros, 2005; KRASNIKOV y JAYACHANDRAN, 2008; CROOK y otros, 2008; MORGAN y otros, 2009a y 2009b), como al nivel más concreto de los proyectos de lanzamiento de nuevos productos, tal y como se desprende de unos pocos estudios como los de COOPER y KLEINSCHMIDT (1987), CALANTONE y otros (1996), GATIGNON y XUEREB (1997), SONG y PARRY (1997), DI BENEDETTO (1999), SONG y NOH (2006) o Harmancioglu y otros (2009). Con todo, podemos afirmar que son escasas las evidencias empíricas que dan apoyo directo a las hipótesis que se formulan a continuación, máxime si se tiene en cuenta que en la literatura más pertinente al caso (nivel de proyecto específico) los recursos de marketing no aparecen desglosados en sus distintos tipos.

Aun reconociendo que la tipología de recursos y capacidades de marketing es amplia y variada<sup>4</sup> (SRIVASTAVA y otros, 1998 y 2001;

<sup>4</sup> Así, por ejemplo, HOOLEY y otros (2005) analizan cuatro clases de recursos basados en el mercado (capacidades de relación con los clientes, capacidades de innovación, recursos humanos y activos de reputación) y otras dos de recursos de apoyo de marketing (orientación de marketing y capacidades directivas), mientras que VORHIES y MORGAN (2005) estudian ocho capacidades de marketing diferentes (desarrollo de productos, fijación de precios, gestión del canal, comunicación de marketing, ventas, información del mercado, planificación e implantación de marketing), aunque interdependientes.





HOOLEY y otros, 1999 y 2005; MAZAIIRA y otros, 2005; VORHIES y MORGAN, 2005), nuestra atención se centra, sin embargo, en los dos tipos de recursos de marketing que consideramos más cruciales para el éxito en el lanzamiento de una innovación: los relativos a la imagen de la marca y a la reputación y capacidad de comunicación de la empresa, por una parte, y los relacionados con el acceso al mercado y las capacidades de distribución, por la otra. Al margen de que las razones de parsimonia aconsejan limitar el número de variables del modelo, entendemos que la inclusión de algunas otras categorías tratadas en la literatura tiene claro sentido cuando la unidad de análisis es la empresa, pero no tanto cuando es un producto particular. Además, creemos que ciertos tipos de capacidades guardan más relación con áreas funcionales de la empresa distintas del marketing o tienen más incidencia en la fase de concepción y desarrollo de un nuevo producto que en la fase de comercialización, como las capacidades de innovación que tanto HOOLEY y otros (2005) como VORHIES y MORGAN (2005) estudian como determinantes de los resultados empresariales. Por todo ello y en atención a los objetivos precisos del presente trabajo, los anteriormente mencionados son los dos tipos de recursos de marketing que analizamos.

### 2.1. Recursos de imagen y resultados del nuevo producto

Cabe esperar que los recursos de imagen y comunicación de marketing no sólo determinen positivamente los resultados globales de la empresa (HOOLEY y otros, 2005; VORHIES y MORGAN, 2005), sino también el éxito de los nuevos productos que introduce en el mercado. Por un lado, el riesgo que perciben los consumidores cuando se enfrentan a la compra de una nueva categoría de productos se reduce si el producto se lanza bajo el paraguas de un nombre de marca conocido (MONTAGUTI y otros, 2002). Sirva como apoyo a este argu-

mento el trabajo de MIN y WOLFINBARGER (2005), en el que se comprueba que la reputación de una empresa de distribución es un factor clave en el comercio electrónico, en el que hay que vencer el temor de los consumidores a adquirir productos que no pueden ver y tocar directamente. La reputación de la empresa o su imagen de marca también pueden influir en la satisfacción de sus clientes y en la posición competitiva lograda. Para muchos consumidores, la marca de un producto es un atributo valorado por sí mismo, de manera que los productos que vengan respaldados por marcas renombradas y apreciadas en el mercado tenderán a gozar de mayor credibilidad y normalmente proporcionarán más satisfacción que los productos comercializados bajo marcas menos conocidas (HOOLEY y GREENLEY, 2005; HOOLEY y otros, 2005). Igualmente, el prestigio de una empresa, la adecuada gestión de la imagen de marca y las habilidades en el ámbito de la comunicación comercial hacen que los esfuerzos de marketing sean más eficientes y fomentan la lealtad de la clientela (SRIVASTAVA y otros, 1998; SHAMSIE, 2003; EBERL y SCHWAI-GER, 2004; HOOLEY y otros, 2005; MORGAN y otros, 2009a), lo que debería reflejarse en una posición competitiva más sólida y estable y en una mayor rentabilidad. Así, planteamos que:

*H<sub>1,1</sub>: Los recursos de imagen influyen positivamente en los resultados del nuevo producto.*

### 2.2. Recursos de distribución y resultados del nuevo producto

También una buena dotación de recursos y capacidades de distribución puede redundar en unos mejores resultados para los nuevos productos que lanza una empresa. Una información más completa sobre el mercado o unos sistemas de distribución y venta más eficaces son factores que contribuyen a proporcionar un mayor grado de satisfacción a los compradores



de estos productos. La empresa que esté más cerca de sus clientes, que disponga de un mejor sistema de información de marketing o que cuente con un equipo de vendedores más profesional tendría que ser capaz de garantizar una mayor disponibilidad de sus productos, una mayor rapidez de entrega y un mejor servicio; en definitiva, debería ser capaz de ofrecer más valor que sus competidores. SRIVASTAVA y otros (2001) señalan en este sentido que la cercanía al mercado propicia la monitorización del grado de satisfacción de los clientes y agiliza la puesta en marcha de acciones correctoras si se observa algún problema. Cabe esperar, igualmente, que los productos lanzados por empresas con ventajas competitivas en el terreno de la distribución logren mejores posiciones que sus rivales, ya que tal superioridad probablemente conlleve una mayor facilidad para obtener la cooperación de los distribuidores, lo que, a su vez, posibilitará el acceso a los canales y emplazamientos más adecuados (REIBSTEIN y FARRIS, 1995). Este dominio competitivo en las actividades de distribución debe traducirse pues en unas ventas, una cuota de mercado y una rentabilidad más elevadas. Por consiguiente, consideramos que:

*H<sub>1.2</sub>: Los recursos de distribución influyen positivamente en los resultados del nuevo producto.*

### 3. INFLUENCIA DE LOS RECURSOS DE MARKETING EN LA ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO

Una definición exhaustiva de la estrategia de lanzamiento de un producto implica la consideración de múltiples decisiones que buena parte de la literatura ha clasificado en estratégicas y tácticas (GREEN y otros, 1995; DI BENEDETTO, 1999; HULTINK y otros, 1998 y 1999), aunque en los trabajos consultados no existe coincidencia sobre la atribución de algunas decisiones a una u otra categoría. De cualquier forma, reser-

vamos el calificativo de estratégicas para esas decisiones de carácter más general, que se adoptan de forma previa al lanzamiento o entrada en el mercado (HULTINK y otros, 1998 y 1999) y que son difíciles de cambiar a corto plazo (por ejemplo, el orden de entrada, el posicionamiento elegido, el mercado objetivo seleccionado o la inversión destinada al proceso de comercialización). Frente a ellas, calificamos de tácticas esas otras que descienden al plano de la acción para posibilitar la ejecución del lanzamiento según la estrategia concebida, es decir, todas esas decisiones más concretas que conciernen al desarrollo del *marketing-mix* del producto (DI BENEDETTO, 1999). De acuerdo con ello, como ya avanzamos en la introducción, y en la línea de las propuestas de THOMAS (1993) y GREEN y otros (1995), para la caracterización de la estrategia de lanzamiento consideramos cinco decisiones de índole puramente estratégica: posicionamiento (diferenciación), orden, amplitud, ritmo y resonancia.

En nuestro modelo, la estrategia de lanzamiento se presenta como un conjunto de decisiones comerciales que están condicionadas por el grado de disposición de recursos de marketing. Pero, lejos de contemplar (como si de un estudio exploratorio se tratara) todas las posibles relaciones de los recursos de imagen y de distribución con cada una de las cinco variables estratégicas, sólo consideramos aquellas que encuentran soporte en la literatura sobre el tema o que nos parecen más probables. La justificación de las correspondientes hipótesis se hace separadamente, para los dos tipos de recursos de marketing, bajo sendos subepígrafes.

#### 3.1. Recursos de imagen y estrategia de lanzamiento

El orden de entrada en el mercado viene condicionado por el perfil de los recursos de la empresa (LIEBERMAN y MONTGOMERY, 1988 y 1998; ROBINSON y otros, 1992; SCHOENECKER y



COOPER, 1998; LEE, 2008). Algunos autores sugieren que las firmas que disponen de una marca comercial bien establecida en su sector quizás no deberían utilizarla en el lanzamiento de un producto demasiado novedoso para evitar daños en su imagen si el nuevo producto fracasara (SULLIVAN, 1992) o quizás también para evitar que los consumidores asocien el producto nuevo a viejas categorías con una imagen incompatible (CARPENTER y NAKAMOTO, 1989). Cabe argumentar, además, que las firmas más prestigiosas no necesitan asumir los riesgos que comporta la estrategia de pionero: incluso entrando más tarde (como seguidoras) podrían apoyarse en su reputación para recuperar posiciones y desbancar al verdadero pionero. Todo ello coincide con los resultados de ROBINSON y otros (1992), quienes constatan que las empresas con mejor imagen tienen una menor probabilidad de ser pioneras en el mercado.

En contra del argumento anterior, puede señalarse que los pioneros en una categoría de producto muy novedosa necesitan transmitir a los compradores potenciales los beneficios funcionales que reporta ese nuevo producto y con frecuencia deben enseñarles a utilizarlo. Esta *capacidad educacional* (SHEPHERD y otros, 2000), íntimamente relacionada con variables como la imagen de marca, la reputación corporativa y las habilidades de comunicación de una empresa, sirve para reducir la incertidumbre del mercado sobre la calidad y el rendimiento de los productos altamente innovadores y totalmente desconocidos, por lo que es lógico considerar que se trata de un recurso indispensable para una firma pionera. Así lo evidencian WILLIAMS y otros (1991), quienes afirman que la posesión de una buena imagen corporativa puede ser un incentivo para ser pionero en la comercialización de nuevos productos. En esta misma línea se posiciona THOMAS (1996) cuando analiza la influencia del capital de marca en la rapidez con la que una empresa lanza nuevas formas de producto. Según sus conclusiones, las firmas con mayor capital de marca suelen introducir innovaciones antes que

ningún otro competidor, mientras que sus contrarias, con un bajo capital de marca, tienden a esperar hasta comprobar que el tamaño del mercado potencial es suficientemente grande y la demanda ha dejado de ser tan incierta.

En resumen, no hay un consenso en la literatura sobre la influencia que los recursos de imagen de una empresa pueden tener en la decisión sobre el momento de su incorporación al mercado. Sin embargo, nos decantamos por el segundo grupo de argumentos. Pensamos, por un lado, que para las empresas con una buena imagen en el mercado es más coherente buscar el estatus de pionero (una condición popularmente apreciada) como una forma de consolidar y reforzar su reputación, antes que perjudicarla con esa imagen social no tan positiva que habitualmente se asocia a los seguidores e imitadores. Por otro lado, entendemos que las firmas con mayor reputación y con unas políticas de comunicación más eficaces estarán además en mejores condiciones competitivas para asumir los riesgos y solventar las dificultades que entraña ser pionero. Por consiguiente, consideramos que:

*H<sub>II.1</sub>: Los recursos de imagen influyen positivamente en la decisión de lanzar el nuevo producto al mercado antes que la competencia.*

En el contexto del presente trabajo, el posicionamiento del producto se identifica con la estrategia de diferenciación, en oposición a la estrategia de bajo coste, según las conocidas clasificaciones de PORTER (1985) y DAY y WENSLEY (1988). Así, consideramos que la estrategia de posicionamiento o de diferenciación es la que pone el énfasis en la calidad del producto y el nivel del servicio, en la amplitud y variedad de la oferta realizada a los clientes y en la fijación de un precio que transmita una imagen de superioridad. Hecha esta precisión terminológica, conviene aclarar que no abundan las investigaciones empíricas sobre los recursos que se precisan para sostener la estra-





tegia de diferenciación elegida por una empresa para su producto (HOOLEY y GREENLEY, 2005). No obstante, WILLIAMS y otros (1991) verifican la existencia de relaciones positivas entre la imagen corporativa y la calidad del producto ofrecido. De los resultados de su análisis se deduce que las empresas con mejor reputación obtienen mayores cuotas de mercado si lanzan productos diferenciados, incluso aunque sus precios sean ligeramente superiores a los de sus competidores. En cambio, si la imagen de marca es débil, la empresa será seriamente penalizada en cuanto a su cuota de mercado si no vende sus productos a precios relativamente bajos. En general, podría argumentarse que las firmas con mejor reputación tratarán de mantener su buena imagen, para lo cual no pueden limitarse a seguir una política de precios elevados, sino que, además, deberán cuidar la calidad de los nuevos productos que incorporen a su cartera y el nivel del servicio al cliente (HOOLEY y GREENLEY, 2005). La diferenciación del producto se convierte, pues, en una estrategia necesaria para preservar la buena reputación de una empresa (SHAMSIE, 2003). En definitiva, si los nuevos lanzamientos de una empresa han de proyectar una imagen coherente con su reputación, es de esperar que las empresas que gozan de un gran prestigio se inclinen por seguir introduciendo en el mercado productos de calidad superior a la competencia para proteger su elemento de diferenciación competitiva y conservar su buena imagen de marca. Formulamos, por tanto, la siguiente hipótesis:

*H<sub>II.2</sub>: Los recursos de imagen influyen positivamente en la elección de un posicionamiento basado en la diferenciación.*

En cuanto a la resonancia de la entrada o el esfuerzo de comunicación comercial de apoyo al lanzamiento del nuevo producto, cabe suponer que las empresas con una buena imagen de marca y que destacan por la eficacia de sus políticas de comunicación confíen más en esta

variable de marketing para hacer que su entrada en el mercado tenga mayor eco y conseguir así una mejor posición competitiva. Como sustento de esta conjetura podemos citar a WILLIAMS y otros (1991), quienes comprueban que las firmas con buena reputación sacan mayor provecho de las actividades de promoción. Por el contrario, para aquellas empresas con una imagen más pobre, la realización de un esfuerzo promocional muy intenso parece más bien un derroche de fondos: se necesita invertir en comunicación mucho más para lograr la misma posición que una empresa con mejor imagen. Así pues, no es descabellado pensar que una buena imagen de marca y una habilidad superior de la empresa en las actividades de comunicación sean motivos suficientes para pretender que la entrada en el mercado se produzca con una mayor resonancia. Incluso es razonable que las empresas con mejores recursos de comunicación anuncien con antelación—con mayor eco, por tanto—su intención de lanzar al mercado un nuevo producto o servicio. De este modo alertan a sus potenciales clientes, socios y competidores sobre la novedad que aparecerá próximamente en el mercado (MONTAGUTI y otros, 2002; LEE y O'CONNOR, 2003). Por todo ello, consideramos que:

*H<sub>II.3</sub>: Los recursos de imagen influyen positivamente en la resonancia del lanzamiento.*

### 3.2. Recursos de distribución y estrategia de lanzamiento

Autores como SCHOENECKER y COOPER (1998) sostienen que la posesión de una importante fuerza de ventas favorece una entrada temprana en un nuevo mercado merced al papel que el equipo de vendedores puede desempeñar en la educación de los usuarios del nuevo producto. No obstante, sin negar que una eficaz fuerza de ventas y un adecuado control de los mejores canales de distribución sean recursos convenientes para la difusión de los productos



pioneros, creemos que este tipo de recursos anima más a actuar como seguidor, ya que los recursos de distribución no pierden valor por entrar más tarde que la competencia y permiten lograr una buena posición competitiva sin asumir los riesgos de los pioneros. Las empresas con facilidad para llegar al mercado pueden permitirse esperar hasta saber en qué medida la demanda potencial de un nuevo producto es grande y dejar que otras firmas, posiblemente recién llegadas al sector y con una capacidad de distribución más limitada, desvelen el verdadero atractivo del mercado. En cambio, como pone de manifiesto MITCHELL (1991), las firmas más pequeñas y que carecen de activos complementarios para la explotación de un mercado, en cuanto tengan un nuevo producto en condiciones de ser lanzado, deberían lanzarlo sin demora. Si otras empresas se adelantan, su debilidad en el terreno de la distribución comercial les impediría remontar posiciones. Pensamos, en suma, y de acuerdo también con las afirmaciones de autores como LIEBERMAN y MONTGOMERY (1988 y 1998) o NARASIMHAN y ZHANG (2000), que las empresas con mayores capacidades de distribución tienen más interés en actuar como seguidoras, ya que pueden aprovecharse de tales capacidades para recuperar el retraso, alcanzar al pionero y hacerse finalmente con el liderazgo. En consecuencia, conjeturamos que:

*H<sub>II.4</sub>: Los recursos de distribución influyen negativamente en la decisión de lanzar el nuevo producto al mercado antes que la competencia.*

En cuanto a la decisión relativa a la amplitud del mercado objetivo, para acometer mercados muy extensos habrá que contar con el respaldo de unos recursos de distribución que permitan colocar el producto en todas las áreas geográficas que la empresa pretende ocupar. Es más, aquellas firmas que, por beneficiarse de unas economías de gama superiores, disfruten de unos costes de distribución más bajos

serán más competitivas si se dirigen a mercados masivos (GUILTINAN, 1999). Opinamos pues que las empresas que se distinguen de sus rivales por contar con mejores y más eficaces sistemas de información, distribución y venta tendrán más facilidades y más alicientes para atender mercados de gran amplitud. En sentido contrario, las empresas con deficiencias en el ámbito de la distribución se verán en apuros para lograr una adecuada penetración en los canales (REIBSTEIN y FARRIS, 1995), por lo que, en general, habrán de conformarse con posicionarse en mercados más cercanos y de menor tamaño y en menos puntos de venta. Por lo tanto:

*H<sub>II.5</sub>: Los recursos de distribución influyen positivamente en la amplitud del mercado atendido.*

La escala de la entrada no sólo viene definida por la amplitud del mercado objetivo, sino también por la velocidad o el ritmo (explosivo o secuencial) con el que la empresa realiza su despliegue en ese mercado (THOMAS, 1993). Una entrada explosiva, con la que se pretende la cobertura rápida y simultánea de la totalidad del mercado objetivo, exigirá disponer de un buen equipo de ventas y de un fácil acceso a los canales de distribución adecuados. Si una empresa no cuenta con estos recursos, puede que no tenga más remedio que optar por una entrada secuencial en la que el mercado objetivo se va ocupando paulatinamente (de área en área o de segmento en segmento) a medida que se va desarrollando el equipo de ventas y se va consiguiendo que los distribuidores le concedan el espacio necesario para la venta de su producto. Recordamos, en este punto, que tanto URBAN y HAUSER (1993) como CHRYSOCHOIDIS y WONG (1998) señalan la insuficiencia de esta clase de recursos de marketing como una de las principales causas del retraso en el lanzamiento en otros países de un producto que se pretende comercializar a escala internacional. En otras pala-



bras, cuando los recursos de distribución son escasos, la ocupación secuencial del mercado puede ser casi un imperativo. Por consiguiente, sostenemos que:

*H<sub>II.6</sub>: Los recursos de distribución influyen positivamente en el ritmo de entrada al mercado.*

#### 4. INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO EN LOS RESULTADOS DEL NUEVO PRODUCTO

KERIN y otros (1992) identifican dos corrientes o perspectivas en 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, con fundamento en el estudio positivo del consumidor. La primera perspectiva 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 y otros, 1992). Entre estas barreras merecen destacarse las derivadas de las economías de escala, de los costes de cambio del comprador, de la posibilidad de elegir el posicionamiento estratégico más atractivo o del acceso preferente del primer entrante a recursos escasos. Si, por ejemplo, en virtud de su entrada temprana, los pioneros consiguen controlar los mejores canales de distribución y son capaces de bloquear el acceso a éstos de cualquier posible competidor, los siguientes en entrar no podrán alcanzar cuotas de mercado tan elevadas debido a la menor cobertura o a la menor eficiencia de los restantes 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 mer-

cado 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). 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:



*H<sub>III.1</sub>: El lanzamiento temprano del nuevo producto influye positivamente en sus resultados.*

También consideramos que la diferenciación es una estrategia de posicionamiento que, frente a su contraria, proporciona mejores resultados. La literatura demuestra que la calidad es probablemente el mayor determinante de la cuota de mercado. Según BUZZELL (2004), uno de los hallazgos empíricos más claros de las investigaciones basadas en el proyecto PIMS es la robusta conexión positiva entre calidad y cuota. Así se pone de manifiesto en numerosos trabajos (ROBINSON y FORNELL, 1985; COOPER y KLEIN-SCHMIDT, 1987; ROBINSON, 1988; WILLIAMS y otros, 1991; GREEN y otros, 1995; TELLIS y otros, 2009). Bien es cierto que la mayor calidad de un producto normalmente viene acompañada de unos precios más altos, pero no parece que este hecho afecte negativamente a la participación en el mercado, que, por otra parte, también suele ser más estable, dada la mayor lealtad de la clientela que elige un producto fijándose más en su calidad que en su precio (ROBINSON y FORNELL, 1985; ROBINSON, 1988; WILLIAMS y otros, 1991). La cifra de ventas y la participación en el mercado deberían responder más positivamente todavía si, además de comercializar productos de mayor calidad, la empresa ofrece a sus clientes una línea de productos más profunda y variada (SZYMANSKI y otros, 1993). Esta variedad de modelos incrementa la probabilidad de que cada usuario encuentre un producto ajustado a sus necesidades y preferencias (ROBINSON y FORNELL, 1985; ROBINSON, 1988; SZYMANSKI y otros, 1993; SZYMANSKI y otros, 1995; BOHLMANN y otros, 2002), lo que también debe repercutir en la satisfacción de la clientela. Por consiguiente, mantenemos que, incluso aunque el precio sea algo más elevado que el de otras marcas competidoras:

*H<sub>III.2</sub>: La elección de un posicionamiento basado en la diferenciación influye positivamente en los resultados del nuevo producto.*

De la revisión de estudios como los de ROBINSON y FORNELL (1985), WILLIAMS y otros (1991) o URBAN y otros (1996) se deduce que las entradas con mayor resonancia hacen mejorar los resultados del producto. Las actividades de comunicación de una marca no sólo afectan a la respuesta cognitiva del consumidor, sino que también pueden influir en sus actitudes, así como en sus sentimientos posteriores a la compra y utilización del producto. En este sentido, habrá que suponer que las firmas que destinan un mayor presupuesto a este tipo de actividades pretenden aumentar la notoriedad de su marca, actuar sobre los gustos y preferencias del mercado, reducir el riesgo percibido en la adopción de un producto innovador y reforzar los sentimientos de satisfacción y la lealtad de los compradores (YOO y otros, 2000; SRINIVAN y otros, 2009). Todo ello explicaría que la resonancia también influya positivamente en el volumen de ventas y en la cuota de mercado (ROBINSON y FORNELL, 1985; URBAN y otros, 1986; WILLIAMS y otros, 1991). Es la opinión de SZYMANSKI y otros (1993), quienes consideran que los gastos en publicidad y fuerza de ventas favorecen el crecimiento de las ventas y de la cuota de mercado, siempre que la calidad de este esfuerzo de marketing no decaiga. Además, es posible sugerir una relación positiva entre estos gastos de apoyo al lanzamiento y la cuota de mercado amparándonos en las teorías de la señalización, del poder de mercado o del efecto sinérgico de las diversas herramientas de comunicación (SZYMANSKI y otros, 1995). Con todo, sostenemos que:

*H<sub>III.3</sub>: La resonancia influye positivamente en los resultados del nuevo producto.*

Existen indicios de que la amplitud es un determinante del éxito de un producto en el mercado. SCHNAARS (1994), por ejemplo, constata que en numerosos mercados las empresas dominadoras son firmas que, una vez que el potencial de la demanda se hizo patente, entraron con una gran escala. También OAKLEY (1997), en su estudio sobre los sectores de alta tecnología, en



los que los ciclos de vida se acortan cada vez más, comprueba que las firmas que, con mayor ambición, se animan a expandir sus fronteras comerciales y a lanzar sus productos en varios países tienen más éxito que las que se conforman con atender el mercado doméstico. Estas evidencias, que vienen a coincidir con las de KLEINSCHMIDT y COOPER (1988), MASCARENHAS (1992) o ROBINSON y MIN (2002), pueden justificarse de varias maneras. Por una parte, cuanto mayor sea la cobertura, más cerca se puede estar de los clientes potenciales, lo que, lógicamente, debería contribuir a incrementar el volumen de ventas y a acelerar el crecimiento de la cuota de mercado. Por otro lado, la mera presencia en un mayor número de mercados y en más puntos de venta ayuda a mejorar la notoriedad, el recuerdo y la imagen de una marca (YOO y otros, 2000). Por último, una ocupación masiva del mercado propicia la adquisición y desarrollo de algunos activos y recursos estratégicos, como el conocimiento de los consumidores y los competidores, el acceso a nuevas y mejores fuentes de suministro o el control de los emplazamientos más convenientes para la distribución de los productos de la empresa (LAMBKIN, 1992). El sector de las franquicias es un ejemplo en el que los argumentos esgrimidos cobran gran trascendencia (MICHAEL, 2003). Planteamos, por lo tanto, la siguiente hipótesis:

*H<sub>III.4</sub>: La amplitud del mercado seleccionado influye positivamente en los resultados del nuevo producto.*

Frente a la opción de entrar en el mercado de manera secuencial, una entrada explosiva contribuye a aumentar la notoriedad, a lograr una cobertura aceptable del mercado objetivo (con independencia de la mayor o menor amplitud) y a modelar los gustos y preferencias de los consumidores, lo que debe traducirse en una mejor posición competitiva. Además, puede servir para señalar a los rivales potenciales la predisposición a competir fuertemente en el mercado (LIEBERMAN y MONTGOMERY, 1988;

MCDUGALL y otros, 1994). En general, y de acuerdo con GRIFFIN y PAGE (1993), puede considerarse que la velocidad o el ritmo de ocupación del mercado es una de las dimensiones fundamentales del éxito de un nuevo producto. En este sentido, parece recomendable tratar de tomar posiciones con agilidad en los segmentos y territorios más interesantes del mercado. Esto es consistente con la opinión de YOON y LILIE (1985), quienes afirman que el destino de un nuevo producto industrial se marca en los primeros años de su comercialización, pues, si no se logra pronto una cuota de mercado significativa, las posibilidades de alcanzar el liderazgo se tornan muy remotas. Una mayor velocidad en el despliegue de la empresa en el mercado probablemente refuerce sus ventajas competitivas, ya que, aunque dicha empresa no sea la verdadera pionera en el lanzamiento de un determinado producto, si entra enérgicamente en múltiples regiones, países o segmentos, en algunos de ellos quizás consiga ser la primera o una de las primeras empresas en ofrecer ese producto. En esta línea de opinión se sitúan KALISH y otros (1995) cuando indican que las características de los mercados actuales —mercados y consumidores globales, productos con ciclos de vida más cortos, intensa competencia, menores barreras comerciales, etc.— hacen aconsejable optar por una estrategia de entrada simultánea en mercados internacionales (*sprinkler strategy*) frente a la opción de ir expandiéndose poco a poco (*waterfall strategy*). En resumen, proponemos que:

*H<sub>III.5</sub>: El ritmo de entrada en el mercado influye positivamente en los resultados del nuevo producto.*

## 5. DISEÑO EMPÍRICO

### 5.1. Universo de población y muestra

La recogida de la información que nos va a permitir el contraste de las hipótesis formula-





das se ha realizado mediante una encuesta postal enviada a los directivos de marketing de 1661 empresas de fabricación españolas de más de 50 empleados pertenecientes a los sectores industriales con mayores tasas de innovación: grupos 20, 28, 30, 35, 36 y 37 del código SIC. La elección de la población se ha efectuado tomando como referencia los valores medios para cada sector del “porcentaje de empresas innovadoras sobre el total”, del “gasto en innovación” y de la “importancia relativa de las innovaciones de producto sobre las de proceso” facilitados por el INE (Encuesta de Innovación Tecnológica, 2000). Esta selección, en atención al carácter innovador, viene apoyada por el ranking elaborado por el CORDIS (Servicio de Información Comunitario sobre Investigación y Desarrollo) según el Índice de Innovación Sectorial calculado por este organismo.

En el cuestionario se solicitaba información sobre un producto que la empresa hubiera lanzado en los cinco últimos años, que en la actualidad ya contara con competencia en el mercado y cuya comercialización –con independencia de que resultase más o menos novedosa para el consumidor– constituyera en su momento un reto importante para su fabricante y fuera representativa de su conducta habitual de lanzamiento de nuevos productos. Tras un seguimiento telefónico, el número de cuestionarios debidamente cumplimentados y suficientemente fiables para ser incluidos en el estudio fue de 136, lo que supone una tasa de respuesta efectiva del 8,2 por ciento. A pesar de que la tasa de respuesta no es tan alta como hubiéramos deseado, los análisis realizados no nos hacen pensar que las empresas que contestaron difieran significativamente del conjunto de la población.

En la Tabla 1 se presenta el reparto por sectores de las empresas del universo de población y de nuestra muestra, así como los resultados

del test de la  $\chi^2$  y del test de proporciones que ponen de manifiesto, respectivamente, que la tasa de respuesta no está relacionada con el sector de actividad y que la composición de la muestra es asimilable a la de la población total a la que nos dirigimos. Adicionalmente, se verificó mediante un test de diferencia de medias que la cifra media de ventas y el número medio de empleados de las empresas que respondieron al cuestionario no diferían significativamente de las respectivas medias (según los datos facilitados por *Dun & Bradstreet España*) para el universo de población. Con la sola excepción de la industria de fabricantes de maquinaria, es algo que se mantiene incluso para cada sector de actividad individualmente considerado (véase de nuevo la Tabla 1). Así pues, contamos con una muestra suficientemente representativa del conjunto de empresas cuyo comportamiento innovador pretendemos estudiar.

Por otra parte, también se evaluó la posibilidad de que hubiese un *sesgo de no-respuesta*. Para ello nos apoyamos en el trabajo de ARMSTRONG y OVERTON (1977), donde se sostiene que el perfil de las empresas que no responden probablemente se parezca más al de las empresas que responden más tarde que al de las que contestan con mayor diligencia. Así, según sus recomendaciones, se procedió a dividir la muestra en dos grupos: por un lado, el de las empresas que primero respondieron al cuestionario (75% de la muestra) y, por otro, el de las empresas cuyo cuestionario recibimos más tarde (25%). Mediante el análisis de la varianza se verificó que no había diferencias significativas entre ambos grupos en ninguna de las variables demográficas ni en casi ninguna de las principales variables del trabajo (sólo se detectaron diferencias para la variable que mide la eficacia de la política de comunicación). No parece por tanto que el sesgo de no respuesta sea un problema importante que afecte a nuestra muestra.

TABLA 1  
Representatividad sectorial de la muestra

Códigos SIC y sector de actividad	Porcentaje de empresas Total=1661; Muestra=136			Ventas medias (en millones de euros)			Número medio de empleados		
	Total	Muestra	Z	Total	Muestra	Z	Total	Muestra	Z
20. Industria alimentaria (*)	18,9%	22,8%	1,08	69,1	58,9	-0,51	321	324	0,04
28. Fabricantes de productos químicos	22,6%	22,1%	-0,16	74,1	60,0	-0,61	249	260	0,22
30. Fabricantes productos de goma y plástico	11,8%	11,0%	-0,29	45,1	27,1	-0,48	246	182	-0,39
35. Fabricantes de maquinaria	18,1%	17,6%	-0,16	53,8	108,7	1,99	255	532	2,83
36. Fabricantes maquinaria eléctrica y electrónica	16,1%	14,7%	-0,45	70,4	28,1	-1,27	338	172	-1,34
37. Fabricante de equipos de transporte	12,4%	11,8%	-0,23	264,4	89,7	-0,78	766	608	-0,33
TOTAL	100,0%	100,0%	-	89,0	63,4	-0,86	342	341	-0,00
Test de la $\chi^2$	$\chi^2(5)=1,40; p>0,90$			-	-	-	-	-	-

(\*) Selección de subsectores de la industria alimentaria con mayores tasas de innovación: 2024, 2026, 2032, 2033, 2034, 2035, 2037, 2038, 2047, 2048, 2051, 2052, 2065, 2066, 2067, 2082, 2085, 2086, 2087, 2091, 2098 y 2099.

## 5.2. Medición de las variables

Para la medición de las variables del modelo (Tabla 2) se utilizan múltiples indicadores. Los recursos de imagen comprenden aspectos relacionados con la imagen de marca (MANU y SRIRAM, 1996; MURTHI y otros, 1996) y la eficacia de la política de comunicación (MILLER y otros, 1989; SZYMANSKI y otros, 1995; MANU y SRIRAM, 1996; MURTHI y otros, 1996). Por su parte, los recursos de distribución se miden con tres ítems: la eficacia del equipo de ventas (MANU y SRIRAM, 1996; SCHOENECKER y COOPER, 1998; DI BENEDETTO, 1999), la eficacia de la política de distribución (LAMBKIN 1992; SCHOENECKER y COOPER, 1998; DI BENEDETTO, 1999; SPANOS y LIOUKAS, 2001) y la calidad del sistema de información de marketing<sup>5</sup> (DI BENEDETTO, 1999; SPANOS y LIOUKAS, 2001). Todos estos indicadores se han medido en escalas de 5 puntos, en la que 1 significa “muy infe-

rior a la competencia” y 5 “muy superior a la competencia”.

El orden de entrada se ha medido tomando como referencia cuatro categorías: “pionero”, “uno de los pioneros”, “seguidor temprano” y “seguidor tardío”. Nos situamos, con esta forma de medición, en la línea marcada en otros trabajos, entre ellos los que utilizan las bases STR2 y STR4 del Strategic Planning Institute (MILLER y otros, 1989; ROBINSON y otros, 1992). Frente a la opción de utilizar las tres categorías tradicionales –pionero, seguidor temprano y seguidor tardío–, hemos preferido hacernos eco de las opiniones de quienes advierten que las ventajas atribuidas a los pioneros son extensibles también a los denominados “líderes tempranos” (GOLDER y TELLIS, 1993) e incluir, por ello, la categoría de “uno de los pioneros”. ROBINSON y otros (1992) resaltan que, muchas veces, es justo asignar a un grupo de empresas la categoría de pioneras, aunque

<sup>5</sup> El ítem “sistema de información de marketing” se ha considerado parte del constructo de recursos de distribución tanto por razones teóricas como empíricas. Por una parte, disponer de un buen sistema de información es clave para facilitar el acceso al mercado y lograr la eficiencia en la gestión de los canales de distribución y de la fuerza de ventas. Tal eficiencia sólo se puede alcanzar si existe una buena información sobre los *inputs* y *outputs* tanto de distribuidores como de vendedores. Por otro lado, un análisis factorial realizado con los indicadores de recursos de marketing utilizados en este trabajo incluye este ítem en el constructo de distribución. No obstante, en el apartado de resultados volveremos sobre este punto para ahondar en las implicaciones que en el modelo puede tener la decisión tomada.



en sentido estricto no lo sean, ya que su esfuerzo conjunto ha servido para dar forma a la innovación y lograr su definitiva consolidación.

La escala, a los efectos de los análisis empíricos, va de 1 a 4, con la puntuación 1 otorgada a los seguidores tardíos y 4 a los pioneros<sup>6</sup>.

**TABLA 2**  
**Indicadores de medida de las variables**

Variables		Indicadores (escalas de 1 a 5 puntos, salvo en el caso del orden de entrada)	Media (Desv.)
Recursos	Recursos de imagen	Imagen de marca de los productos de la empresa. Eficacia de la política de comunicación.	3,46 (1,01) 2,99 (0,93)
	Recursos de distribución	Eficacia del equipo de ventas. Eficacia de la política de distribución. Calidad del sistema de información de marketing.	3,63 (0,77) 3,56 (0,79) 3,14 (0,81)
Estrategia de lanzamiento	Orden de entrada	(1) Seguidor tardío, (2) seguidor temprano, (3) uno de los pioneros y (4) pionero.	2,75 (1,07)
	Posicionamiento (diferenciación)	Calidad del producto.	3,92 (0,72)
		Calidad del servicio al cliente.	3,78 (0,72)
		Profundidad de la línea de productos.	3,52 (0,95)
		Precio del producto.	3,21 (0,79)
Resonancia	Esfuerzo relativo en comunicación del producto.	2,67 (0,91)	
Amplitud	Amplitud del mercado atendido.	3,45 (0,93)	
	Número de puntos de venta del producto.	3,20 (0,96)	
Ritmo de entrada	Entrada secuencial (1) <i>versus</i> entrada explosiva (5).	3,12 (1,03)	
Resultados	Resultados del nuevo producto	Satisfacción de los consumidores del producto.	4,07 (0,70)
		Ventas del producto.	3,69 (0,93)
		Cuota de mercado del producto.	3,57 (0,98)
		Posición competitiva del producto en el mercado.	3,79 (0,98)
		Rentabilidad del producto.	3,50 (0,79)
Variables de control	Tamaño	Tamaño de la empresa relativo a los competidores.	2,82 (0,98)
	Consistencia con la cartera	Relación del nuevo producto con los productos existentes en la cartera.	4,01 (0,98)

El grado de diferenciación, como aproximación al posicionamiento del producto, aparece caracterizado por la calidad de dicho producto, el nivel del servicio prestado a la clientela, el precio de venta y la variedad de modelos comercializados. Todos estos indicadores se

han medido de forma relativa, es decir, por comparación con la competencia existente en el mercado, en una escala de 1 a 5. Las empresas que tratan de diferenciar su línea de productos en el mercado deben tener puntuaciones elevadas en estos ítems, todos ellos profusamente tra-

<sup>6</sup> Para una selección de 24 productos de la muestra, se encargó a un grupo de colaboradores –debidamente entrenado– que buscara cuanta información fuese necesaria para establecer la secuencia de entrada en cada mercado de todas las empresas (marcas) en competencia. Finalizado el proceso, comprobamos cómo en 20 de los 24 casos analizados los colaboradores ubicaron las empresas (marcas) de nuestro estudio en la misma categoría de orden de entrada (pionero, uno de los pioneros, seguidor temprano o seguidor tardío) que lo hicieron sus fabricantes cuando cumplimentaron el cuestionario. En el caso de la industria farmacéutica, se consultó la base del medicamento del Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España ([www.portalfarma.com](http://www.portalfarma.com)), donde se precisa el año de entrada en el mercado de todos los medicamentos comercializados en España, y se comprobó la coincidencia.



tados en numerosos estudios inspirados en el proyecto PIMS (ROBINSON y FORNELL, 1985; ROBINSON, 1988; MCDUGALL y ROBINSON, 1990; SZYMANSKI y otros, 1995). La amplitud del mercado atendido, medida con idéntica escala, viene definida por la extensión del mercado que se va a tratar de cubrir con el producto, así como por el número de puntos de venta en los que los compradores pueden encontrar el producto (MCDUGALL y ROBINSON, 1990; HULTINK y otros, 1997; OAKLEY, 1997). Para calcular la resonancia se ha preguntado por el esfuerzo desarrollado en las actividades de comunicación y promoción de apoyo al producto. En la escala de 5 puntos, el directivo tenía que indicar si el presupuesto que su empresa destinó a este tipo de actividades fue mayor o menor que el de la competencia (MCDUGALL y ROBINSON, 1990; SZYMANSKI y otros, 1995). Por último, el ritmo de entrada se ha cuantificado en una escala de diferencial semántico de 5 puntos, en la que el valor 1 se corresponde con una “entrada secuencial” y el 5 con una “entrada explosiva”. Es la forma de medida que se propone en los trabajos de MCDUGALL y ROBINSON (1990) y THOMAS (1993).

Finalmente, los indicadores de resultados utilizados, igualmente apreciados en escalas de 5 puntos, recogen información sobre la satisfacción de los compradores o usuarios, la evolución de las ventas y la cuota de mercado, la solidez de la posición competitiva y la rentabilidad del producto (COOPER y KLEINSCHMIDT, 1987; GRIFFIN y PAGE, 1993, 1996). Estos cinco indicadores miden el nivel de éxito comercial y financiero del producto respecto a la competencia en el momento de realización de la encuesta.

En el estudio se han incluido dos variables de control para reducir el riesgo de que las relaciones significativas encontradas tuvieran su fundamento en explicaciones alternativas: el tamaño de la empresa y la consistencia del nuevo producto con la cartera de productos de la empresa. El tamaño de la empresa relativo a los competidores nos permite controlar el efecto de

otros recursos –además de los explícitamente estudiados– que también pueden contribuir al éxito en la comercialización de innovaciones. Con la inclusión de la segunda variable valoramos en qué medida el resultado alcanzado puede atribuirse a que el nuevo producto está altamente relacionado con el resto de productos de la cartera (no representa, por tanto, un movimiento de diversificación), lo que facilitaría el logro de sinergias tecnológicas y de mercado que, de acuerdo con COOPER y KLEINSCHMIDT (1987), reforzarían los resultados del proyecto.

### 5.3. Propiedades de los instrumentos de medición

Con la excepción de la variable de resultados del nuevo producto, medida de una forma reflectiva, para el resto de los constructos (recursos de imagen y de distribución, posicionamiento y amplitud) se han utilizado índices formativos. Estos constructos formativos son inherentemente multidimensionales y vienen definidos por un conjunto de variables observadas que no tienen que estar necesariamente correlacionadas entre sí, lo que hace que los procedimientos tradicionales de análisis de la fiabilidad y validez no sean adecuados para su evaluación (BOLLEN y LENNOX, 1991; DIAMANTOPOULOS y WINKLHOFFER, 2001; JARVIS y otros, 2003; PODSAKOFF y otros, 2006; DIAMANTOPOULOS y otros, 2008). Con esta clase de constructos es necesario hacer un diagnóstico de la multicolinealidad de los indicadores de medida, una propiedad exigible a las escalas reflectivas que se convierte en un inconveniente en el caso de las formativas (DIAMANTOPOULOS y WINKLHOFFER, 2001; DIAMANTOPOULOS y otros, 2008). En atención a esta recomendación, para los índices formativos de los recursos de imagen, recursos de distribución, posicionamiento y amplitud, calculamos las correlaciones de Pearson, los factores de inflación de la varianza (VIF) y los números de condición (CN) y comprobamos que la multicolinealidad no representa ningún



problema. Igualmente acreditamos que la escala reflectiva de los resultados del nuevo producto tiene buenas propiedades psicométricas: los tres estadísticos habitualmente utilizados, el alpha de Cronbach ( $\alpha=0,82$ ), la fiabilidad compuesta ( $CR=0,83$ ) y la varianza extraída ( $AVE=0,51$ ), toman valores por encima de los umbrales mínimos aceptables<sup>7</sup>.

Para el contraste de las hipótesis, el valor del constructo correspondiente se ha calculado como el promedio de los indicadores utilizados en su medición. En la Tabla 3 se ofrecen las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones lineales de la totalidad de las variables que intervienen en nuestro estudio.

TABLA 3  
Matriz de correlaciones y descriptivos de las variables

Variables del modelo	Media (desv. típ.)	Correlaciones								
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Recursos de imagen	3,22 (0,83)	1,00								
2. Recursos de distribución	3,45 (0,63)	0,47**	1,00							
3. Orden	2,75 (1,07)	0,24**	0,11	1,00						
4. Posicionamiento de diferenciación	3,59 (0,53)	0,48**	0,30**	0,27**	1,00					
5. Resonancia	2,67 (0,91)	0,31**	0,05	0,22*	0,26**	1,00				
6. Amplitud	3,33 (0,85)	0,23**	0,27**	0,20*	0,39**	0,26**	1,00			
7. Ritmo	3,12 (1,03)	0,12	0,15	0,07	0,14	0,21*	0,20*	1,00		
8. Resultados del nuevo producto	3,72 (0,68)	0,31**	0,27**	0,37**	0,36**	0,17	0,37**	0,21*	1,00	
9. Tamaño de la empresa	2,82 (0,98)	0,29**	0,07	0,08	0,33**	0,23**	0,15	0,10	0,05	1,00
10. Consistencia con la cartera	4,01 (0,98)	0,02	-0,06	-0,00	0,11	0,08	-0,10	-0,15	0,11	0,05

Niveles de significación (test de dos colas): \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$ .

#### 5.4. Sesgo de método común

El sesgo de método común de respuesta puede ser un problema relevante en las investigaciones en las que se utiliza la metodología del informante único. Las dos formas de controlar esta fuente potencial de sesgos son a través del diseño de la investigación (a priori) y mediante los exámenes estadísticos (a posteriori). En el diseño del cuestionario utilizamos las

siguientes recomendaciones de PODSAKOFF y otros (2003): permitir el anonimato de las respuestas, indicar a los encuestados que no hay respuestas que puedan calificarse de correctas o equivocadas, formular las preguntas con sencillez y concisión y procurar que el orden de medición de los constructos no coincida con la secuencia del modelo, de tal forma que el encuestado no pueda inferir qué variables tratamos de relacionar.

<sup>7</sup> Con objeto de ratificar el carácter formativo o reflectivo de las escalas, hemos aplicado el *vanishing tetrad* test utilizando la macro CTANEST1.MAC de SAS (en extenso, véase Hipp y otros, 2005), pero sólo para el caso del posicionamiento y los resultados del nuevo producto, pues el test exige que los constructos estén medidos por cuatro ítems al menos. Para el posicionamiento, el valor del estadístico  $T\text{-}\chi^2$  es de 1,30 ( $GL=1$ ) y no resulta significativo ( $p<0,25$ ), lo que indica que es adecuada la especificación de este constructo como índice formativo. En cambio, para los resultados del nuevo producto, el valor de  $T\text{-}\chi^2$  igual a 12,68 ( $GL=4$ ) y significativo ( $p<0,01$ ) apoya su tratamiento como escala reflectiva.





Para controlar estadísticamente el sesgo de método común, aplicamos en primer lugar el enfoque exploratorio del test de un factor de Harman (PODSAKOFF y otros, 2003). En este test, todos los indicadores se introducen en un análisis factorial de componentes principales. Existe evidencia de sesgo cuando se encuentra un único factor que explica la mayoría de la covarianza entre las variables dependientes e independientes. En nuestro caso este análisis proporciona seis factores con un autovalor mayor que 1, el primero de los cuales explica tan solo el 25,4% de la varianza. En segundo lugar, la matriz de correlaciones (Tabla 3) no incluye ningún coeficiente excepcionalmente alto entre cualquier par de variables del modelo, como tampoco lo es la correlación promedio (0,25). En último lugar, aplicamos el procedimiento propuesto por LINDELL y WHITNEY (2001), que pasa por identificar una “variable marca” (una variable ajena al modelo y a la que teóricamente no quepa atribuir ninguna relación con al menos uno de los constructos de interés) y tomar como *proxy* del sesgo del método común el valor más pequeño de las correlaciones positivas de tal variable marca con los diferentes constructos del modelo. El procedimiento concluye con la revisión de la magnitud y significación de las correlaciones entre los constructos del modelo una vez descontado el efecto del método común previamente estimado. En nuestro caso, hemos utilizado como variable marca el “grado de autonomía de la unidad de negocio en la política de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos con respecto a la dirección corporativa” y hemos comprobado que no está relacionada significativamente con los resultados del nuevo producto (tampoco con las variables estratégicas y de recursos). Finalmente, observamos que las correlaciones significativas que aparecen en la Tabla 3 no dejan de ser significativas cuando

se les aplica el ajuste sugerido por LINDELL y WHITNEY (2001), lo que constituye un indicio de que los resultados estadísticos del contraste del modelo no se verán contaminados por la existencia de un sesgo de método común (MALHOTRA y otros, 2006). En suma, aunque los test realizados no sirven para descartar por completo la posible existencia de esta clase de sesgo, sí nos permiten afirmar que su repercusión en los resultados de nuestro estudio será en todo caso mínima.

## 6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 6.1. Técnicas de análisis

Dado que en el modelo propuesto las distintas decisiones que configuran la estrategia de lanzamiento son a la vez variables dependientes (de los recursos de marketing) e independientes (en la explicación de los resultados), parece adecuado efectuar un análisis de ecuaciones estructurales. El contraste empírico se lleva a cabo, por tanto, mediante un *path analysis* ejecutado con el programa estadístico AMOS. La elección de este tipo de análisis, en lugar de una modelización de ecuaciones estructurales completas, se justifica por el excesivo número de parámetros que habría que estimar en un modelo completo con relación al número de unidades maestras (KLINE, 2005) y, por otro lado, por la presencia simultánea de variables formativas y reflectivas<sup>8</sup>. La estimación de los parámetros del *path* se realiza por el método de la máxima verosimilitud, un procedimiento que asume la existencia de normalidad multivariable. Puesto que tal requisito no se cumple, utilizamos *bootstrapping* (con 2000 submuestras aleatoriamente extraídas de la muestra original) para confirmar la significación de los parámetros a partir del intervalo de

<sup>8</sup> El contraste con PLS es otra alternativa, pero la estimación con este método presenta un problema de falta de consistencia de los parámetros cuando la muestra no es muy grande y no se dispone de un elevado número de indicadores para cada constructo (MARCOULIDES y SAUDERS, 2006; HAENLEIN y KAPLAN, 2004), como es nuestro caso.



confianza obtenido en torno al correspondiente estadístico (STINE, 1989).

Aunque explícitamente no se formulan hipótesis sobre los efectos indirectos del modelo (de los recursos sobre los resultados a través de la estrategia de lanzamiento), tales efectos están considerados de manera implícita en la secuencia definida por los grupos de hipótesis  $H_{II}$  y  $H_{III}$ . La variedad de procedimientos sugeridos en la literatura para probar la existencia de efectos indirectos es amplia, pero la conclusión de MACKINNON y otros (2002), después de comparar 14 métodos en términos del error Tipo I y el poder estadístico, es que el método más comúnmente utilizado, el recomendado por BARON y KENNY (1986), tiene un bajo poder estadístico y un error Tipo I elevado. Para solventar este problema, SHROUT y BOLGER (2002) aconsejan la aplicación de *bootstrapping* y la estimación de la significación de los efectos indirectos mediante el examen de los correspondientes intervalos de confianza. Haciendo caso de su recomendación, éste es el procedimiento seguido para testar formalmente la existencia de efectos mediadores de la estrategia de entrada en la relación recursos-resultados.

Para determinar el nivel apropiado de error Tipo I ( $\alpha$ ) realizamos un análisis del poder estadístico utilizando el *software* G\*POWER 3 (FAUL y otros, 2007) y tomando como referencia el tamaño del efecto medio determinado por COHEN (1988). En todos los casos, el valor del poder estadístico ( $1-\beta$ ) para un tamaño del efecto medio y para un  $\alpha$  de 0,05 supera el recomendado por Cohen (1988) de 0,80. De aquí que  $\alpha=0,05$  haya sido considerado el valor límite apropiado para juzgar la significación estadística de nuestros resultados.

Los estimadores y los intervalos de confianza obtenidos en el análisis *path* se muestran en

la Tabla 4. El modelo ofrece un ajuste aceptable a los datos ( $\chi^2/DF=23,63/14$ ,  $p=0,05$ ;  $GFI=0,97$ ;  $CFI=0,95$ ;  $RMSEA=0,07$ ) y consigue explicar el 32% de la varianza de los resultados de los nuevos productos<sup>9</sup>.

## 6.2. Resultados del estudio empírico

En primer término comprobamos que los coeficientes que nos sirven para contrastar las hipótesis referentes a los efectos directos de los recursos de marketing sobre los resultados ( $H_{I,1}$  y  $H_{I,2}$ ), aunque positivos, no son estadísticamente significativos. A falta de conocer el tamaño y significación de los efectos indirectos y totales –cosa que haremos cuando concluyamos el contraste de los grupos de hipótesis  $H_{II}$  y  $H_{III}$ –, podemos señalar que, descontado el efecto de las variables del lanzamiento consideradas en este trabajo, no existe relación directa entre los recursos de imagen y distribución y los resultados del nuevo producto.

El análisis confirma las tres hipótesis planteadas sobre la relación entre los recursos de imagen y otras tantas dimensiones del lanzamiento. Como se postulaba en  $H_{II,1}$ , se comprueba la existencia de un efecto positivo y significativo de los recursos de imagen sobre el orden de entrada ( $b=0,22$ ,  $p<0,05$ ). Igualmente positiva y significativa, pero de mayor intensidad, es la relación propuesta en  $H_{II,2}$  con el posicionamiento basado en la diferenciación ( $b=0,45$ ,  $p<0,01$ ). Finalmente, también se confirma  $H_{II,3}$ , pues cuanto mayores son los recursos de imagen mayor es la resonancia de la entrada ( $b=0,28$ ,  $p<0,01$ ). Por su parte, de las tres hipótesis sugeridas sobre el efecto de los recursos de distribución en las decisiones relativas a la estrategia de lanzamiento se verifican dos. La disposición de mayores recursos de distribu-

<sup>9</sup> La estimación de un modelo idéntico al planteado, pero del que se ha excluido el ítem “calidad del sistema de información de marketing”, proporciona resultados equivalentes en términos de tamaño y significación de los parámetros, lo que indica que los resultados que presentamos no están afectados por la inclusión de este indicador como parte del constructo de recursos de distribución (recuérdese el comentario de la nota 5).

ción no parece que tenga influencia alguna sobre el orden de entrada, por lo que  $H_{II.4}$  queda rechazada. En cambio, sí se aprecian los

efectos previstos en  $H_{II.5}$  y  $H_{II.6}$ : unos efectos positivos y significativos sobre la amplitud ( $b=0,25$ ,  $p<0,01$ ) y el ritmo ( $b=0,16$ ,  $p<0,05$ ).

**TABLA 4**  
**Análisis path: parámetros de regresión estandarizados e intervalos de confianza**

Relaciones hipotéticas		Parámetro b (intervalo de confianza)
H <sub>I</sub>	H <sub>I.1</sub> Recursos de imagen → Resultados del nuevo producto	0,12 (-0,05; 0,29)
	H <sub>I.2</sub> Recursos de distribución → Resultados del nuevo producto	0,09 (-0,05; 0,24)
H <sub>II</sub>	H <sub>II.1</sub> Recursos de imagen → Orden de entrada	0,22 (0,05; 0,37)*
	H <sub>II.2</sub> Recursos de imagen → Posicionamiento de diferenciación	0,45 (0,32; 0,55)**
	H <sub>II.3</sub> Recursos de imagen → Resonancia	0,28 (0,14; 0,40)**
	H <sub>II.4</sub> Recursos de distribución → Orden de entrada	-0,00 (-0,16; 0,15)
	H <sub>II.5</sub> Recursos de distribución → Amplitud	0,25 (0,11; 0,38)**
	H <sub>II.6</sub> Recursos de distribución → Ritmo	0,16 (0,01; 0,31)*
H <sub>III</sub>	H <sub>III.1</sub> Orden de entrada → Resultados del nuevo producto	0,26 (0,14; 0,38)**
	H <sub>III.2</sub> Posicionamiento de diferenciación → Resultados del nuevo producto	0,11 (-0,05; 0,27)
	H <sub>III.3</sub> Resonancia → Resultados del nuevo producto	-0,04 (-0,18; 0,09)
	H <sub>III.4</sub> Amplitud → Resultados del nuevo producto	0,23 (0,08; 0,37)**
	H <sub>III.5</sub> Ritmo → Resultados del nuevo producto	0,14 (0,00; 0,29)*
Control	Tamaño de la empresa → Resultados del nuevo producto	-0,09 (-0,23; 0,03)
	Consistencia con la cartera → Resultados del nuevo producto	0,16 (0,05; 0,28)**

Niveles de significación (test de una cola): \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$ .

Finalmente, del grupo de hipótesis planteadas sobre las relaciones directas entre las dimensiones del lanzamiento y los resultados del nuevo producto (bloque H<sub>II</sub>), se verifican H<sub>III.1</sub>, H<sub>III.4</sub> y H<sub>III.5</sub>, lo que nos permite afirmar que la entrada temprana en el mercado ( $b=0,26$ ,  $p<0,01$ ), la amplitud del mercado atendido ( $b=0,23$ ,  $p<0,01$ ) y el ritmo con el que se despliega el producto en el mercado ( $b=0,14$ ,  $p<0,05$ ) determinan positivamente el éxito de un nuevo producto. No se observa, sin embargo, ningún efecto significativo ni del posicionamiento ni de la resonancia sobre los resultados, lo que conlleva el rechazo de H<sub>III.2</sub> y H<sub>III.3</sub>.

Dado que los recursos de imagen y de distribución influyen en ciertas dimensiones de la

estrategia de lanzamiento y que éstas, a su vez, afectan a los resultados del nuevo producto, cabe plantear si la hipotética relación recursos-resultados es indirecta. Examinamos, por tanto, la magnitud y significación de los efectos indirectos (a través de la estrategia) y comprobamos que tanto los recursos de imagen ( $b=0,10$ , intervalo de confianza [0,01; 0,19],  $p=0,04$ ) como los recursos de distribución ( $b=0,08$ , intervalo de confianza [0,01; 0,16],  $p=0,03$ ) tienen una relación indirecta significativa con los resultados del nuevo producto: el efecto de los recursos de imagen se canaliza a través del orden de entrada y el posicionamiento de diferenciación, mientras que el de los recursos de distribución lo hace a través del ritmo y, sobre todo, de la amplitud. Ambos tipos de recursos

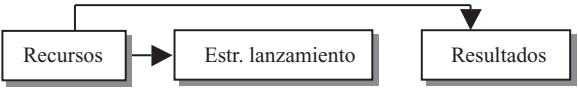

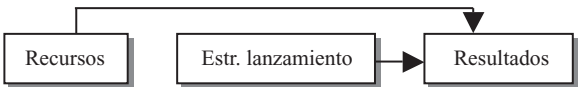
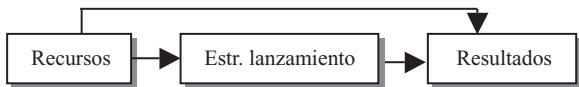


están, pues, positivamente relacionados (aunque indirectamente) con el éxito de un nuevo producto. De hecho, debemos destacar que los efectos totales (la suma de los correspondientes efectos directos e indirectos) son también significativos: un efecto total de 0,22 (intervalo de confianza [0,06; 0,37],  $p=0,01$ ) en el caso de los recursos de imagen y de 0,17 (intervalo de confianza [0,02; 0,32],  $p=0,03$ ) en el de los recursos de distribución.

La falta de significación de los efectos directos de los recursos sobre los resultados, unida a la significación de los correspondientes efectos indirectos, nos permite pensar que quizás un modelo alternativo de “mediación total”, en el que la totalidad del efecto de los recursos sobre los resultados se canalizara exclusivamente a través de la estrategia de lanzamiento, pudiera ajustar mejor que el modelo hipotetizado de “mediación parcial”, en el que se sugiere que los recursos afectan a los resultados tanto de forma directa como de forma indirecta. Para comprobarlo estimamos un modelo en el que los recursos sólo apare-

cen relacionados con los resultados por medio de las decisiones de lanzamiento, sin el correspondiente efecto directo. La confrontación con otras posibles explicaciones de la relación recursos-estrategia-resultados se completa con la consideración de dos nuevos modelos, respectivamente, denominados de “efecto cero” (en el que las decisiones de lanzamiento no influyen en los resultados) y de “independencia de la estrategia” (en el que la estrategia de lanzamiento no depende de los recursos). Para la evaluación de estos modelos anidados se recurre al examen de la significación de la diferencia en la  $\chi^2$ . Como criterio adicional, el mejor modelo será el que tenga el valor más bajo del estadístico “versión Consistente del Criterio de Información de Akaike (CAIC)” (KAPLAN, 2000). Los estadísticos de ajuste de los cuatro modelos comparados se presentan en la Tabla 5 y revelan que, en nuestro caso, el mejor modelo es el de mediación total, puesto que no ajusta significativamente peor que el de mediación parcial y el valor del CAIC es el más bajo de todos ellos.

**TABLA 5**  
**Ajuste de modelos alternativos**

Modelo de efecto cero		Modelo de mediación total				
						
Modelo de independencia de la estrategia		Modelo hipotetizado o de mediación parcial				
						
Modelos alternativos	$\chi^2$ (GL)	GFI	RMSEA	AIC	CAIC	Diferencia $\chi^2$ (GL)
Modelo de efecto cero	56,41 (19)	0,930	0,121	128,41	269,26	32,78 (5) $p=0,00$
Modelo de independencia de la estrategia	70,06 (20)	0,918	0,136	140,06	277,00	46,43 (6) $p=0,00$
Modelo de mediación total	28,26 (16)	0,961	0,075	106,26	258,86	4,63 (2) $p=0,10$
Modelo de mediación parcial (hipotetizado)	23,63 (14)	0,967	0,071	105,63	266,05	-



## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Al decir de nuestros resultados, la disposición de buenos recursos de imagen anima a una entrada más temprana en el mercado, lo que parece confirmar la superioridad de los argumentos dados por quienes entienden que estos recursos son un incentivo para actuar como pionero. Nos posicionamos, pues, en contra de los planteamientos de ROBINSON y otros (1992) cuando señalan que las empresas con una buena reputación corporativa probablemente evitarán ser pioneras en la comercialización de productos cuyo éxito es incierto o, en el supuesto de entrar pronto en el mercado, renunciarán a utilizar su marca principal para evitar el daño que pudiera producirse en la imagen de la empresa si el lanzamiento fuera un fracaso. En sentido positivo, atribuimos a la reputación empresarial y a una eficiente política de comunicación la capacidad para reducir la incertidumbre y el riesgo que percibe el mercado en los productos altamente innovadores y, en definitiva, para contrarrestar la renuencia del consumidor a adoptar una nueva categoría de producto.

También se constata que las empresas que se distinguen por su buena reputación y por la eficacia de sus campañas de comunicación comercial suelen apoyarse en estos recursos de marketing para hacer que su entrada en el mercado tenga mayor visibilidad y resonancia entre los clientes potenciales y los competidores. Es un resultado que interpretamos como una evidencia de que esta clase de empresas invierte más en actividades de comunicación para asentar el producto en el mercado y, en su caso, desalentar a posibles adversarios. Esto va en sintonía con los hallazgos de WILLIAMS y otros (1991), quienes sostienen que no tiene mucho sentido hacer un gran gasto en comunicación si no se goza de una buena imagen corporativa. En estos casos, antes que promocionar muy agresivamente el nuevo producto, es preferible invertir en mejorar la calidad del producto y la imagen de la empresa.

Pero el efecto directo más importante de cuantos resultan significativos en este modelo es el que ejercen los recursos de imagen sobre la adopción de un posicionamiento basado en la diferenciación. Las empresas que cuentan con una buena reputación y desarrollan unas políticas de comunicación más eficaces que las de sus rivales tienden a confiar más en la diferenciación como estrategia competitiva. Se puede afirmar que para las empresas con este tipo de recursos es más adecuado tratar de diferenciar los productos que lanzan al mercado por la calidad, el nivel de servicio, la variedad de modelos, aunque conlleve unos precios algo más elevados, que poner en entredicho su imagen de marca con unos productos básicos y de precio reducido. De cualquier forma, es evidente que la diferenciación, para que sea realmente eficaz, necesita ser comunicada al mercado y conseguir el aprecio de los consumidores, por lo que tiene más sentido que opten por esta estrategia aquellas empresas que dispongan de ventajas competitivas en el terreno de la imagen y la comunicación.

En cuanto al efecto de los recursos de distribución, cabe señalar que no encontramos relación alguna con el orden de entrada. Es posible que este tipo de activos comerciales influya en la decisión sobre el orden de entrada a través de dos efectos de diferente naturaleza pero de fuerza equivalente para pioneros y seguidores. Por un lado, tal y como sugeríamos en nuestra hipótesis, la posesión de una capacidad de distribución y un equipo de ventas competitivamente superiores confiere a la empresa la posibilidad de entrar más tarde en el mercado con la confianza de que estos recursos facilitarán su posterior penetración, sin necesidad de incurrir en los riesgos que amenazan a los pioneros. Por otro lado, contar con una fuerza de ventas más numerosa y eficiente que la de los competidores puede constituir un apoyo fundamental para una empresa que trate de ser pionera con un producto novedoso y que, por tanto, necesite informar y educar a los clientes potenciales para conseguir que adopten el nue-





vo producto. Acaso sea la presencia simultánea de estos dos efectos contradictorios (uno que estimula el comportamiento de seguidor y otro que anima a ser pionero) lo que explique la falta de significación de la relación entre los recursos de distribución y el orden de entrada en el mercado. Tal cosa sucedería si dos empresas con excelentes recursos de distribución tomaran decisiones opuestas en cuanto al momento del lanzamiento del nuevo producto: si, por ejemplo, una de ellas, con una gran aversión al riesgo, confiara en el primero de los argumentos y optara por la estrategia de seguidor, mientras que la otra, menos temerosa del riesgo y más atrevida, se apuntara al segundo argumento y apostara por una entrada temprana<sup>10</sup>.

Sin embargo, los recursos de distribución sí condicionan la escala (amplitud y ritmo) del lanzamiento y son aprovechados para entrar con un ritmo explosivo en un mercado relativamente amplio. Las empresas que se distinguen por la eficacia de sus canales de distribución, de su equipo de ventas y de su sistema de información de marketing tienen mayor facilidad para atender territorios más extensos o segmentos más variados e imprimir más velocidad a su conquista del mercado. Por el contrario, sin este tipo de recursos es probable que una empresa tenga que conformarse con cubrir de forma paulatina un mercado más limitado.

En el capítulo de los efectos de las decisiones estratégicas del lanzamiento, observamos en primer lugar que una entrada temprana está asociada con unos mejores resultados. Según parece, el mercado tiende a ser más exigente

con los productos que llegan más tarde, los cuales a menudo son percibidos o como meras imitaciones del pionero o como productos alejados del “ideal”, ese “modelo prototípico” que en cierta medida ha sido definido por los primeros entrantes. Frente a la opción de entrar como seguidor, ser pionero o uno de los pioneros en la comercialización de una categoría de productos nueva en el mercado, además de ser una cualidad socialmente valorada, confiere mayor notoriedad a la marca y otorga la posibilidad de “moldear” las preferencias de los consumidores en beneficio propio (CARPENTER y NAKAMOTO, 1989; KARDES y KALYANARAM, 1992; SRINIVASAN y otros, 2009), lo que se traduce en una mayor satisfacción de los clientes, en unas ventas superiores y en una mayor contribución de la innovación a los beneficios de la compañía.

Aparte del orden de entrada, la amplitud del mercado atendido y el ritmo de su ocupación emergen como las otras dos decisiones que influyen positivamente en los resultados. En sintonía con estudios como los de LAMBKIN (1992), MCDUGALL y otros (1994), BOWMAN y GATIGNON (1996), OAKLEY (1997) o YOO y otros (2000), constatamos que las empresas que siguen una estrategia de marketing más agresiva y comercializan sus productos en mercados más amplios y a través de más puntos de venta que sus rivales logran una posición competitiva más fuerte. En lo tocante al ritmo, nuestras conclusiones pueden considerarse como una primera evidencia empírica de los postulados que desde un punto de vista teórico plantearon KALISH y otros (1995) y que vienen a indicar que la concentración en el

<sup>10</sup> Adicionalmente, sugerimos una segunda explicación que pasa por la consideración de un efecto no lineal de los recursos de distribución sobre el orden de entrada. Es de pensar que las empresas con recursos de distribución muy bajos o muy altos se decanten por la estrategia de seguidor: en el primer caso, por la incapacidad de ser pionero o uno de los pioneros (pues la escasez de tales recursos hace más difícil el intento de abrir un nuevo mercado); en el segundo, porque la superioridad competitiva en el terreno de la distribución aconseja entrar tarde, cuando la incertidumbre sobre la evolución del mercado ya se haya despejado, y entonces aprovechar el potencial de sus recursos de marketing para desbancar al pionero. En este contexto, serían las empresas con recursos de distribución de nivel medio las que tratarían de entrar lo antes posible: sus recursos podrían ser suficientes para apoyar un lanzamiento temprano, pero insuficientes para recuperar posiciones en el caso de que otras empresas se adelantaran. Sin embargo, la estimación de un modelo con la relación no lineal que acabamos de plantear proporcionó un coeficiente del componente cuadrático nada significativo, lo que nos obliga a descartar tal explicación.



tiempo del esfuerzo comercial y la velocidad de despliegue de la empresa en el mercado favorecen la consecución de unas ventas y una cuota más elevadas.

En contra de lo esperado –recordamos que, según la revisión hecha por BUZZELL (2004) de los estudios basados en el proyecto PIMS, la relación positiva entre calidad del producto y cuota de mercado se mostraba como una de las más significativas–, no encontramos que un posicionamiento basado en la diferenciación proporcione unos mejores resultados. Son varias las explicaciones que se pueden dar como justificación de este hallazgo. Por un lado, es posible que, a diferencia de lo que sucede en nuestra investigación, en algunos de esos estudios en los que sí se ha observado una relación significativa no se hayan descontado los efectos que también ejercen sobre los resultados otras variables estratégicas y de recursos correlacionadas con el posicionamiento. En segundo lugar, quizás haya una cierta incompatibilidad entre el intento de ofrecer una imagen de prestigio y exclusividad, algo característico en las estrategias de diferenciación, y el logro de una fuerte penetración en el mercado (ANDERSON y otros, 1994). Por último, hacemos notar que en el presente estudio el precio está incluido como una de las variables que definen el posicionamiento y que, aunque algunos autores señalan que el mayor precio que normalmente tienen los productos de calidad superior no suele afectar negativamente a la cuota (WILLIAMS y otros, 1991; TELLIS y otros, 2009), la demanda en muchos mercados o para ciertas categorías de productos puede ser bastante elástica, lo que va en contra de la hipótesis planteada. En nuestro caso, lo atinado de esta tercera explicación se puede comprobar excluyendo el precio de la escala de posicionamiento y reestimando el mismo modelo. Hecha esta operación, comprobamos cómo –sin que se aprecien alteraciones en las restantes relaciones– el efecto de la nueva variable de posicionamiento sobre el resultado sí se muestra positivo y significativo ( $b=0,21$ ,  $p<0,05$ ), lo que

nos lleva a concluir que, en la estrategia de lanzamiento de un nuevo producto, el grado de diferenciación es un factor que propicia el éxito siempre que los costes asociados a la mayor calidad y a los otros elementos de distinción no hagan encarecer excesivamente el precio que tendrá que pagar el comprador.

Llama también la atención el hecho de que la resonancia de la entrada no se muestre como un determinante importante de los resultados de un nuevo producto. Esto parece dar la razón a COOPER y KLEINSCHMIDT (1995) cuando afirman que, en la generación de ventajas competitivas, la importancia del esfuerzo de comunicación es menor que la del diseño, la calidad o el valor del producto. No obstante, caeríamos en un exceso si afirmáramos que la resonancia de la entrada es irrelevante a la hora de explicar el éxito o fracaso de un nuevo producto. Primero, nuestra medida de la resonancia no tiene en cuenta la calidad del esfuerzo realizado en las actividades de comunicación, aspecto que, según KANDEMIR y otros (2006), sí determina los resultados. Por otro lado, la muestra objeto de estudio está compuesta por empresas procedentes de sectores muy diversos. Que, en general, la resonancia no esté sistemáticamente relacionada con los resultados logrados con el producto no significa en modo alguno que no sea una variable de decisión relevante en ciertos mercados. Además, la mayoría de los productos analizados van dirigidos a mercados industriales, en los que la resonancia –al menos la que se genera a través de campañas publicitarias y promocionales– puede que no sea un factor tan importante como en los mercados de consumo (HULTINK y otros, 2000). En los mercados industriales, la actuación de la fuerza de ventas, cuyos gastos con frecuencia no se incluyen en el presupuesto de comunicación, suele ser más influyente. Como una última explicación posible para la falta de significación del efecto directo de la resonancia, se nos ocurre pensar que quizás el esfuerzo en comunicación sólo sea una variable moderadora de las consecuencias de otras decisiones estratégicas: acaso



refuerce, por ejemplo, el efecto positivo de la entrada temprana, del ritmo explosivo o de la diferenciación del producto (SRINIVASAN y otros, 2009).

Finalmente, queremos reparar en el hecho de que no se observe ningún efecto directo significativo de los recursos de imagen y de distribución en el éxito de un nuevo producto, lo que aparentemente contradice las hipótesis  $H_{1,1}$  y  $H_{1,2}$ . Sin embargo, los resultados de nuestro estudio bajo ninguna circunstancia deben ser interpretados como una evidencia de que los recursos y capacidades de marketing carezcan de importancia, ya que –como vimos con anterioridad al valorar sus efectos indirectos– condicionan la estrategia de lanzamiento puesta en marcha, la cual, a su vez, determina los resultados cosechados por el nuevo producto. Se confirma, pues, la idea de CALANTONE y otros (1996), SONG y otros (1997) o LANGERAK y otros (2004) de que la dotación empresarial de recursos y capacidades repercute positivamente en el éxito del producto, pero de una forma indirecta, a través de su efecto en ciertas variables de decisión. Nuestros hallazgos también concuerdan con los de HARMANCIUGLU y otros (2009), según los cuales el éxito de la innovación depende de la calidad del ajuste del proyecto de desarrollo a los recursos de marketing existentes en la empresa. En suma, una superioridad en el terreno comercial constituye una fuente potencial de ventaja competitiva, pero su efecto sobre los resultados del producto es indirecto y está completamente mediado por las decisiones de entrada en el mercado. Ni los recursos de imagen ni los de distribución garantizan por sí mismos unos buenos resultados, pero sí propician el desarrollo de unas estrategias que se han revelado más exitosas que sus contrarias: una entrada temprana, un posicionamiento basado en la diferenciación o un ritmo explosivo en la ocupación de un mercado amplio. Son estrategias de lanzamiento que las empresas con mejores recursos de marketing suelen emplear y con las que obtienen unos resultados más sólidos.

## 8. IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Nuestra primera recomendación en el orden de la práctica empresarial bien puede formularse en términos de llamada de atención contra el riesgo de autocomplacencia que amenaza a las empresas con una excelente dotación de recursos y capacidades marketing. Como se acaba de decir, la superioridad competitiva en el terreno comercial no es garantía de éxito, pues esa ventaja potencial inicial sólo se concreta en unos buenos resultados si se pone en valor a través de la estrategia adecuada. En este sentido, el análisis realizado nos permite ser algo más precisos en nuestro propósito de aconsejar a las empresas sobre el mejor modo de aprovechar sus recursos de marketing para impulsar el éxito en el proceso de comercialización de un nuevo producto. En particular, una buena forma de beneficiarse de los recursos de comunicación e imagen estriba en su utilización para entrar en el mercado antes que la competencia. Con una marca notoria y una eficaz política de comunicación una empresa puede sacar más partido de los efectos positivos de una entrada temprana. Apostar por una estrategia de diferenciación –siempre que la oferta de calidad no venga acompañada de un precio excesivamente alto– también es una buena opción para las empresas con recursos de imagen. Por otro lado, aquellas empresas que dispongan de mejores recursos de distribución deben aprovecharlos para lanzar sus nuevos productos en mercados más amplios (incluso en las áreas geográficas más distantes y en los segmentos menos familiares) y entrar en ellos con un ritmo más explosivo que sus rivales. Para ellas, pretender un mercado objetivo ambicioso y tratar de cubrirlo en un tiempo reducido son decisiones que redundarán en un mayor éxito del producto lanzado. Pero más allá de estas recomendaciones precisas, coincidimos con MOORMAN y SLOTEGRAAF (1999) cuando afirman que



la característica más valiosa de los recursos y capacidades es que amplían la gama de posibilidades reales de actuación competitiva y dotan a la empresa de mayor libertad de actuación a la hora de seleccionar la estrategia más adecuada para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. En nuestro caso, el disfrute de mejores recursos de marketing confiere a la empresa más (y mejores) opciones estratégicas para la introducción de un nuevo producto en el mercado.

¿Significa esto que las empresas que no disponen de tales recursos de marketing carecen de alternativas y se ven abocadas a actuar como seguidoras, a competir con productos básicos y a cubrir los nichos que desprecian otras firmas? Sin ninguna duda, una respuesta afirmativa sería calificada de excesiva si llevara a pensar que las empresas con recursos más pobres están irremisiblemente condenadas al fracaso. No obstante, sí creemos que, cuando una empresa de este tipo esté planificando el lanzamiento de un nuevo producto, es aconsejable que rebaje sus expectativas de resultados, se conforme con ser seguidora, trate de hacer una oferta con un nivel de calidad y un valor razonables y se concentre en mercados más pequeños. Este comportamiento probablemente no permita lograr unos resultados espectaculares, pero sí puede servir para alcanzar una cuota de mercado aceptable y una rentabilidad satisfactoria que proporcionen los fondos necesarios para la realización de inversiones orientadas a mejorar los recursos existentes. Empeñarse en ser pionero, en diferenciarse de la competencia o en ampliar el mercado objetivo cuando la organización no tiene capacidad para ello será a corto plazo un despilfarro de los escasos recursos disponibles. En esta situación, antes que fijarse metas demasiado ambiciosas, es preferible que la empresa vaya consiguiendo pequeños triunfos que le ayuden a generar los recursos que, a medio y largo plazo, le sirvan de base para futuros lanzamientos en los que sí podría elevar sus aspiraciones (LEE, 2008). Una alternativa que puede funcionar a corto plazo

consiste en buscar socios que suplan la falta de recursos y, así, encontrar lo que MONTAGUTI y otros (2002) denominan una “ruta externa al mercado”. Si, por ejemplo, el problema que impide lograr una diferenciación efectiva proviene de la debilidad de la imagen de marca, la empresa puede intentar comercializar su producto bajo una marca propiedad de otra firma con mejor reputación. O si los recursos de distribución son insuficientes para proceder a un lanzamiento a gran escala, se puede tratar de llegar a acuerdos con alguna empresa que disponga de una red de ventas más densa y que tenga acceso a canales que permitan cubrir mercados más amplios y asegurar la disponibilidad del nuevo producto. Estas maniobras deberían ayudar a conseguir el apoyo necesario para que los resultados comerciales de ese proyecto inmediato de lanzamiento de un nuevo producto sean mejores que aquellos a los que la empresa podría aspirar si actuara en solitario. Como contrapartida, la obtención de estos apoyos externos, aparte de implicar una pérdida de autonomía empresarial, obliga a compartir beneficios con los socios. Por ello, y en resumidas cuentas, recomendamos a las empresas que carecen de una estructura de recursos comerciales sólida que traten de mejorarlos para que en futuros lanzamientos gocen de más alternativas estratégicas en la comercialización de nuevos productos y puedan explotar al máximo sus esfuerzos de innovación.

Antes de cerrar este trabajo creemos necesario señalar algunas limitaciones que conviene tener presentes al interpretar nuestros resultados. En primer lugar, la medición que hacemos de los recursos de marketing no es suficientemente completa. Además, la escasa atención que la literatura especializada ha prestado a algunas de las variables de nuestro trabajo (al ritmo de entrada, por ejemplo) también nos ha puesto en dificultades para su medición. Por la misma razón, a la hora de justificar algunas de las relaciones planteadas, nos hemos visto forzados a buscar argumentos teóricos y evidencias empíricas en corrientes afines que han



estudiado variables parecidas en otros contextos. En segundo lugar, las variables han sido medidas de forma subjetiva por un único informante para cada caso de lanzamiento. Y aunque los análisis realizados no revelan indicios de presencia de un método común de respuesta, lo deseable es disponer de opiniones de varios informadores para descartar rotundamente la existencia de este tipo de sesgo.

En tercer lugar, tenemos que admitir que la reducida tasa de respuesta constituye una fuente potencial de sesgos. No obstante, en defensa de nuestra muestra aducimos que un bajo porcentaje de respuestas no suele suponer un gran problema cuando no se detectan sesgos de no respuesta ni sesgos de representación de las industrias pertenecientes al universo de población. Respecto de la primera condición, la opinión de HUNT (1990) es que cabe hacer generalizaciones válidas a partir de estudios con bajas tasas de respuesta siempre que se tenga constancia de que las empresas que no contestan no difieren significativamente en aspectos relevantes de las que sí lo hicieron. En cuanto a la segunda condición, BLAIR y ZINKHAN (2006) sostienen que una muestra de empresas bien diversificada y con una adecuada representación de todos los sectores (una muestra en las que los sesgos de selección y cobertura están controlados) puede aportar robustez a las relaciones encontradas.

Finalmente, debemos recordar que una de las limitaciones del análisis *path* es la no consideración del error de medición de las variables. Como alternativa, la estimación del modelo mediante el análisis de ecuaciones estructurales completas según el método de máxima verosimilitud fue descartada: aparte de que la muestra no es suficientemente grande, el carácter formativo de la mayoría de los constructos plantea graves problemas de identificación estadística del modelo. Pese a todo, confiamos en la validez de los resultados del análisis *path* llevado a cabo, ya que también se ha estimado el modelo siguiendo la metodología de mínimos cuadrados parciales (PLS) —aunque no

parezca la más recomendable en nuestro caso— y se ha obtenido una solución muy similar.

Así las cosas, son varias las líneas de investigación que quedan abiertas al concluir este trabajo. Una primera vía de mejora es analizar empíricamente la influencia directa y moderadora del entorno —particularmente de la incertidumbre comercial y la estructura competitiva del sector— en las relaciones planteadas. Trabajos como los de SCHOENECKER y COOPER (1998), COVIN y otros (2000), KOR y MAHONEY (2005), HSIEH y otros (2006) o SIRMON y otros (2007) nos serán útiles en esta tarea. Una segunda línea pasa por incluir posibles efectos sinérgicos tanto entre los tipos de recursos de marketing, como entre las dimensiones de la estrategia de lanzamiento. Al margen de los efectos directos e indirectos que estas variables tienen en los resultados, queremos evaluar en qué medida, bien los diferentes recursos de marketing, bien las distintas decisiones adoptadas en la entrada, se refuerzan mutuamente y conducen a unos resultados aún mejores o, por el contrario, se contrarrestan por ser incompatibles. Es el caso, por ejemplo, de las interacciones del orden de entrada con el posicionamiento, de la amplitud con el ritmo o de la resonancia con las restantes decisiones estratégicas, efecto este último que en su momento sugerimos como posible justificación de la no observación de un efecto directo de la resonancia sobre los resultados. Por supuesto, esta propuesta de avance se hace extensiva a cualquier otra clase de capacidad empresarial que pueda ser relevante en el lanzamiento de un nuevo producto. No en vano, en distintos trabajos se defiende la existencia de sinergias entre los recursos organizativos, tecnológicos y de marketing (KOR y MAHONEY, 2005; SONG y otros, 2005; VORHIES y MORGAN, 2005; PRAŠNIKAR y otros, 2008; RAMASWAMI y otros, 2009) o se sugiere que las capacidades directivas de una firma pueden ser elementos clave en el desarrollo de otras categorías de recursos (HOOLEY y otros, 2005). En todo caso, con independencia de la vía de avance que se siga, la amplia-





ción del modelo para la inclusión de más variables y nuevas relaciones debe hacerse en paralelo a la necesaria mejora de los instrumentos de medida utilizados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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 (October), 34-45.
- ANDERSON, E.W.; C. FORNEL y D.R. LEHMANN (1994): "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), 53-66.
- ARMSTRONG, J.S. y T.S. OVERTON (1977): "Estimating nonresponse bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, 396-402.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 99-120.
- BARON, R.M. y D.A. KENNY (1986): "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- BLAIR, E. y G.M. ZINKHAN (2006): "Nonresponse and generalizability in Academia Research". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 34 (1), 4-7.
- BOHLMANN, J.D.; P.N. GOLDRER y D. MITRA (2002): "Deconstructing the pioneer's advantage: Examining vintage effects and consumer valuations of quality and variety". *Management Science*, Vol. 48 (9), 1175-1195.
- BOLLEN, K. y R. LENNOX (1991): "Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective". *Psychological Bulletin*, 110 (2): 305-314.
- BOWMAN, D. y H. GATIGNON (1996): "Order of entry as a moderator of the effect of the marketing mix on market share". *Marketing Science*, Vol. 15 (3), 222-242.
- BUZZELL, R.D. (2004): "The PIMS program of strategy research. A retrospective appraisal". *Journal of Business Research*, Vol. 57 (May), 478-483.
- CALANTONE R.J.; J.B SCHMIDT y X.M. SONG (1996): "Controllable factors of new product success: A cross-national comparison". *Marketing Science*, Vol. 15 (4), 341-358.
- CARPENTER, G.S. y K. NAKAMOTO (1989): "Consumer preference formation and pioneering advantage". *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (August), 285-298.
- CHRYSOCHOIDIS, G.M. y V. WONG (1998): "Rolling out new products across country markets: An empirical study of causes of delays". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15 (1), 16-41.
- COHEN J. (1988): *Statistical power analysis for the behavioural science*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. 2ª edición.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2004): *European Innovation Scoreboard 2004. Comparative Analysis of Innovation Performance*. Community Research and Development Information Service - CORDIS, European TrendChart on Innovation, Brussels (Bélgica).
- COOPER, R.G. y E.J. KLEINSCHMIDT (1987): "What separates winners from losers?". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, 169-184.
- COOPER, R.G. y E.J. KLEINSCHMIDT (1995): "New product performance: Keys to success, profitability & cycle time reduction". *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, 315-337.
- COVIN, J.G.; D.P. SLEVIN y M.B. HEELEY (2000): "Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth". *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (March), 175-210.
- CROOK, T.R.; D.K. KETCHEN; J.G. COMBS y S.Y. TODD (2008): "Strategic resources and per-



- formance: A meta-analysis". *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 1141-1154.
- DAY, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), 37-52.
- DAY, G.S. y R. WENSLEY (1988): "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*, Vol. 52 (2), 1-20.
- DIAMANTOPOULOS, A.; P. RIEFER y K.P. ROTH (2008): "Advancing formative measurement models". *Journal of Business Research*, Vol. 61, 1203-1218.
- DIAMANTOPOULOS, A. y H.M. WINKLHOFFER (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (May), 269-277.
- DI BENEDETTO, C.A. (1999): "Identifying the key success factors in new product launch". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, 530-544.
- EBERL, M. y M. SCHWAIGER (2004): "Corporate reputation: Disentangling the effects on financial performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 39 (7/8), 838-854.
- FAUL, F., E. ERDFELDER, A. LANG y A. BUCHNER (2007): "G\*Power 3: "A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral and biomedical science". *Behavioral Research Methods*, Vol. 39, 2, 175-191.
- GATIGNON, H.; B. WEITZ y P. BANSAL (1990): "Brand introduction strategies and competitive environments". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (November), 390-401.
- GATIGNON, H. y J.M. XUEREBA (1997): "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 (February), 77-90.
- GOLDER, P.N. y G.J. TELLIS (1993): "Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?". *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (May), 158-170.
- GRANT, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, Vol. 33 (3), 114-135.
- GREEN, D.H.; D.W. BARCLAY y A.B. RYANS (1995): "Entry strategy and long-term performance: conceptualization and empirical examination". *Journal of Marketing*, Vol. 59 (October), 1-16.
- GRIFFIN, A. y A.L. PAGE (1993): "An interim report on measuring new product development success and failure". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, 291-308.
- GRIFFIN, A. y A.L. PAGE (1996): "PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, 478-496.
- GUILTINAN, J.P. (1999): "Launch strategy, launch tactics, and demand outcomes". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, 509-529.
- HAENLEIN, M. y A.M. KAPLAN (2004): "A beginner's guide to partial least squares analysis". *Understanding statistics*, Vol. 3 (4), 283-97.
- HARMANCIOGLU, N.; C. DROGUE y R.J. CALANTONE (2009): "Strategic fit to resources versus NPD execution proficiencies: what are their roles in determining success?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37 (3), 266-282.
- HAUSER, J.; G.J. TELLIS y A. GRIFFIN (2006): "Research on innovation: A review and agenda for 'Marketing Science'". *Marketing Science*, Vol. 25 (6), 687-717.
- HENARD, D.H. y D.M. SZYMANSKI (2001): "Why some new products are more successful than others". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (August), 362-375.
- HIPP, J.R.; D.J. BAUER y K.A. BOLLEN (2005): "Conducting tetrad test of model fit and contrasts of tetrad-nested models: A new SAS Macro". *Structural Equation Modeling*, Vol. 12 (1), 76-93.
- HOOLEY, G.J.; J. FAHY; T. COX; J. BERACS; K. FONFARA y B. SNOJ (1999): "Marketing capa-



- bilities and firm performance". *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, 259-278.
- HOOLEY, G. y G. GREENLEY (2005): "The resource underpinnings of competitive positions". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, 93-116.
- HOOLEY, G.J.; G.E. GREENLEY; J.W. CADOGAN y J. FAHY (2005): "The performance impact of marketing resources". *Journal of Business Research*, Vol. 58, 18-27.
- HSIEH, M.H. ; K.H. TSAI y E.J. HULTINK (2006): "The relationship between resource configurations and launch strategies in Taiwan's IC design industry: An exploratory study". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, 259-273.
- HULTINK, E.J.; A. GRIFFIN; S. HART y H.S.J. ROBBEN (1997): "Industrial new product launch strategies and product development performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, 243-257.
- HULTINK, E.J.; A. GRIFFIN; H.S.J. ROBBEN y S. HART (1998): "In search of generic launch strategies for new products". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, 269-285.
- HULTINK, E.J.; S. HART; H.S.J. ROBBEN y A. GRIFFIN (2000): "Launch decisions and new product success: An empirical comparison of consumer and industrial products". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, 5-23.
- HUNT, S. (1990): "Commentary on an empirical investigation of a general theory of marketing ethics". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18, 173-177.
- HUNT, S.D. y R.M. MORGAN (1995): "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*, Vol. 59 (April), 1-15.
- INE (2002). *Encuesta de Innovación Tecnológica en las Empresas 2000*. Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- JARVIS, C.B., MACKENZIE, S.B. y P.M. PODSAKOFF (2003): "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research". *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 199-218.
- KALISH, S.; V. MAHAJAN y E. MULLER (1995): "Waterfall and sprinkler new-product strategies in competitive global markets". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, 105-119.
- KANDEMIR, F.; R. CALANTONE y R. GARCIA (2006): "An exploration of organizational factor in new product development success". *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21 (5), 300-310.
- KAPLAN, D. (2000): *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*. Sage, London.
- KARDES, F.R. y G. KALYANARAM (1992): "Order-of-entry effects on consumer memory and judgment: An information integration perspective". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (August), 343-357.
- 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 (October), 33-52.
- KLEINSCHMIDT, E.J. y R.G. COOPER (1988): "The performance impact of an international orientation on product innovation". *European Journal of Marketing*, Vol. 22 (10), 56-71.
- KOR, Y.Y. y J.T. MAHONEY (2005): "How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 489-496.
- KRASNIKOV, A. y S. JAYACHANDRAN (2008): "The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance". *Journal of Marketing*, Vol. 72 (July), 1-11.
- LAMBKIN, M. (1992): "Pioneering new markets: A comparison of market share winners and losers". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (March), 5-22.
- LANGERAK, F.; E.J. HULTINK y S.J. ROBBEN (2004): "The impact of market orientation,



- product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, 79-94.
- LEE, G.K. (2008): "Relevance of organizational capabilities and its dynamics: What to learn from entrants' product portfolios about the determinants of entry timing". *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 1257-1280.
- LEE, Y. y G.C. O'CONNOR (2003): "New product launch strategy for network effects products". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 (3), 241-255.
- LIEBERMAN, M.B. y D.B. MONTGOMERY (1988): "First-mover advantages". *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (Summer Special Issue), 41-58.
- LIEBERMAN, M.B. y D.B. MONTGOMERY (1998): "First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (December), 1111-1125.
- LINDELL, M. K. y D.J. WHITNEY (2001): "Accounting for common method variance in cross-sectional research designs". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (1), 114-121.
- MACKINNON, D.P., J.L. KRULL y C.M. LOCKWOOD (2000): "Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect". *Prevention Science*, Vol. 1 (4), 173-181.
- MALHOTRA, N.K.; S.S. KIM y A. PATIL (2006): "Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research". *Management Science*, Vol. 52 (12), 1865-1883.
- MANU, F.A. y V. SRIRAM (1996): "Innovation, marketing strategy, environment, and performance". *Journal of Business Research*, Vol. 35 (January), 79-91.
- MARCOULIDES, G.A. y C. SAUNDERS (2006): "PLS: A silver bullet?". *MIS Quarterly*, Vol. 30 (2), iii-ix.
- MASCARENHAS, B. (1992): "Order of entry and performance in international markets". *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (7), 499-510.
- MAZAIRA, A.; A. DOPICO y E. GONZÁLEZ (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14 (3), 181-208.
- MCDUGALL, P.P.; J.G. COVIN; R.B. ROBINSON JR. y L. HERRON (1994): "The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 537-554.
- MCDUGALL, P.P. y R.B. ROBINSON JR. (1990): "New venture strategies: An empirical identification of eight 'archetypes' of competitive strategies for entry". *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (6), 447-467.
- MICHAEL, S.C. (2003): "First mover advantage through franchising". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 (January), 61-80.
- 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 (May), 197-209.
- MIN, S. y M. WOLFINBARGER (2005): "Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce". *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1030-1039.
- MITCHELL, W. (1991): "Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value". *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (2), 85-100.
- MONTAGUTI, E.; S. KUESTER y T.S. ROBERTSON (2002): "Entry strategy for radical product innovations: A conceptual model and propositional inventory". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19 (1), 21-42.
- MOORMAN, C. y R.J. SLOTEGRAAF (1999): "The contingency value of complementary capabilities in product development". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (2), 239-257.





- MORGAN, N.A.; R.J. SLOTEGRAAF y D.W. VORHIES (2009a): "Linking marketing capabilities with profit growth". *International Journal of Research in Marketing*, doi: 10.1016/j.ijresmar.2009.06.005.
- MORGAN, R.A.; D.W. VORHIES y C.H. MASON (2009b): "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 909-920.
- 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 (August), 329-336.
- NARASIMHAN, C. y Z.J. ZHANG (2000): "Market entry strategy under firm heterogeneity and asymmetric payoffs". *Marketing Science*, Vol. 19 (4), 313-327.
- OAKLEY, P. (1997): "High-tech NPD success through faster overseas launch". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6 (4), 260-274.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (3), 179-191.
- PODSAKOFF, N.P.; W. SHEN y P.M. PODSAKOFF (2006): "The role of formative measurement models in strategic management research: Review, critique, and implications for future research". *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 3, 197-252.
- PODSAKOFF, P.M.; S.B. MACKENZIE; J.Y. LEE y N.P. PODSAKOFF (2003): "Common method biases in behavioral research: A critical review of literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (5), 879-903.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, EE.UU.
- PRAŠNIKAR, J.; M. LISJAK; A.R. BUHOVAC y M. ŠTEMBERGAR (2008): "Identifying and exploiting the inter relationships between technological and marketing capabilities". *Long Range Planning*, Vol. 41, 530-554.
- PRIEM, R.L. y J.E. BUTLER (2001): "Is the Resource-Based 'View' a useful perspective for Strategic Management research?". *Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), 22-40.
- RAMASWAMI, S.N.; R.K. SRIVASTAVA y M. BHARGAVA (2009): "Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, 97-116.
- REIBSTEIN, D.J. y P.W. FARRIS (1995): "Market share and distribution: A generalization, a speculation, and some implications". *Marketing Science*, Vol. 14 (3), G190-G202.
- ROBINSON, W.T. (1988): "Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries". *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (February), 87-94.
- ROBINSON, W.T. y C. FORNELL (1985): "Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries". *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (August), 305-317.
- ROBINSON, W.T.; C. FORNELL y M. SULLIVAN (1992): "Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?". *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (3), 609-624.
- ROBINSON, W.T. y S. MIN (2002): "Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods". *Journal of Marketing Research*, Vol. 39 (February), 120-128.
- RUST, R.T.; T. AMBLER; G.S. CARPENTER y R.K. SRIVASTAVA (2004): "Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions". *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), 76-89.
- SCHMALENSEE, R. (1982): "Product differentiation advantages of pioneering brands". *American Economic Review*, Vol. 72 (3), 349-365.
- SCHNAARS, S.P. (1994): *Managing Imitation Strategies. How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. The Free Press, New York, EE.UU.





- SCHOENECKER, T.S. y A.C. COOPER (1998): "The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: A cross-industry study". *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (December), 1127-1143.
- SHAMSIE, J. (2003): "The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation". *Strategic Management Journal*, Vol. 24 (March), 199-215.
- SHEPHERD, D.A.; R. ETTENSON y A. CROUCH (2000): "New venture strategy and profitability: A venture capitalist's assessment". *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, 449-467.
- SHROUT P.E. y BOLGER N. (2002): "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations". *Psychological Methods*, Vol. 7 (4), 422-445.
- SIRMON, D.G.; M.A. HITT y R.D. IRELAND (2007): "Managing firm resource in dynamic environments to create value: Looking inside the black box". *Academy of Management Review*, Vol. 32 (1), 273-292.
- SONG, M.; C. DROGE; S. HANVANICH y R. CALANTONE (2005): "Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts". *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 259-276.
- SONG, X.M; M.M. MONTOYA-WEISS y J.B. SCHMIDT (1997): "The role of marketing in developing successful new products in South Korea and Taiwan". *Journal of International Marketing*, Vol. 5 (3), 47-69.
- SONG, X.M. y J. NOH (2006): "Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry". *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 262-278.
- SONG, X.M. y M.E. PARRY (1997): "The determinants of Japanese new product success". *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 (1), Special Issue on Innovation and New Products (February), 64-76.
- SPANOS, Y.E. y S. LIOUKAS (2001): "An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 907-934.
- SRINIVASAN, S.; K. PAUWELS; J. SILVA-RISSO y D.M. HANSENS (2009): "Product innovations, advertising, and stock returns". *Journal of Marketing*, Vol. 73 (1), 24-43.
- SRIVASTAVA, R.K.; L. FAHEY y H.K. CHRISTENSEN (2001): "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 27, 777-802.
- SRIVASTAVA, R.K.; T.A. SHERVANI y L. FAHEY (1998): "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis". *Journal of Marketing*, Vol. 62 (January), 2-18.
- STINE, R. (1989): "An introduction to bootstrap methods: Examples and ideas". *Sociological Methods and Research*, Vol. 8, 243-291.
- SULLIVAN, M.W. (1992): "Brand extensions: When to use them". *Management Science*, Vol. 38 (6), 793-806.
- SZYMANSKI, D.M.; S.G. BHARADWAJ y P.R. VARADARAJAN (1993): "An analysis of the market share-profitability relationship". *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), 1-18.
- SZYMANSKI, D.M.; L.C. TROY y S.G. BHARADWAJ (1995): "Order of entry and business performance: An empirical synthesis and reexamination". *Journal of Marketing*, Vol. 59 (October), 17-33.
- TEECE, D.J.; G. PISANO y A. SHUEN (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509-533.
- TELLIS, G.J.; E. YIN y R. NIRAJ (2009): "Does quality win? Network effects versus quality in high-tech markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. 66 (April), 135-149.
- THOMAS, L.A. (1996): "Brand capital and entry order". *Journal of Economics & Management Studies*, Vol. 5 (1), 107-129.
- THOMAS, R.J. (1993): *New product development. Managing and forecasting for strategic success*. John Wiley & Sons, EE.UU.



- 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 (6), 645-659.
- URBAN, G.L. y J.R. HAUSER (1993): *Design and marketing of new products*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, EE.UU. 2ª edición.
- VORHIES, D.W. y N.A. MORGAN (2005): "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage". *Journal of Marketing*, Vol. 69 (1), 80-94.
- VORHIES, D.W.; R.E. MORGAN y C.W. AUTRY (2009): "Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 30 (12), 1310-1334.
- WEERAWARDENA, J. (2003): "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11 (1), 15-35.
- WEERAWARDENA, J. y A.O'CASS (2004): "Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 419-428.
- WILLIAMS, M.L.; M.H. TSAI y D. DAY (1991): "Intangible assets, entry strategies, and venture success in industrial markets". *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, 315-333.
- YOO, B.; N. DONTU y S. LEE (2000): "An examination of selected marketing mix elements and brand equity". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (2), 195-211.
- YOON, E. y G.L. LILIEN (1985): "New industrial product performance: The effects of market characteristics and strategy". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3, 134-144.

Fecha recepción: 02/02/2009

Fecha aceptación: 17/03/2010



