

Javier Rodríguez Pinto\*  
Ana I. Rodríguez Escudero\*

# LA ELECCIÓN DE UN POSICIONAMIENTO BASADO EN LA DIFERENCIACIÓN EN LA FASE DE LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO

*Este trabajo tiene como objetivo principal analizar el papel mediador de la elección de un posicionamiento basado en la diferenciación en la relación entre los recursos —de I+D y de marketing— y los resultados del nuevo producto —satisfacción, posición competitiva, coste y rentabilidad. El contraste del modelo planteado sobre una muestra de 136 lanzamientos de nuevos productos revela que las empresas con una mayor capacidad innovadora y con una política comercial más eficiente tienden a apostar por la diferenciación como estrategia competitiva. Tal estrategia se salda con una mayor satisfacción de los clientes, aunque también con un mayor coste, lo que hace que el efecto último sobre la rentabilidad sea nulo. Más allá de la elección de un determinado posicionamiento, esto es, con carácter adicional, la disposición de recursos de I+D influye, positivamente, en la satisfacción del consumidor y en la posición competitiva y, negativamente, en los costes. Por su parte, los recursos de marketing tienen un efecto directo sobre la posición competitiva.*

**Palabras clave:** recursos de I+D, recursos de marketing, posicionamiento, resultados del nuevo producto.  
**Clasificación JEL:** O32.

## 1. Planteamiento del trabajo

La literatura demuestra que el éxito de un nuevo producto depende en gran medida de factores relacionados tanto con el proceso de desarrollo como con la estrategia de lanzamiento (Easingwood y Beard, 1989 y Montoya-Weiss y Calantone, 1994). Según autores como

---

\* Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de CC Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid.

Los autores agradecen el apoyo financiero de la Agencia Regional de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia-Fundación Séneca (08663/PHCS/08) y del Ministerio de Ciencia e Innovación (ECO2010-21546).

Hultink *et al.* (1997) o Di Benedetto (1999), la fase de lanzamiento o comercialización es, con frecuencia, la que supone un mayor desembolso y un mayor riesgo. Por esta razón, es necesario continuar con los esfuerzos realizados por parte de la comunidad científica para analizar sus consecuencias. Concretamente, la decisión que estudiamos es el posicionamiento elegido durante el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. En este trabajo la decisión de posicionamiento se refiere a la elección por parte de la empresa de los atributos con los que desea configurar su oferta, es decir, al tipo de ventaja competitiva que persigue con su producto.

El enfoque basado en los recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993 y Teece *et al.*, 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 las empresas. Se reivindica, así, el papel de los recursos en la generación de valor y se defiende la existencia de una asociación positiva con los resultados.

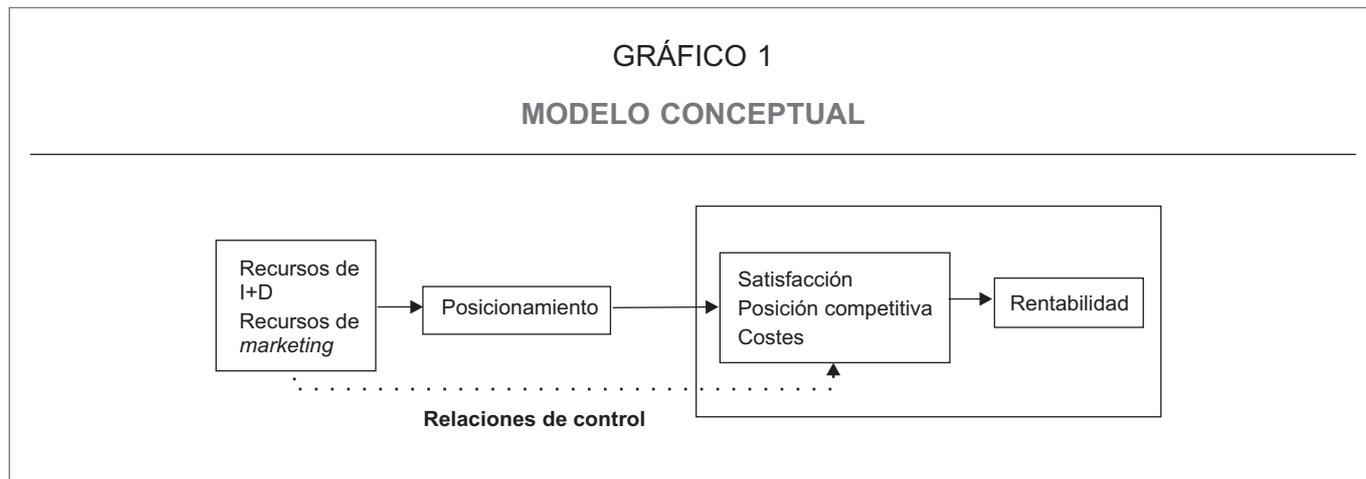
Una crítica habitual a este enfoque es la ausencia de evidencias empíricas que iluminen el proceso a través del cual una empresa puede aprovechar sus activos para lograr ventajas competitivas sostenibles (Priem y Butler, 2001; Sirmon *et al.*, 2007 y Crook *et al.*, 2008). La cuestión del proceso de transformación de los recursos en resultados es relevante, pues parece claro que su mera disposición, aunque requisito necesario, no es condición suficiente para el logro de ventajas competitivas sostenibles (Hunt y Morgan, 1995 y Vorhies *et al.*, 2009). 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). Estamos, pues, de acuerdo con Harmancioglu *et al.* (2009) y Morgan *et al.* (2009) 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 actuaciones claves

de la empresa. Dentro de tal corriente, en este trabajo contemplamos el posicionamiento elegido por la empresa en el lanzamiento de un nuevo producto como una posible vía de canalización y explotación de determinados recursos empresariales para el logro de resultados superiores, esto es, como una variable mediadora en la relación recursos-resultados (véase el Gráfico 1).

Los tipos de recursos que consideramos relevantes para la explicación del posicionamiento elegido por la empresa durante el lanzamiento de un producto al mercado son dos: los recursos de I+D y los de *marketing*. El resultado de un nuevo producto se trata como un constructo multidimensional (Griffin y Page, 1993 y 1996 y Henard y Szymanski, 2001), puesto que para su evaluación se han considerado tanto resultados de mercado como aspectos de carácter financiero. De acuerdo con los planteamientos de Huang *et al.* (2004), los resultados de mercado se desglosan en una variable de *satisfacción* —o medida de aceptación del mercado subjetiva— y en otra de *posición competitiva* —determinada con indicadores más objetivos, como pueden ser las ventas o la cuota—. Los aspectos financieros se miden tanto a través del *coste*, como de la *rentabilidad*. La inclusión de estas medidas sirve para evaluar en qué medida una decisión de lanzamiento que supone un mayor esfuerzo en términos de inversión se traslada a una mayor rentabilidad.

El contraste empírico de las hipótesis que, agrupadas en tres bloques, proponemos y justificamos en el siguiente apartado servirá para dilucidar si la disposición de recursos de I+D y de *marketing* determina, por la vía del posicionamiento, los resultados alcanzados. En el modelo se incluye además, a efectos de control, el impacto directo que estos recursos pueden tener sobre los resultados del nuevo producto. Se trata, con ello, de comprobar si alguno de estos activos y competencias distintivas constituyen una fuente de ventaja competitiva en el lanzamiento de un nuevo producto con independencia del posicionamiento adoptado.

GRÁFICO 1  
MODELO CONCEPTUAL



## 2. Hipótesis de investigación

### Influencia de los recursos de I+D y *marketing* en el posicionamiento

No abundan las investigaciones empíricas sobre los recursos que se precisan para sostener la estrategia de posicionamiento elegida para un nuevo producto (Hoolley y Greenley, 2005), pero consideramos que tal elección está condicionada por el tipo de recursos con que cuenta cada empresa. En general, las empresas más preocupadas por la innovación y que dedican más recursos a las actividades de I+D tendrán mayor capacidad para ofrecer productos de calidad, más variados y sofisticados. Las empresas que usan tecnología de vanguardia y que sobresalen por la disposición de patentes o por el lanzamiento de innovaciones con mayor frecuencia, además de lanzar al mercado productos sensiblemente diferentes de los de sus competidores, suelen comercializar una oferta técnicamente superior y destacar por la calidad de sus productos (Gatignon y Xuereb, 1997; Robinson y Fornell, 1985 y Robinson, 1988). Disfrutar de mejores recursos y de una mayor experiencia previa en el ámbito de la I+D facilita el desarrollo de nuevos productos con beneficios novedosos y atributos más ajustados a las cambiantes necesidades de los clientes (Song *et al.*, 2011). Por consiguiente, y dada la

importancia estratégica de la I+D cuando se trata de ofrecer la máxima calidad posible (Gatignon *et al.*, 1990), postulamos que las empresas con estos recursos estarán en buenas condiciones para diferenciarse de la competencia, mientras que las más débiles en esta área prácticamente no tendrán más remedio que competir en costes.

*H1. Los recursos de I+D influyen positivamente en la elección de un posicionamiento basado en la diferenciación del producto.*

También la disposición de recursos de *marketing* puede condicionar la elección de un determinado posicionamiento. Williams *et al.* (1991), por ejemplo, verifican la existencia de interacciones positivas entre la imagen corporativa y la calidad del producto ofrecido. De los resultados de sus análisis se deduce que las empresas con mejor reputación obtienen cuotas significativamente más altas si lanzan productos de calidad, incluso aunque sus precios sean ligeramente superiores a los de sus competidores. En cambio, si la imagen de marca es débil, la empresa verá seriamente penalizada su cuota si no vende a precios relativamente bajos. En general, puede argumentarse que las empresas con mejor reputación tratarán de conservar su buena imagen, circunstancia que obliga a cuidar la calidad

de los nuevos productos que incorporen a su cartera y el servicio que prestan al cliente y que favorece la elección de un posicionamiento basado en la diferenciación (Hooley y Greenley, 2005 y Shamsie, 2003). Además, disponer de un buen sistema de información de *marketing* y de políticas de distribución y ventas adecuadas también serán recursos claves en esta elección, tanto por su aportación a un mejor conocimiento y una mayor comprensión de las necesidades del mercado y las exigencias de los consumidores que permitan identificar oportunidades para la innovación de productos, como por su contribución en la prestación de un mejor servicio al cliente y en la colocación de una mayor variedad de modelos en el mercado (Ernst *et al.*, 2010; Paladino, 2008 y Song *et al.*, 2011).

*H2. Los recursos de marketing influyen positivamente en la elección de un posicionamiento basado en la diferenciación del producto.*

### **Influencia del posicionamiento en los resultados del nuevo producto**

De entre las decisiones estratégicas adoptadas durante el lanzamiento de un nuevo producto, la que atañe al posicionamiento es posiblemente una de las que más repercusión tiene en los resultados, al menos en los resultados de mercado (Easingwood y Beard, 1989). En principio, las empresas que son capaces de comercializar productos con atributos únicos e innovadores, productos de mayor calidad que los de la competencia, respaldados por un buen servicio, deberían contar con clientes más satisfechos (Anderson *et al.*, 1994). Eso se desprende del metaanálisis sobre los antecedentes y las consecuencias de la satisfacción realizado por Henard y Szymanski (2001), quienes constatan que la ventaja relativa de un producto es un determinante clave. Además, la oferta de una mayor variedad de modelos incrementa las probabilidades de que cada usuario encuentre un producto adecuado a sus necesidades y preferencias (Robinson y Fornell, 1985; Robinson, 1988;

Szymanski *et al.*, 1993; Szymanski *et al.*, 1995 y Bohlmann *et al.*, 2002), lo que también debe repercutir en la satisfacción de la clientela. Por consiguiente, consideramos que, incluso aunque el precio sea algo más elevado que el de otras marcas, las firmas que optan por un posicionamiento basado en la diferenciación recibirán como premio la mayor satisfacción de sus clientes.

*H3. El posicionamiento basado en la diferenciación influye positivamente en la satisfacción de los clientes con el producto.*

Según Buzzell (2004), uno de los hallazgos empíricos más importantes de las investigaciones basadas en el proyecto *Profit Impact of Marketing Strategy* (PIMS) de Harvard Business School es la robusta y positiva conexión entre la calidad y la cuota de mercado. La mayor calidad de un producto normalmente vendrá acompañada por unos precios más altos, pero no parece que esto 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 el precio (Robinson y Fornell, 1985; Robinson, 1988 y Williams *et al.*, 1991). La calidad como factor de diferenciación es un importante determinante del éxito de un producto, más importante que otras variables como la velocidad de llegada al mercado, pues, tal y como se desprende del estudio de Tellis *et al.* (2009), las mejoras en la calidad de un producto o la ausencia de tales mejoras explican en gran medida por qué las empresas ganan o pierden cuota de mercado. Otra variable clave para explicar la participación en el mercado es la profundidad de la línea de productos. La cifra de ventas debe responder positivamente si, además de comercializar productos de mayor calidad, la empresa ofrece una mayor variedad de modelos (Szymanski *et al.*, 1993). En resumen, y de acuerdo con evidencias como las de Langerak (2003), una estrategia de posicionamiento basada en la diferenciación debe traducirse en una posición competitiva más sólida.

*H4. El posicionamiento basado en la diferenciación influye positivamente en la posición competitiva del producto.*

La estrategia de diferenciación no está exenta de desventajas. Con independencia de la posible compensación buscada a través del precio, la mayor calidad de los productos y del servicio que una empresa presta a sus clientes normalmente vendrá acompañada de unos costes más elevados (de los suministros o de la mano de obra, entre otros). Además, la comercialización de líneas con una mayor variedad de modelos implica procesos productivos, logística e inventarios más complejos y, probablemente, más costosos (Szymanski *et al.*, 1993). Por lo tanto, aunque determinados costes asociados a un producto (por ejemplo, los relacionados con el servicio posventa) pueden ser incluso menores cuando una empresa basa su posicionamiento en la calidad (Anderson *et al.*, 1994), en general, las estrategias de diferenciación son más caras (Szymanski *et al.*, 1993).

*H5. El posicionamiento basado en la diferenciación influye positivamente en los costes del producto.*

#### **Relaciones entre las variables de resultados**

Consideramos que es posible establecer una secuencia lógica en la que las múltiples dimensiones de los resultados de un nuevo producto se van manifestando. La satisfacción o insatisfacción de los clientes con el producto sería la primera manifestación de su desempeño en el mercado, y es razonable pensar que un elevado grado de satisfacción se traducirá en una mayor fidelidad y, consecuentemente, en unas ventas y una cuota de mercado más elevadas (Rust y Zahorik, 1993). El metaanálisis de Henard y Szymanski (2001) prueba la existencia de una relación positiva entre satisfacción y lealtad, medida esta por la repetición de las compras. Los estudios de Edvardsson *et al.* (2000) y Nilsson *et al.* (2001) corroboran que los proveedores, tanto de bienes como de servicios —sobre todo estos últimos—, que

proporcionan una mayor satisfacción a sus clientes logran posiciones más sólidas. La alta correlación que Huang *et al.* (2004) observan entre los resultados de mercado basados en medidas subjetivas —aceptación y satisfacción de los clientes— y los basados en medidas más objetivas —cumplimiento de los objetivos de ventas, ingresos y cuota y crecimiento de los ingresos— sirve igualmente como evidencia empírica de la relación positiva entre satisfacción y posición competitiva.

*H6. La satisfacción de los clientes está positivamente relacionada con la posición competitiva del producto.*

En general, la investigación empírica previa sobre los determinantes de la rentabilidad de un nuevo producto no ha tenido en cuenta el papel que como variable mediadora tienen los costes del producto (Langerak *et al.*, 2008). En este sentido, consideramos que existe una relación inversa entre la posición competitiva que ostenta una empresa y los costes del producto, que podría explicarse aludiendo a argumentos como las economías de escala o el mayor poder de negociación del que gozan las empresas con cuotas de mercado más elevadas. Así lo constatan Parry y Bass (1989) quienes, a partir de los datos de la base PIMS, concluyen que tanto en empresas de consumo como industriales los costes directos están negativa y significativamente asociados a la cuota de mercado. También Hildebrandt y Buzzell (1991) resaltan cómo una mayor cuota de mercado permite ahorros sustanciales en algunas partidas clave del coste. Boulding y Staelin (1990), por su parte, observan que una mayor cuota de mercado, si bien no supone un mayor poder de mercado sobre proveedores o distribuidores que permita una reducción de costes, sí conduce a una mayor eficiencia como consecuencia de las economías de escala.

*H7. La posición competitiva está negativamente relacionada con los costes del producto.*

De nuevo volvemos a los hallazgos empíricos extraídos a partir de los datos de la base PIMS, ahora para

plantear la relación positiva entre cuota de mercado (indicador generalmente utilizado para medir la posición competitiva) y rentabilidad. Sin embargo, no todos los autores están de acuerdo en aceptar esta relación, que ha sido objeto de controvertidos debates. Por ejemplo, Jacobson y Aaker (1985) o Laverty (2001) consideran que la alta correlación positiva existente entre estas dos variables es espuria, probablemente consecuencia de no controlar el efecto de factores que influyen simultáneamente en ambas variables como, por ejemplo, las habilidades directivas o el acceso a recursos escasos. No obstante, en la literatura se advierte un apoyo mayoritario a la hipótesis de que cuota de mercado y rentabilidad están positivamente relacionadas (Buzzell, 2004). Los metaanálisis realizados por Capon *et al.* (1990) y Szymanski *et al.* (1993) confirman que la cuota de mercado es, en general, un antecedente de la rentabilidad. Incluso en estudios muy críticos con esta hipótesis, como el de Boulding y Staelin (1990), empíricamente se comprueba que muchas de las empresas de su muestra pueden mejorar sus beneficios aumentando su posición en el mercado, concretamente aquellas que operan en entornos menos hostiles, en los cuales una mayor cuota de mercado permite aumentar el volumen de ventas sin que se resientan los márgenes obtenidos. El trabajo de Langerak *et al.* (2008) también aporta una evidencia de la positiva influencia que el logro de unas elevadas cifras de ventas y cuota de mercado tiene en la rentabilidad de un nuevo producto.

*H8. La posición competitiva está positivamente relacionada con la rentabilidad del producto.*

Finalmente, para completar este bloque de hipótesis sobre los vínculos entre las diversas dimensiones de resultados, proponemos la existencia de una relación negativa entre costes y rentabilidad. Por definición, la rentabilidad de un producto depende de la magnitud de los beneficios que ocasiona su lanzamiento, que a su vez se calculan como diferencia entre los ingresos y los costes asociados a dicho producto. Por lo tanto, no parece muy osado consi-

derar que, cuanto menos eficiente sea la empresa y más elevados sean los costes del producto en comparación con la competencia, menor será la rentabilidad. Estudios como los de Gatignon y Xuereb (1997) o Langerak *et al.* (2008) aportan evidencia empírica de esta relación.

*H9. Los costes están negativamente relacionados con la rentabilidad del producto.*

### 3. Diseño empírico

#### Universo de población y muestra

La recogida de la información que nos va a permitir el contraste de las hipótesis formuladas se ha realizado mediante una encuesta postal enviada a los directivos de *marketing* de 1.661 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).

En el cuestionario se solicitaba información sobre un producto que la empresa hubiera lanzado en los cinco últimos años y que fuera representativo de su conducta habitual. 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 100.

En el Cuadro 1 se presenta el reparto por sectores de las empresas del universo de población y de la 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, para cada uno de los sectores se

**CUADRO 1**  
**REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA**

Códigos SIC y sector de actividad	Porcentaje de empresas			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 maquin. eléctrica-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
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>—</b>	<b>89,0</b>	<b>63,4</b>	<b>-0,86</b>	<b>342</b>	<b>341</b>	<b>-0,00</b>
Test de la $\chi^2$	$\chi^2(5)=1,40$ ; $p>0,90$			—	—	—	—	—	—

NOTA: \* 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.

FUENTE: Elaboración propia.

verificó, mediante un test de diferencia de medias, que la cifra de ventas y el número de empleados de las empresas que respondieron al cuestionario no diferían significativamente de los correspondientes valores para el universo de población. Los test realizados indican la no existencia de diferencias significativas, con la sola excepción de la industria de fabricantes de maquinaria (véase de nuevo el Cuadro 1). Así pues, contamos con una muestra suficientemente representativa del conjunto de empresas cuyo comportamiento innovador pretendemos estudiar.

### Medición de las variables

Los indicadores utilizados para la medición de los constructos del modelo se muestran en el Cuadro 2. Los recursos de I+D comprenden aspectos relativos a la experiencia en I+D, la inversión en I+D, el grado de innovación en productos, la agilidad para el diseño y desarrollo de nuevos productos y la propiedad de patentes (Lilien y Yoon, 1990; Miller *et al.*, 1989; Robinson *et al.*, 1992 y Szymanski *et al.*, 1995). Por su parte, los recursos de

*marketing* reúnen indicadores sobre la imagen de marca, la eficacia de la política de comunicación, la eficacia del equipo de ventas, la eficacia de la política de distribución y la calidad del sistema de información de *marketing* (Lilien y Yoon, 1990; Miller *et al.*, 1989; Murthi *et al.*, 1996; Robinson *et al.*, 1992 y Szymanski *et al.*, 1995).

El posicionamiento basado en la diferenciación aparece caracterizado por la calidad del producto, el nivel del servicio prestado a la clientela, la variedad de modelos comercializados (o profundidad de la línea) y el precio de venta. Las empresas que tratan de diferenciar su línea de productos en el mercado deben tener puntuaciones elevadas en estos ítems, todos ellos profusamente tratados en numerosos estudios inspirados en el proyecto PIMS (Robinson y Fornell, 1985; Robinson, 1988; McDougall y Robinson, 1990 y Szymanski *et al.*, 1995).

Finalmente, siguiendo las recomendaciones de trabajos como Griffin y Page (1993 y 1996), hemos recogido información que permite la evaluación de los resultados desde una perspectiva tanto de mercado como financie-

**CUADRO 2**  
**INDICADORES DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES**

Variables	Indicadores (escalas de 1 a 5 puntos)	Media (Desv.)
Recursos de I+D	Experiencia en I+D.	3,44 (0,97)
	Inversión en I+D.	3,41 (1,09)
	Grado de innovación en productos.	3,58 (1,05)
	Agilidad en el diseño y desarrollo de nuevos productos.	3,45 (1,04)
	Propiedad de patentes.	3,87 (1,81)
Recursos de <i>marketing</i>	Imagen de marca de los productos de la empresa.	3,46 (1,01)
	Eficacia de la política de comunicación.	2,99 (0,93)
	Eficacia del equipo de ventas.	3,63 (0,77)
	Eficacia de la política de distribución.	3,56 (0,79)
Posicionamiento (diferenciación)	Calidad del producto.	3,92 (0,72)
	Calidad del servicio al cliente.	3,78 (0,72)
	Variedad de modelos comercializados.	3,52 (0,95)
	Precio del producto.	3,21 (0,79)
Satisfacción	Satisfacción de los consumidores del producto con relación a las expectativas de la empresa.	3,79 (0,79)
	Satisfacción de los consumidores del producto con relación a la competencia.	4,07 (0,69)
Posición competitiva	Ventas del producto con relación a las expectativas de la empresa.	3,58 (0,95)
	Ventas del producto con relación a la competencia.	3,69 (0,93)
	Cuota de mercado con relación a las expectativas de la empresa.	3,45 (0,96)
	Cuota de mercado con relación a la competencia.	3,55 (0,97)
	Posición competitiva en el mercado.	3,79 (0,98)
Costes	Costes del producto con relación a las expectativas de la empresa.	3,04 (0,63)
	Costes del producto con relación a la competencia.	2,95 (0,75)
Rentabilidad	Rentabilidad del producto con relación a las expectativas de la empresa.	3,27 (0,81)
	Rentabilidad del producto con relación a la competencia.	3,50 (0,79)

FUENTE: Elaboración propia.

ra. La satisfacción del consumidor, los costes y la rentabilidad del producto han sido medidas con dos indicadores, uno relativo a las expectativas de la empresa y otro a la competencia. La posición competitiva se ha valorado con cinco ítems, cuatro de ellos relativos a las ventas y la cuota de mercado —respecto a las expectativas y a la competencia— y uno más en el que se pregunta sobre la posición competitiva del producto en el mercado.

Las variables recursos de I+D, recursos de *marketing* y posicionamiento han sido medidas con índices formativos. A diferencia de lo que ocurre con las escalas reflectivas, los indicadores que integran un constructo formativo no son manifestaciones sino causas del concepto que tratan de medir y cubren diferentes facetas del mismo, por lo que los procedimientos tradicionales para determinar la validez y fiabilidad de

**CUADRO 3**  
**MATRIZ DE CORRELACIONES Y DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES**

Variables del modelo	Media (desv. típ.)	CR	AVE	Correlaciones						
				1	2	3	4	5	6	
1. Recursos de I+D . . . . .	3,56 (0,77)	—	—	1,00						
2. Recursos de <i>marketing</i> . . . . .	3,35 (0,61)	—	—	0,22**	1,00					
3. Posicionamiento . . . . .	3,59 (0,53)	—	—	0,33**	0,45**	1,00				
4. Satisfacción . . . . .	3,93 (0,64)	0,67	0,51	0,25**	0,29**	0,33**	1,00			
5. Posición competitiva . . . . .	3,57 (0,81)	0,87	0,58	0,34**	0,34**	0,34**	0,54**	1,00		
6. Costes . . . . .	3,00 (0,60)	0,73	0,59	0,18*	0,16	0,27**	-0,02	0,02	1,00	
7. Rentabilidad . . . . .	3,38 (0,71)	0,78	0,65	0,07	0,14	0,07	0,33**	0,43**	-0,28**	1,00

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

FUENTE: Elaboración propia.

escalas reflectivas son inadecuados para establecer la validez de un índice formativo y no se deben esperar correlaciones significativas entre ellos (Diamantopoulos *et al.*, 2008). Es más, no solo no hay que exigir que las medidas de un constructo formativo estén significativamente correlacionadas entre sí, sino que la existencia de multicolinealidad supone un problema en este tipo de constructos. Por lo tanto, siguiendo las recomendaciones de Diamantopoulos *et al.* (2008), examinamos para cada constructo formativo la colinealidad entre los indicadores que lo forman mediante el cálculo del factor de inflación de la varianza (VIF) y el número de condición (CN). Ninguno de los indicadores de los recursos de I+D (máx. VIF=2,5, máx. CN=16,8), los recursos de *marketing* (máx. VIF=1,7, máx. CN=18,8) y el posicionamiento (máx. VIF=1,4, máx. CN=16,7) presenta problemas, por lo que todos los ítems son incluidos.

El conjunto de variables relativas al resultado de un nuevo producto —la satisfacción, la posición competitiva, el coste y la rentabilidad—, se han medido de forma reflectiva. Comprobamos que estas escalas tienen buenas propiedades psicométricas; tanto la fiabilidad compuesta (CR) como la varianza extraída (AVE) alcanzan valores por encima de los umbrales mínimos

aceptables 0,60 y 0,50, respectivamente (Cuadro 3). Siguiendo a MacKenzie *et al.* (2005), verificamos igualmente que todas las correlaciones entre constructos (incluyendo los formativos) eran inferiores a 0,71 y que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo reflectivo era superior a su correlación con los constructos restantes del modelo, lo que acredita que hay una adecuada validez discriminante.

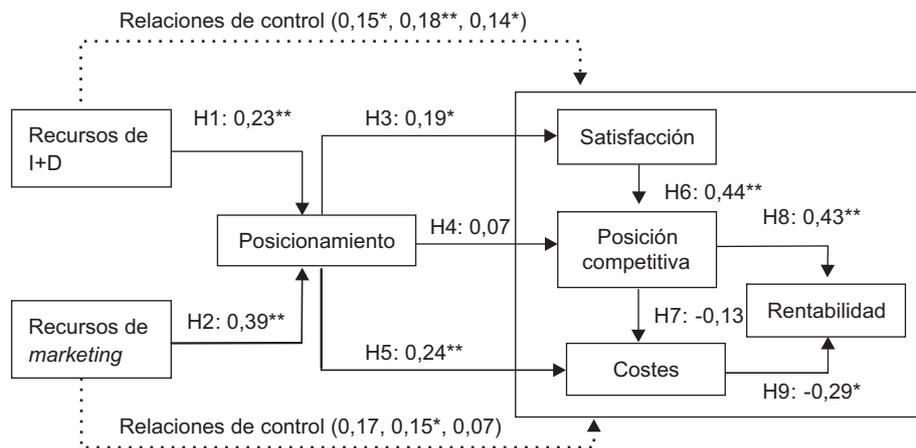
Para el contraste de las hipótesis, el valor del constructo correspondiente se ha calculado como el promedio de los indicadores utilizados en su medición. En el Cuadro 3 se ofrecen las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones de las variables del estudio.

#### 4. Análisis y resultados

##### Técnicas de análisis

El contraste empírico se ha realizado 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 un lado, por el excesivo número de parámetros que habría que estimar en un modelo com-

GRÁFICO 2  
PARÁMETROS DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS DEL MODELO



NOTA: Niveles de significación estimados con *bootstrapping* (test de una cola): \*p<0,05; \*\*p<0,01.  
FUENTE: Elaboración propia.

pleto con relación al número de unidades maestras (Kline, 2005) y, por otro lado, por la presencia simultánea de variables formativas y reflectivas<sup>1</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 generadas aleatoriamente a partir de la muestra original) para confirmar la significación de los parámetros a partir del intervalo de confianza obtenido en torno al correspondiente estadístico.

Aunque explícitamente no se formulan hipótesis sobre los efectos indirectos del modelo, tales efectos están considerados de manera implícita. Shrout y Bolger

(2002) aconsejan aplicar *bootstrapping* y determinar la significación de los efectos indirectos, comprobando si los correspondientes intervalos de confianza incluyen el valor cero. Haciendo caso de su recomendación, este es el procedimiento seguido para testar formalmente la existencia de efectos mediadores del posicionamiento en la relación recursos-resultados.

Los estimadores obtenidos en el análisis *path* se muestran en el Gráfico 2. El modelo ofrece un buen ajuste a los datos ( $\chi^2/DF=3,25/5$ ,  $p=0,59$ ;  $NFI=0,98$ ;  $CFI=1,00$ ;  $RMSEA=0,00$ ) y consigue explicar el 25 por 100 de la varianza del posicionamiento, el 15 por 100 de la satisfacción, el 37 por 100 de la posición competitiva, el 10 por 100 de los costes y el 27 por 100 de la rentabilidad.

### Resultados del estudio empírico

En primer término comprobamos que los estadísticos que nos sirven para contrastar las hipótesis referentes a

<sup>1</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) como es nuestro caso.

los efectos directos de los recursos de I+D y de *marketing* sobre el posicionamiento (H1 y H2) son positivos y estadísticamente significativos ( $b=0,23$ ,  $p<0,01$  y  $b=0,39$ ,  $p<0,01$ , respectivamente).

Los resultados también confirman H3 y H5, es decir, la existencia de un efecto directo significativo del posicionamiento sobre la satisfacción ( $b=0,19$ ,  $p<0,05$ ) y sobre los costes ( $b=0,24$ ,  $p<0,01$ ). H4, sin embargo, queda refutada ante la falta de significación del correspondiente parámetro. No obstante, sí existe un efecto indirecto significativo entre el posicionamiento y la posición competitiva, vía satisfacción ( $b=0,08$ ,  $p<0,01$ ).

Respecto a las hipótesis que vinculan las variables de resultados, los análisis confirman el cumplimiento de H6 ( $b=0,44$ ,  $p<0,01$ ), H8 ( $b=0,43$ ,  $p<0,01$ ) y H9 ( $b=-0,29$ ,  $p<0,01$ ). Sin embargo, el coeficiente de regresión estandarizado entre la posición competitiva y los costes no es significativo; por lo tanto, H7 no se cumple. La existencia de relaciones, por un lado, positivas, entre satisfacción y posición competitiva (H6) y entre posición competitiva y rentabilidad (H8) y, por otro, negativas entre costes y rentabilidad (H9), nos lleva a cuestionarnos cuál es el efecto neto del posicionamiento sobre la rentabilidad. En otras palabras, parece necesario examinar si dominan los efectos positivos (vía satisfacción y posición competitiva) sobre los negativos (vía costes) o si se anulan entre ellos. A tenor de nuestros resultados, el efecto total del posicionamiento sobre la rentabilidad es prácticamente nulo ( $b=0,00$ , obviamente no significativo).

Sobre las relaciones de control incluidas entre los recursos de I+D y las variables de resultados, relaciones que han de revelar si existe algún efecto sobre el éxito de un nuevo producto no mediado por el posicionamiento, cabe señalar la presencia de efectos directos significativos tanto sobre la satisfacción ( $b=0,15$ ,  $p<0,05$ ), como sobre la posición competitiva ( $b=0,18$ ,  $p<0,01$ ) y los costes ( $b=0,14$ ,  $p<0,05$ ). Finalmente, respecto a la relación entre los recursos de *marketing* y los resultados, solo podemos señalar la existencia de un efecto directo significativo: el correspondiente a la posición competitiva ( $b=0,15$ ,  $p<0,05$ ).

## 5. Discusión e implicaciones sobre la dirección

Con nuestros resultados se constata que las empresas con una mayor capacidad innovadora tienden a apostar por la diferenciación (lanzamiento de productos más sofisticados y de mayor calidad) como estrategia competitiva. Este resultado coincide con lo obtenido en el trabajo de Hsieh *et al.* (2006), según el cual las empresas que se distinguen por esta clase de capacidades suelen adoptar una estrategia de lanzamiento que se concentra en la diferenciación, al menos en las primeras etapas del ciclo de vida del mercado en las que el crecimiento no es muy elevado. Sin embargo, aquellas con unos recursos de I+D más pobres tendrán que limitar la variedad de modelos a comercializar y conformarse con vender a precios bajos productos de una calidad estándar, cuando no inferior.

En cuanto a los recursos de *marketing*, se verifica igualmente que las empresas que cuentan con una buena reputación, un sistema de información de *marketing* adecuado y unas políticas de comunicación, distribución y ventas más eficaces que las de sus rivales confían más en la diferenciación como estrategia competitiva. Se puede afirmar que para este tipo de empresas es más conveniente tratar de diferenciar los productos que lanzan al mercado por la calidad, el buen servicio, la variedad de modelos, etcétera, que poner en entredicho su imagen de marca con unos productos de precio bajo. Además, para que la diferenciación 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. Finalmente, son las capacidades de distribución y ventas las que, en última instancia, permiten colocar en el mercado una amplia variedad de modelos y prestar un mejor servicio posventa.

Respecto a las hipótesis en las que se plantea la influencia del posicionamiento en los resultados, ya hemos señalado que se verifican dos de ellas, las relativas a la satisfacción y al coste. Las empresas que se cen-

tran en diferenciar su oferta por la calidad del producto, por los servicios posventa y por la variedad de modelos, aunque tengan que vender a un precio más elevado, logran una mayor satisfacción de su clientela que las que optan por competir con un producto de precio bajo. En cambio, en contra de lo esperado —recordamos que, según la revisión de los estudios basados en el proyecto PIMS realizada por Buzzell (2004), la relación entre calidad y cuota de mercado era una de las más significativas—, no se observa que posicionarse buscando una mayor diferenciación influya de manera directa en la posición competitiva alcanzada.

Se pueden sugerir varias explicaciones para este sorprendente resultado. Por un lado, es posible que, a diferencia de nuestra investigación, que controla el efecto directo de los recursos de I+D y *marketing*, en algunos estudios en los que sí se ha observado una relación significativa no se hayan descontado los efectos que también ejercen sobre la posición competitiva estas u otras variables que también pudieran estar correlacionadas con el posicionamiento. Además, quizás resulte incompatible tratar de ofrecer una imagen de prestigio y exclusividad, algo característico en las estrategias de diferenciación, y lograr una fuerte penetración en el mercado (Porter, 1985 y Anderson *et al.*, 1994). Por último, aunque algunos autores señalan que el mayor precio que normalmente tienen los productos de mayor calidad no suele afectar negativamente a la cuota de mercado (Williams *et al.*, 1991), la demanda en muchos mercados o para ciertas categorías de productos puede ser bastante elástica, lo que iría en contra de la hipótesis planteada.

En cualquier caso, la falta de significación de la relación postulada entre posicionamiento y posición competitiva no supone negar la adecuación de esta estrategia para alcanzar altas cuotas de mercado, sino que viene a indicar que su éxito depende de la capacidad para satisfacer de manera más efectiva a los usuarios del producto. El rechazo de esta hipótesis debe ser interpretado como una evidencia de que la relación es indirecta, como pone de manifiesto la significación estadística del efecto correspondiente. La recompensa en términos de

ventas y cuota de mercado asociada a una estrategia de diferenciación solo llega si tal diferenciación permite un mejor ajuste a las preferencias del mercado, se cumplen las expectativas de los compradores del producto y estos quedan satisfechos con el mismo.

Como cabría esperar, la diferenciación del producto conlleva unos mayores costes. Las empresas que optan por lanzar un producto de calidad, en un número mayor de versiones y apoyado por un mejor servicio deben incurrir en unos costes superiores a los de la competencia. Esto provoca que el posicionamiento basado en la diferenciación no se materialice, finalmente, en una rentabilidad superior. Algo similar se ha observado en estudios como el de Dowling y McGee (1994), quienes ponen de manifiesto que, incluso en un sector como el de la fabricación de equipos de telecomunicaciones, en el que teóricamente la elección de un posicionamiento basado en la diferenciación debería ser más exitosa, la estrategia de bajo coste es igualmente rentable.

Finalmente, las relaciones de control incluidas son reveladoras del efecto adicional al posicionamiento que los recursos de I+D y los recursos de *marketing* tienen sobre los resultados de un nuevo producto. Particularmente llamativo —por su efecto directo sobre las tres variables de resultados consideradas— es el caso de los recursos de I+D. Más allá de la elección de un determinado posicionamiento, la disposición de recursos para la innovación superiores influye positivamente en la satisfacción del consumidor y en la posición competitiva, pero repercute en unos mayores costes. Por ejemplo, los recursos de I+D facilitan la consecución de innovaciones de producto antes que la competencia y, por tanto, posibilitan ser pionero en el mercado, estrategia que si bien pueden saldarse con una mejor posición competitiva, también suele conllevar costes más elevados. Por su parte, los recursos de *marketing* tienen un efecto directo sobre la posición competitiva. Cabe suponer, por ejemplo, que favorezcan la conquista de un mercado geográfico más amplio y con mayor profundidad.

De cualquier forma, salvo que hubiéramos incluido un conjunto exhaustivo de variables relacionadas con la

estrategia de lanzamiento, era poco probable que el efecto hubiera quedado totalmente mediado por el posicionamiento. La significación de las relaciones de control implica, por tanto, que una superioridad en recursos de I+D y *marketing* constituye una fuente potencial de ventaja competitiva. La estrategia de diferenciación no agota las vías de aprovechamiento de los recursos de I+D y *marketing*.

A tenor de los resultados obtenidos, nuestra primera recomendación para la práctica empresarial es una llamada de atención a las empresas dotadas de recursos de I+D y *marketing* para que opten por un posicionamiento basado en la diferenciación, puesto que, bien a través de la satisfacción del consumidor o bien de forma directa, tales recursos pueden transformarse en una posición competitiva superior. Pero, más allá de esta recomendación concreta, los resultados de nuestro trabajo ponen de manifiesto que los recursos y capacidades amplían la gama de posibilidades reales de actuación competitiva y dotan a la empresa de mayor libertad de actuación a la hora de adoptar las decisiones más adecuadas para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado. Es decir, la disposición de recursos de I+D y de *marketing* contribuye al logro de una posición competitiva superior. Por lo tanto, nuestra segunda recomendación aboga por la creación y adquisición de tales recursos como forma de ampliar el abanico de alternativas posibles para lograr el éxito.

## 6. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Antes de cerrar este trabajo creemos necesario señalar algunas limitaciones que conviene tener presentes al interpretar nuestros resultados. En primer lugar, las variables han sido medidas de forma subjetiva por un único informante. Lo deseable sería disponer de opiniones de varios informadores para descartar rotundamente la existencia de sesgos derivados de esta forma de obtención de la información. En segundo lugar, tenemos que

admitir que la tasa de respuesta es reducida. No obstante, en nuestra defensa aducimos que un bajo porcentaje de respuestas no tiene por qué ser un gran problema cuando no se detectan sesgos de no respuesta ni sesgos de representación de las industrias pertenecientes al universo de población. Finalmente, debemos recordar que, a pesar de considerar adecuado el análisis *path* para la estimación de nuestro modelo (dado el tamaño de la muestra y número de indicadores), tal análisis tiene como limitación la no consideración del error de medición de las variables.

Así las cosas y al margen de la necesidad de superar las limitaciones metodológicas señaladas, consideramos que dos son las principales líneas de investigación que quedan abiertas al concluir este trabajo. Una primera vía de mejora es analizar empíricamente el papel mediador de otras decisiones de lanzamiento (como el momento de entrada, la amplitud del mercado atendido, la política de comunicación...) con el ánimo de conocer otras explicaciones de cómo los recursos empresariales, en general, y los de I+D y *marketing*, en particular, en el éxito comercial de un nuevo producto. De especial interés resultará determinar qué decisiones permiten el logro de una posición competitiva superior sin incurrir en unos costes que finalmente hagan que el efecto neto sobre la rentabilidad sea nulo.

Una segunda línea de investigación atañe a la necesidad de profundizar en las alternativas de posicionamiento a disposición de la empresa (diferenciación, bajo coste, concentración). En este trabajo el posicionamiento basado en la diferenciación (en la línea de la propuesta de Porter) se ha considerado como la estrategia opuesta al bajo coste, pero es bien conocido que hay empresas que logran diferenciarse de sus competidores sin necesidad de incurrir en unos mayores costes. Profundizar en el concepto de posicionamiento, distinguiendo una mayor diversidad de alternativas, ayudará a afinar las conclusiones obtenidas y, por lo tanto, a precisar las recomendaciones para la dirección.

## Referencias bibliográficas

- [1] ANDERSON, E. W.; FORNEL, C. y LEHMANN, D. R. (1994): «Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden», *Journal of Marketing*, volumen 58, julio, páginas 53-66.
- [2] BARNEY, J. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, volumen 17 (1), páginas 99-120.
- [3] BOHLMANN, J. D.; GOLDR, P. N. y MITRA, D. (2002): «Deconstructing the Pioneer's Advantage: Examining Vintage Effects and Consumer Valuations of Quality and Variety», *Management Science*, volumen 48 (9), páginas 1175-1195.
- [4] BOULDING, W. y STAELIN, R. (1990): «Environment, Market Share, and Market Power», *Management Science*, volumen 36, núm. 10, octubre, páginas 1160-1177.
- [5] BUZZELL, R. D. (2004): «The PIMS Program of Strategy Research. A Retrospective Appraisal», *Journal of Business Research*, volumen 57, mayo, páginas 478-483.
- [6] CAPON, N.; FARLEY, J. U. y HOENING, S. (1990): «Determinants of Financial Performance: A Meta-analysis», *Management Science*, volumen 36, número 10, páginas 1143-1159.
- [7] COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. y HEELEY, M. B. (2000): «Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth», *Journal of Business Venturing*, volumen 15, marzo, páginas 175-210.
- [8] CROOK, T. R.; KETCHEN, D. K.; COMBS, J. G. y TODD, S. Y. (2008): «Strategic Resources and Performance: A Meta-analysis», *Strategic Management Journal*, volumen 29, páginas 1141-1154.
- [9] DIAMANTOPOULOS, A.; RIEFLER, P. y ROTH, K. P. (2008): «Advancing Formative Measurement Models», *Journal of Business Research*, volumen 61, diciembre, páginas 1203-1218.
- [10] DI BENEDETTO, C. A. (1999): «Identifying the Key Success Factors in New Product Launch», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 16, páginas 530-544.
- [11] DOWLING, M. J. y MCGEE, J. E. (1994): «Business and Technology Strategies and New Venture Performance: A Study of the Telecommunications Equipment Industry», *Management Science*, volumen 40, núm. 12, diciembre, páginas 1663-1677.
- [12] EASINWOOD, C. y BEARD, C. (1989): «High Technology Launch Strategies in the U.K.», *Industrial Marketing Management*, volumen 18, páginas 125-138.
- [13] EDVARDSSON, B.; JOHNSON, M. D.; GUSTAFSSON, A. y STRANDVIK, T. (2000): «The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Product Versus Services», *Total Quality Management*, volumen 11, núm. 7, S917-S927.
- [14] ERNST, H.; HOYER, W. D. y RÜBSAARNEN, C. (2010): «Sales, Marketing, and Research-and-development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success», *Journal of Marketing*, volumen 74, septiembre, páginas 80-92.
- [15] GATIGNON, H.; WEITZ, B. y BANSAL, P. (1990): «Brand Introduction Strategies and Competitive Environments», *Journal of Marketing Research*, volumen 27, noviembre, páginas 390-401.
- [16] GATIGNON, H. y XUEREBA, J. M. (1997): «Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance», *Journal of Marketing Research*, volumen 34, febrero, páginas 77-90.
- [17] GRANT, R. M. (1991): «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, volumen 33 (3), páginas 114-135.
- [18] GRIFFIN, A. y PAGE, A. L. (1993): «An Interim Report on Measuring New Product Development Success and Failure», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 10, páginas 291-308.
- [19] GRIFFIN, A. y PAGE, A. L. (1996): «PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 13, 478-496.
- [20] HARMANCIOGLU, N.; DROGUE, C. y CALANTONE, R. J. (2009): «Strategic Fit to Resources Versus NPD Execution Proficiencies: What are their Roles in Determining Success?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 37 (3), páginas 266-282.
- [21] HENARD, D. H. y SZYMANSKI, D. M. (2001): «Why some New Products are more Successful than Others», *Journal of Marketing Research*, volumen 38, agosto, páginas 362-375.
- [22] HILDEBRANDT, L. y BUZZELL, R. D. (1991): «Product Quality, Market Share, and Profitability. A Causal Modeling Approach», *Working paper*, 91-045, Harvard Business School. Citado en BUZZELL (2004).
- [23] HOOLEY, G. y GREENLEY, G. (2005): «The Resource Underpinnings of Competitive Positions», *Journal of Strategic Marketing*, volumen 13, páginas 93-116.
- [24] HSIEH, M. H.; TSAI, K. H. y HULTINK, E. J. (2006): «The Relationship between Resource Configurations and Launch Strategies in Taiwan's IC Design Industry: An Exploratory Study», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 23, páginas 259-273.
- [25] HUANG, X.; SOUTAR, G. N. y BROWN, A. (2004): «Measuring New Product Success: An Empirical Investigation of Australian SMEs», *Industrial Marketing Management*, volumen 33, páginas 117-123.
- [26] HULTINK, E. J.; GRIFFIN, A.; HART, S. y ROBBEN, H. S. J. (1997): «Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 14, páginas 243-257.
- [27] HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1995): «The Comparative Advantage Theory of Competition», *Journal of Marketing*, volumen 59, abril, páginas 1-15.

- [28] INE (2002): *Encuesta de Innovación Tecnológica en las Empresas 2000*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- [29] JACOBSON, R. y AAKER, D. (1985): «Is Market Share all that it's Cracked up to Be?», *Journal of Marketing*, volumen 49, otoño, páginas 11-22.
- [30] KLINE, R. (2005): *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Press, Nueva York.
- [31] LAVERTY, K. J. (2001): «Market Share, Profits and Business Strategy», *Management Decision*, volumen 39, núm. 8, páginas 607-617.
- [32] LANGERAK, F. (2003): «The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance», *Journal of Strategic Marketing*, volumen 11, junio, páginas 93-115.
- [33] LANGERAK, F.; HULTINK, E. J. y GRIFFIN, A. (2008): «Exploring the Mediating and Moderating Influences on the Links between Cycle Time, Proficiency in Entry Timing, and New Product Profitability», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 25, páginas 370-385.
- [34] LILIEN, G. L. y YOON, E. (1990): «The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products», *Management Science*, volumen 36, núm. 5, páginas 568-585.
- [35] MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. y PODSAKOFF, C. B. (2005): «The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and some Recommended Solutions», *Journal of Applied Psychology*, volumen 90 (4), páginas 710-730.
- [36] MARCOULIDES, G. A. y SAUNDERS, C. (2006): «PLS: A Silver Bullet?», *MIS Quarterly*, volumen 30 (2), páginas iii-ix.
- [37] McDOUGALL, P. P. y ROBINSON, Jr., R. B. (1990): «New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight "Archetypes" of Competitive Strategies for Entry», *Strategic Management Journal*, volumen 11 (6), páginas 447-467.
- [38] MILLER, A.; GARTNER, W. B. y WILSON, R. (1989): «Entry Order, Market Share, and Competitive Advantage: A Study of their Relationships in New Corporate Ventures», *Journal of Business Venturing*, volumen 4, mayo, páginas 197-209.
- [39] MONTOYA-WEISS, M. M. y CALANTONE, R. (1994): «Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-analysis», *Journal of Product Innovation Management*, 11, noviembre, páginas 397-417.
- [40] MORGAN, R. A.; VORHIES, D. W. y MASON, C. H. (2009): «Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, volumen 30, páginas 909-920.
- [41] MURTHI, B. P.; SRINIVASAN, K. y KALYANARAM, G. (1996): «Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-mover Market Share Advantages», *Journal of Marketing Research*, volumen 33, agosto, páginas 329-336.
- [42] NILSSON, L.; JOHNSON, M. D. y GUSTAFSSON, A. (2001): «The Impact of Quality Practices on Customer Satisfaction and Business Results: Product Versus Service Organizations», *Journal of Quality Management*, volumen 6, páginas 5-27.
- [43] PALADINO, A. (2008): «Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence», *Journal of Product Innovation Management*, volumen 25, páginas 577-592.
- [44] PARRY, M. y BASS, F. M. (1989): «When to Lead or Follow? It Depends», *Marketing Letters*, volumen 1, número 3, páginas 187-198.
- [45] PETERAF, M. A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View», *Strategic Management Journal*, volumen 14 (3), páginas 179-191.
- [46] PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Nueva York, EE UU.
- [47] PRIEM, R. L. y BUTLER, J. E. (2001): «Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management research?», *Academy of Management Review*, volumen 26 (1), páginas 22-40.
- [48] ROBINSON, W. T. (1988): «Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries», *Journal of Marketing Research*, volumen 25, febrero, páginas 87-94.
- [49] ROBINSON, W. T. y FORNELL, C. (1985): «Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries», *Journal of Marketing Research*, volumen 22, agosto, páginas 305-317.
- [50] ROBINSON, W. T.; FORNELL, C. y SULLIVAN, M. (1992): «Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants?», *Strategic Management Journal*, volumen 13 (3), páginas 609-624.
- [51] RUST, R. T. y ZAHORIK, A. J. (1993): «Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share», *Journal of Retailing*, volumen 69, número 2, páginas 193-215.
- [52] SHAMSIE, J. (2003): «The Context of Dominance: An Industry-driven Framework for Exploiting Reputation», *Strategic Management Journal*, volumen 24, marzo, páginas 199-215.
- [53] SHROUT P. E. y BOLGER, N. (2002): «Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations», *Psychological Methods*, volumen 7 (4), páginas 422-445.
- [54] SIRMON, D. G.; HITT, M. A. e IRELAND, R. D. (2007): «Managing Firm Resource in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box», *Academy of Management Review*, volumen 32 (1), páginas 273-292.
- [55] SONG, L. Z.; SONG, M. y DI BENEDETTO, C. A. (2011): «Resources, Supplier Investment, Product Launch Advantages, and First Product Performance», *Journal of Operations Management*, volumen 29, páginas 86-104.
- [56] SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G. y VARADARAJAN, P. R. (1993): «An Analysis of the Market Share-profi-

tability Relationship», *Journal of Marketing*, volumen 57, julio, páginas 1-18.

[57] SZYMANSKI, D. M.; TROY, L. C. y BHARADWAJ, S. G. (1995): «Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination», *Journal of Marketing*, volumen 59, octubre, páginas 17-33.

[58] TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, volumen 18 (7), páginas 509-533.

[59] TELLIS, G. J.; YIN, E. y NIRAJ, R. (2009): «Does Quality Win? Network Effects versus Quality in High-tech

Markets», *Journal of Marketing*, volumen 66, abril, páginas 135-149.

[60] VORHIES, D. W.; MORGAN, R. E. y AUTRY, C. W. (2009): «Product-market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance», *Strategic Management Journal*, volumen 30 (12), páginas 1310-1334.

[61] WILLIAMS, M. L.; TSAI, M. H. y DAY, D. (1991): «Intangible Assets, Entry Strategies, and Venture Success in Industrial Markets», *Journal of Business Venturing*, volumen 6, páginas 315-333.