



CURSOS DE VERANO 2002 www.uclm.es/curve2002
(Vicerrectorado de Extensión Universitaria y del Campus de Cuenca)
Universidad de Castilla-La Mancha



GROKIS www.inf-cr.uclm.es/www/grokis
(Group for Research in Organizational Knowledge, Innovation & Strategy)
Area de Organización de Empresas

Ponencia (3 de julio, miércoles, 12,30-14,00)

‘La Estrategia Pionera en la Creación de Conocimiento’

Pedro M. García Villaverde
Profesor Titular de Organización de Empresas
(Universidad de Castilla-La Mancha)

Patrocinan:

soluziona



Colaboran:



La estrategia pionera y la gestión del conocimiento: condiciones para obtener ventajas competitivas sostenibles

Curso de Verano
**La Gestión del Conocimiento Empresarial
en la Nueva Economía**

Ciudad Real
3, 4 y 5 de julio de 2002

Pedro M. García Villaverde
Área de Organización de Empresas
Universidad de Castilla-La Mancha



Interés del trabajo

Importancia del estudio de la estrategia pionera

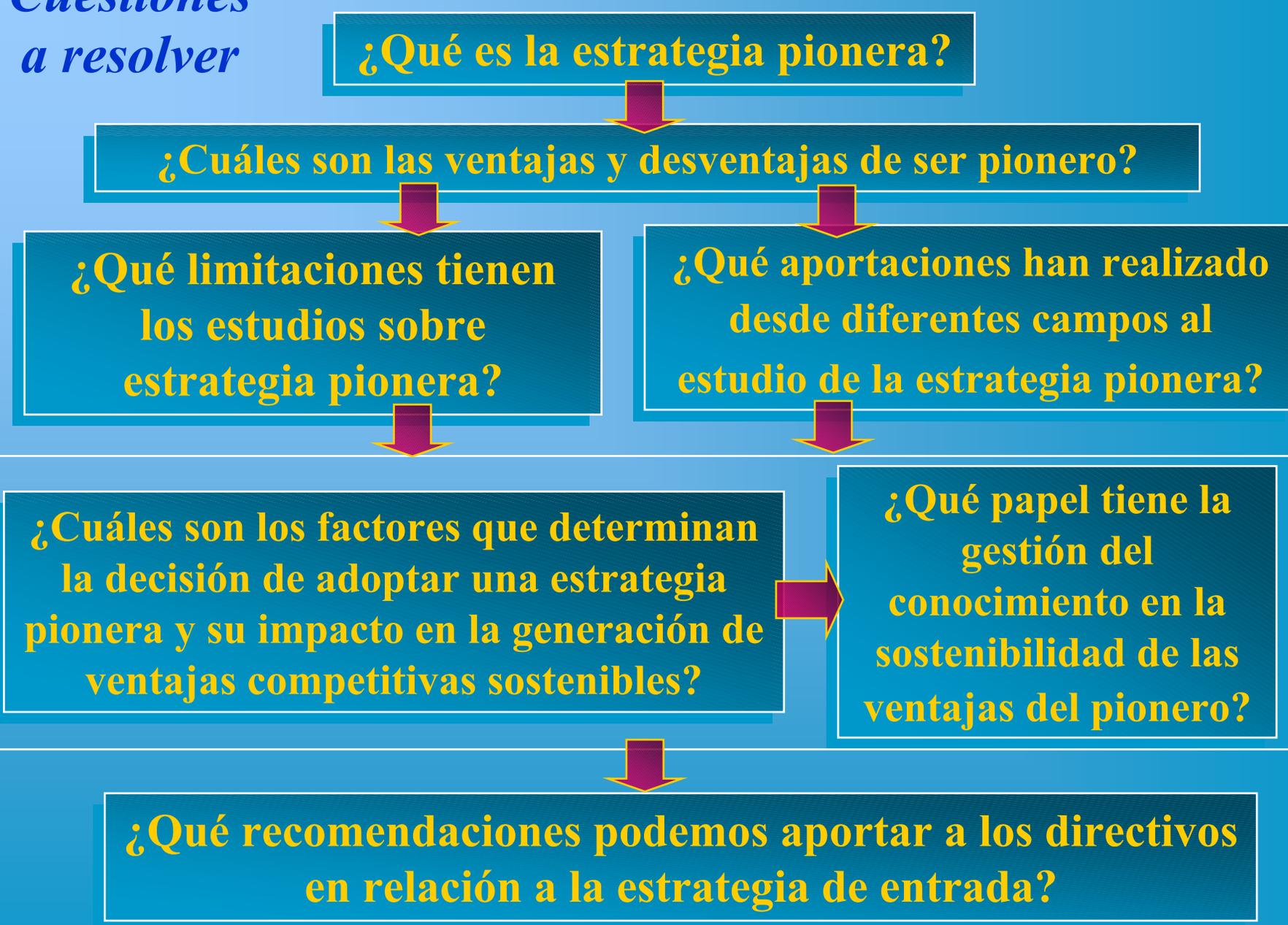
Experiencias de fracasos de empresas pioneras frente a las seguidoras (Tellis y Golder, 1996)

Preocupación por la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles (modelo de sostenibilidad vs hipercompetitividad)

Nuevas aportaciones desde distintos campos al estudio de la estrategia pionera: Economía, Marketing, Teoría de Recursos y Capacidades

Cuestiones a resolver

¿Qué es la estrategia pionera?



```
graph TD; Q1[¿Qué es la estrategia pionera?] --> Q2[¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser pionero?]; Q2 --> Q3[¿Qué limitaciones tienen los estudios sobre estrategia pionera?]; Q2 --> Q4[¿Qué aportaciones han realizado desde diferentes campos al estudio de la estrategia pionera?]; Q3 --> Q5[¿Cuáles son los factores que determinan la decisión de adoptar una estrategia pionera y su impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles?]; Q4 --> Q6[¿Qué papel tiene la gestión del conocimiento en la sostenibilidad de las ventajas del pionero?]; Q5 --> Q7[¿Qué recomendaciones podemos aportar a los directivos en relación a la estrategia de entrada?]; Q6 --> Q7;
```

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser pionero?

¿Qué limitaciones tienen los estudios sobre estrategia pionera?

¿Qué aportaciones han realizado desde diferentes campos al estudio de la estrategia pionera?

¿Cuáles son los factores que determinan la decisión de adoptar una estrategia pionera y su impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles?

¿Qué papel tiene la gestión del conocimiento en la sostenibilidad de las ventajas del pionero?

¿Qué recomendaciones podemos aportar a los directivos en relación a la estrategia de entrada?

¿Qué es una empresa pionera?

Orden de entrada en un mercado

(Shepherd y Shanley, 1998)



La primera empresa en introducir una nueva categoría de producto en el mercado
(Tellis y Golder, 1996)

¿Cuáles son las principales ventajas de los pioneros?

1. Ventajas en costes

- ➔ **Economías de escala**
- ➔ **Economías de aprendizaje**
- ➔ **Menor esfuerzo en marketing**

2. Posibilidad de limitar el espacio del mercado de los productos competidores

**Selección del
mejor
segmento**



**Ampliación
línea de
productos**



**Saturación
mercado
potencial**

Ventajas...

3. Posición favorable en el sistema de preferencias de consumidores

Proceso de aprendizaje del consumidor



Confianza del consumidor



Más esfuerzo cambio de marca por seguidores

4. Posibilidad de fijar el estándar tecnológico del sector

5. Acceso a recursos escasos

6. Negociar en exclusiva y establecer contratos a largo plazo

¿Cuáles son las principales desventajas de los pioneros?

1. Efecto “free rider”



Desventajas...

2. Incertidumbre en la tecnología y en la respuesta del mercado

Inversión del pionero en diseño dominante



Los seguidores esperan a comprobar que esté más desarrollada la tecnología

Desconocimiento de gustos y reacciones de consumidores



Incertidumbre sobre cantidad demandada



Oportunidades y menores errores para seguidores

Desventajas...

3. Cambios tecnológicos en el sector

Obsolescencia en productos introducidos



Imposibilidad de recuperar inversión

Rigidez para reaccionar



Inercia negativa: paradoja de Ícaro (Miller, 1992)

4. Cambios en las necesidades del cliente

Reacción limitada de pionero



Resistencia canivalizar sus productos



Posibilidad de entrada de seguidores

¿Qué limitaciones tienen los estudios empíricos sobre estrategia pionera?

1. Dificultades en la identificación del pionero

2. Elección de sectores propensos a generar ventajas a los pioneros

3. No consideración de los efectos indirectos

4. Omisión de las empresas no supervivientes

5. Sesgos en la utilización de medidas de éxito

¿Qué aportaciones han realizado desde diferentes campos al estudio de la estrategia pionera?

1. Aportaciones de la Organización Industrial y la Economía Evolucionista

Evolución de las condiciones del entorno

```
graph LR; A([Evolución de las condiciones del entorno]) --> B[Decisión sobre el momento de entrada (Clement, Liffin y Vanini, 1998)]; A --> C[Generación y mantenimiento de ventajas competitivas (Shepherd y Shanley, 1998)];
```

Decisión sobre el momento de entrada (Clement, Liffin y Vanini, 1998)

Generación y mantenimiento de ventajas competitivas (Shepherd y Shanley, 1998)

2. Aportaciones desde el *Marketing*

Orden de entrada



Formación de preferencias de los consumidores
(Carpenter y Nakamoto, 1994; Zhang y Markman, 1998)



Memoria de los consumidores



Percepción rasgos de productos



Formación juicios de valor marcas

Educación de clientes directos y agentes del mercado por el pionero



Reducción de incertidumbre y mejora de resultados (Shepherd y Shanley, 1998)

3. Aportaciones de la Teoría de los Recursos y Capacidades

¿Afectan los recursos y capacidades iniciales de una empresa al momento de entrada óptimo?

¿Bajo qué condiciones puede una entrada temprana aumentar la acumulación de recursos y capacidades superiores en la empresa?

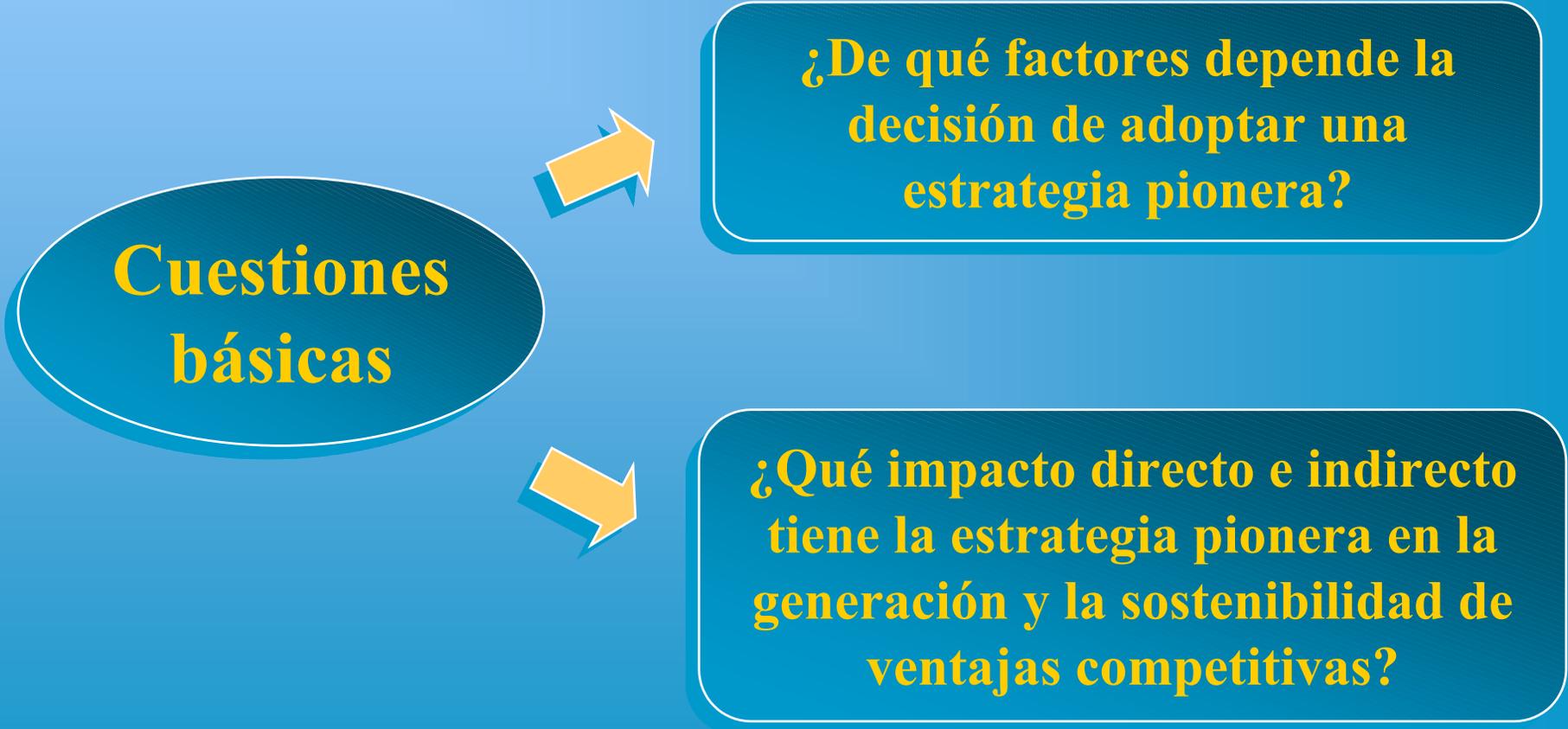
Interacción entre la acumulación de recursos y el momento de entrada
(Lieberman y Montgomery, 1998)

Barreras a la imitación de los pioneros, la inercia y la capacidad de imitación de competidores

Mantenimiento de ventajas del pionero

¿Cuáles son las cuestiones básicas que queremos responder?

Cuestiones básicas



```
graph LR; A([Cuestiones básicas]) --> B[¿De qué factores depende la decisión de adoptar una estrategia pionera?]; A --> C[¿Qué impacto directo e indirecto tiene la estrategia pionera en la generación y la sostenibilidad de ventajas competitivas?];
```

¿De qué factores depende la decisión de adoptar una estrategia pionera?

¿Qué impacto directo e indirecto tiene la estrategia pionera en la generación y la sostenibilidad de ventajas competitivas?

¿Cuáles son los factores que determinan la decisión de adoptar una estrategia pionera?



Decisión del momento de entrada...

Características del entorno sectorial

**Anticipación
factores clave
del sector**

(Shepherd y
Shanley, 1998).

**Estabilidad
esperada de
la demanda**

(Keeley et al. 1996).

**Elevada incertidumbre
tecnológica, facilidad
relativa de entrada,
moderados costes de
cambio de clientes y
aparente ausencia de
ventajas sostenibles**
(Schoenecker y Cooper, 1998)

**Expectativas de obtención de
ventajas competitivas sostenibles**

Decisión de entrada pionera

+

+

-

Decisión del momento de entrada...

Recursos y capacidades disponibles

Recursos especializados en nuevo producto o mercado (Mitchell, 1989).

Activos intangibles (imagen corporativa) (Williams, Tsai y Day, 1991).

Recursos tecnológicos y de marketing (Schoenecker y Cooper, 1998)

Capital de marca (Thomas, 1996)



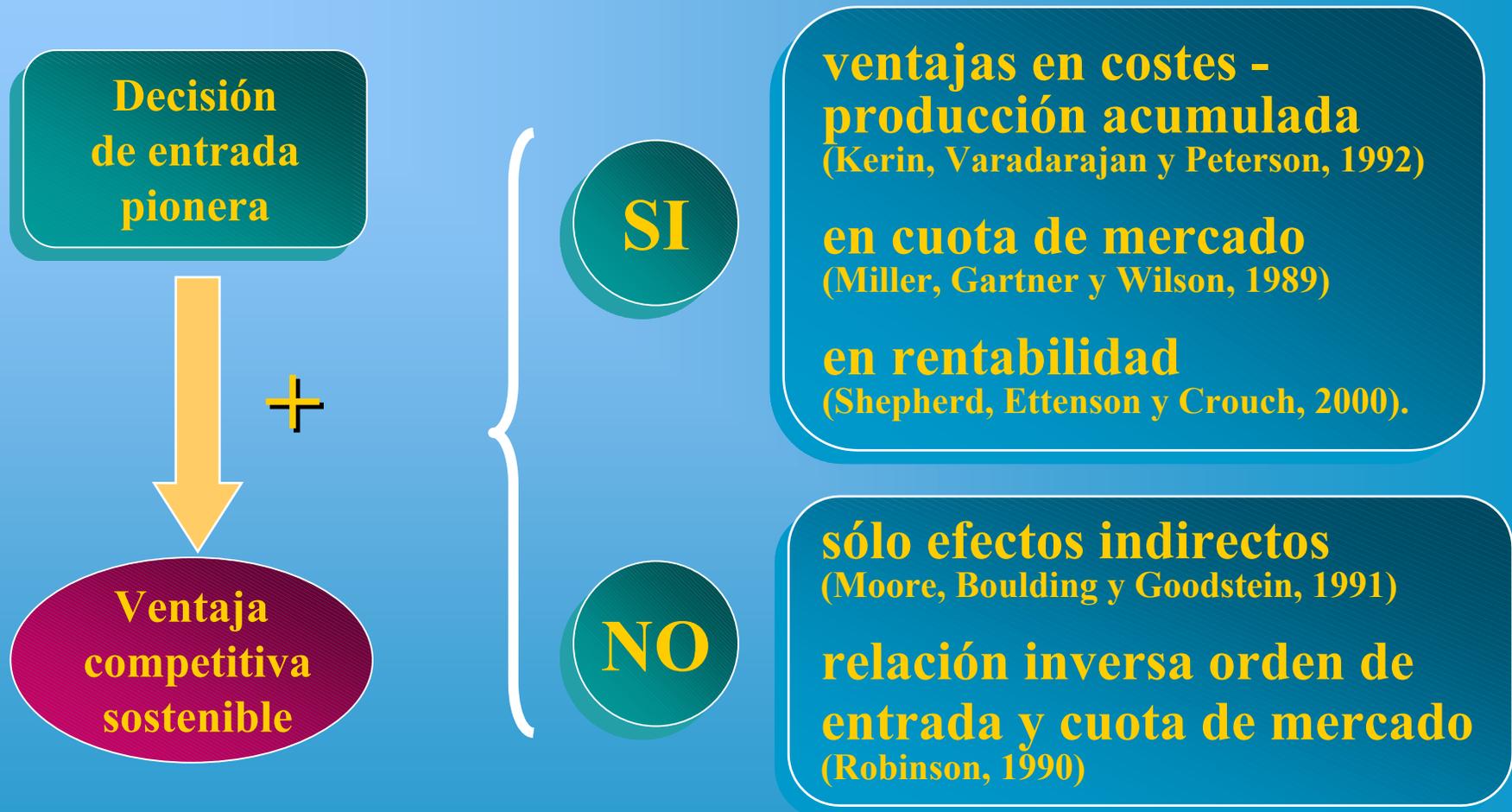
Expectativas de obtención de ventajas competitivas sostenibles

Decisión de entrada pionera

¿Qué impacto directo e indirecto tiene la estrategia pionera en la generación y la sostenibilidad de ventajas competitivas?



Impacto directo de la estrategia pionera...



Sólo ventajas directas a corto plazo

Éxito comparativo a largo plazo entre pioneros y seguidores

PRODUCTO	PIONERO	SEGUIDOR	GANADOR
Avión a reacción	De Havilland (Comet)	Boeing (707)	Seguidor
Cristal líquido	Pilkington	Corning	Pionero
Escaner de rayos X	EMI	General Electric	Seguidor
Ordenador personal	Xerox	IBM	Seguidor
Video	Ampex/Sony	Matsushita	Seguidor
Refresco de cola dietético	R.C. Cola	Coca Cola	Seguidor
Cámaras instantáneas	Polaroid	Kodak	Pionero
Calculadora de bolsillo	Bowmar	Texas Instruments	Seguidor
Microondas	Raytheon	Samsung	Seguidor
Fotocopiadora	Xerox	Canon	Dudoso
Cable de fibra óptica	Corning	many companies	Pionero
Video juegos	Atari	Nintendo/Sega/Sony	Seguidores
Pañales desechables	Proctor & Gamble	Kimberly-Clark	Pionero
Navegador Web	Netscape	Microsoft	Seguidor
PDA	Psion, Apple	Palm	Seguidor
Reproductor MP3	Diamond Multimedia	Sony (&others)	Seguidores

Fuente: Grant, 2001.

¿De qué depende la sostenibilidad de la ventaja competitiva?



¿Cómo influye el dinamismo del sector en el sostenimiento de la ventaja competitiva?

Dinamismo del sector

Alta tasa de innovación de productos

Ciclos de vida de productos breve

Elevada rivalidad competitiva

Ventaja competitiva transitoria

Paradigma de hipercompetitividad (D'Aveni, 1994)

¿De qué depende la capacidad de los competidores para imitar y desgastar la ventaja competitiva del pionero?

Capacidades de imitación de los competidores

Fortaleza de las capacidades de imitación (ingeniería inversa)
(Hill, 1992)



Seguidores se benefician de diferencia (+) de costes de innovación y costes de imitación)

Reducido compromiso estratégico de competidores
(Guemawat, 1986)



Fácil ruptura de la organización con una forma particular de hacer negocios



Ventaja competitiva pionera transitoria

Impacto indirecto de la estrategia pionera...



¿De qué depende la capacidad de los pioneros de establecer barreras a la imitación para sostener las ventajas competitivas ?



¿Cuáles son los factores que determinan el potencial de la ventaja que pueden obtener los pioneros a partir del producto innovador?



1. Protección legal del producto

Protección legal



Posibilidad de apropiación de rentas a través de derechos de propiedad



Limitaciones
(Winter, 2001)

Costes legales

Efectividad limitada en determinados sectores

Desarrollo de inventos relacionados

2. Recursos complementarios

Recurso básicos para explotar y comercializar un producto



Recursos especializados



Propietario en posición fuerte



Reparto de rentas entre pionero y propietario de recursos

3. Características de la tecnología



4. Tiempo de liderazgo

Período de tiempo del que dispone el innovador para ampliar la ventaja competitiva inicial antes de ser imitado



Eficacia de factores de apropiación de beneficios de productos innovadores

<i>FACTORES DE APROPIACIÓN</i>	<i>PRODUCTS</i>
Patentes para prevenir la duplicación	4.33
Patentes asegurar ingresos por royaltis	3.75
Secreto	3.57
Tiempo de liderazgo	5.41
Desplazamiento rápido curva aprendizaje	5.09
Esfuerzo en ventas y servicios	5.59

1 = nada efectivo 7 = muy efectivo

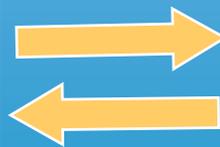
Fuente: Levin, Klevorick, Nelson y Winter, 1987.

Control del estándar tecnológico del sector

Fuente relevante de ventaja
sostenible en sectores tecnológicos

Equilibrio

Riesgo de ser
pionero en sector con
tecnología equivocada



Riesgo de entrar tarde
para influir en
tecnología dominante

Empresas que poseen estándar tecnológicos

EMPRESA	CATEGORÍA DE PRODUCTOS	ESTÁNDAR
Microsoft	Sistema operativo para PC	Windows
Intel	Microprocesadores para PC	series 86
Matsushita	Sistema de grabación de video	sistema VHS
Intuit	Software para transacciones financieras on-line	Quicken
AMR	Sistema informático de reserva de billetes de aerolíneas	Sabre
Rockwell/ 3Com	Modems de 56K	V90
Adobe Systems	Formato de ficheros para crear y ver documentos	Acrobat

Fuente: Grant, 2001

¿Qué papel tiene la gestión del conocimiento en la sostenibilidad de las ventajas del pionero?

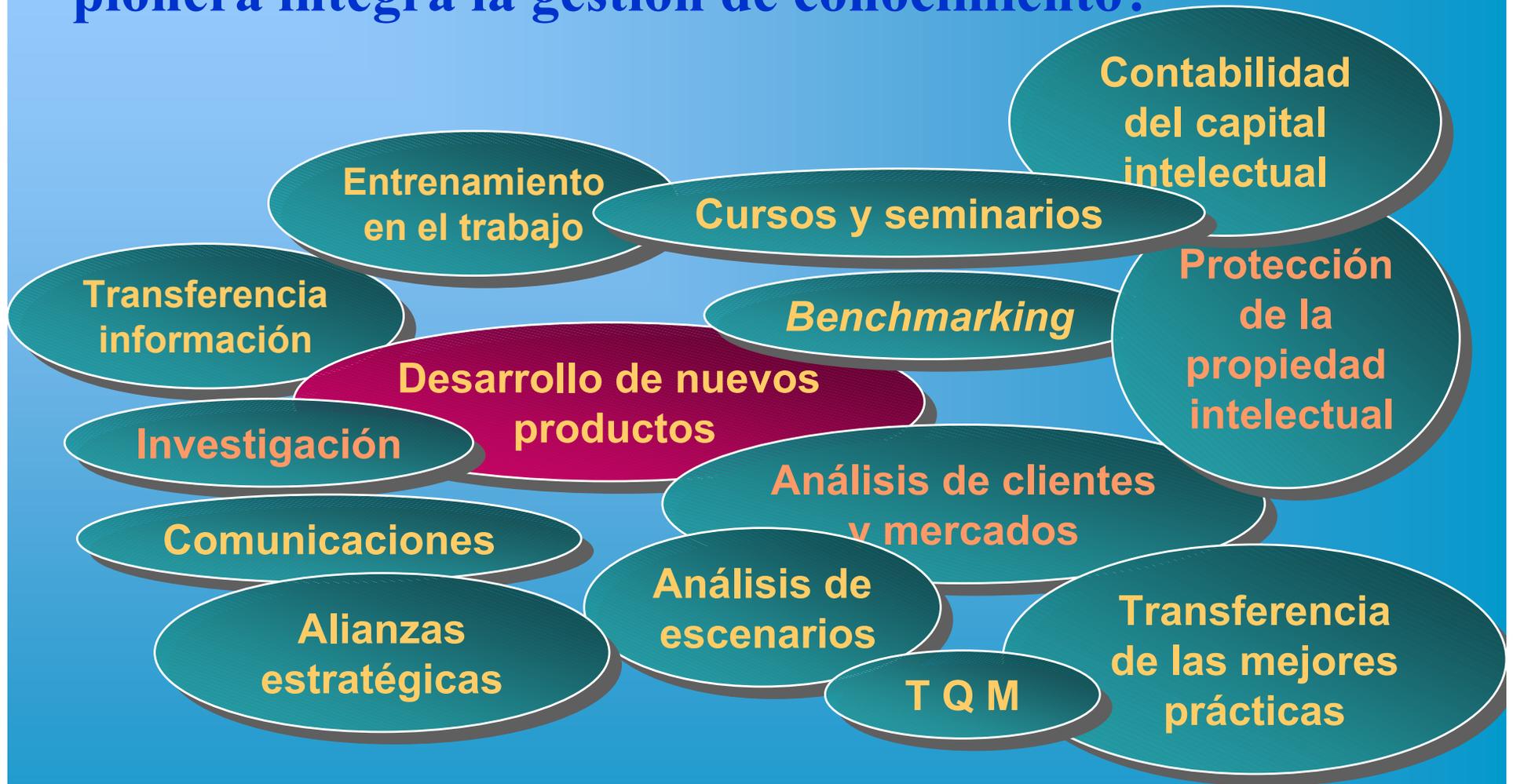
Definición

Gestión de los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva (Revilla, 1998).



El conocimiento es un recurso básico para la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Spender, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996).

¿Qué procesos básicos para la empresa pionera integra la gestión de conocimiento?



Fuente: Grant, 2001

No todos los tipos de conocimiento ofrecen las mismas posibilidades de alcanzar y sostener ventajas competitivas

**Tipos de conocimiento
(Spender, 1993)**

Individual

Social

**Formal y
sistemático**

Explícito

Consciente

Objetivado

**Difícil de
formalizar
y comunicar**

Tácito

Automático

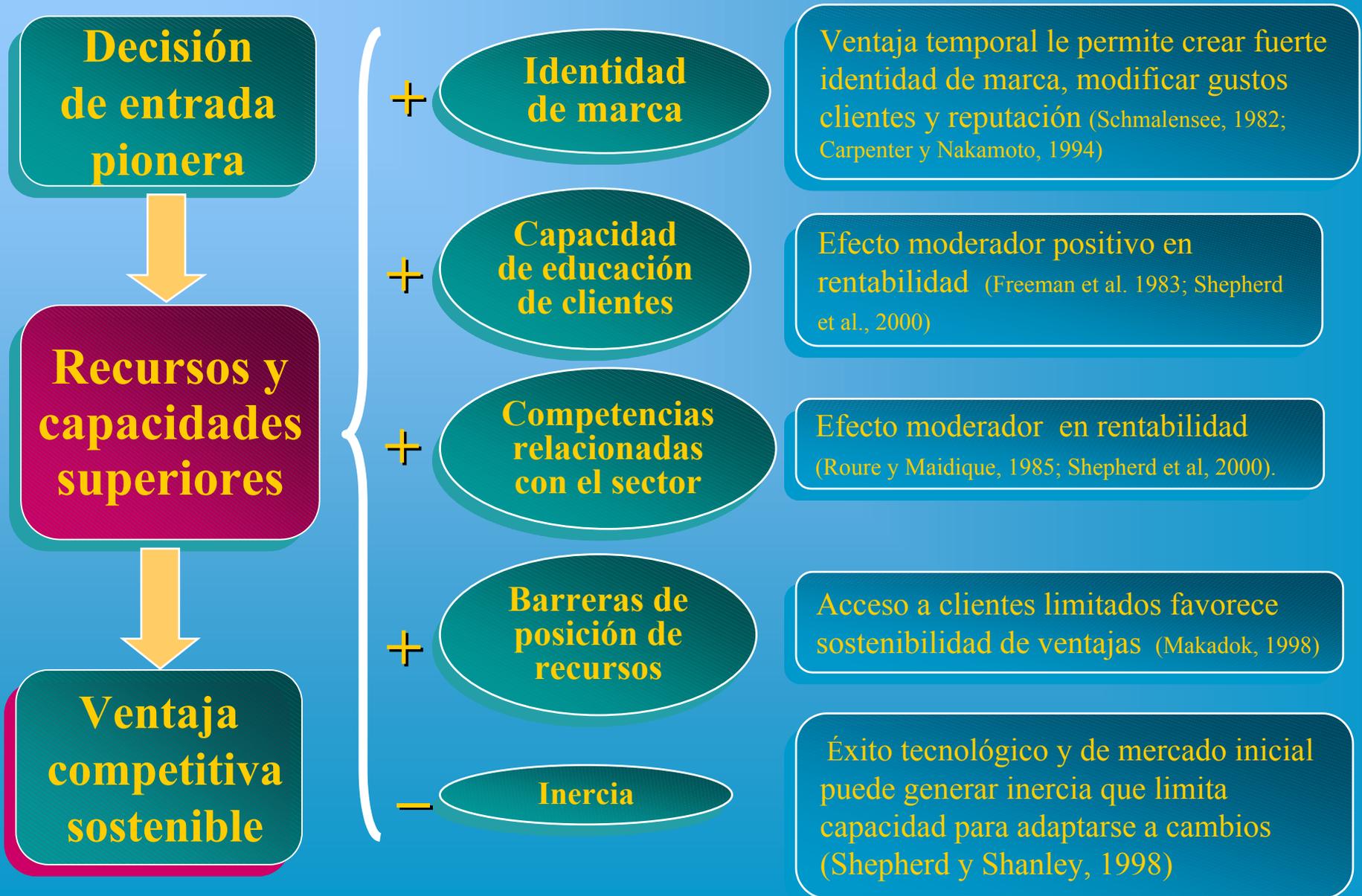
Colectivo

**Relevante para conseguir
ventajas competitivas sostenibles.**

**Integra conocimiento específico de individuos,
habilidades y experiencias para aplicarlo y
conocimiento de la organización en su conjunto.**

**Genera movilidad e imitabilidad imperfectas
y durabilidad**

Impacto indirecto de la estrategia pionera...

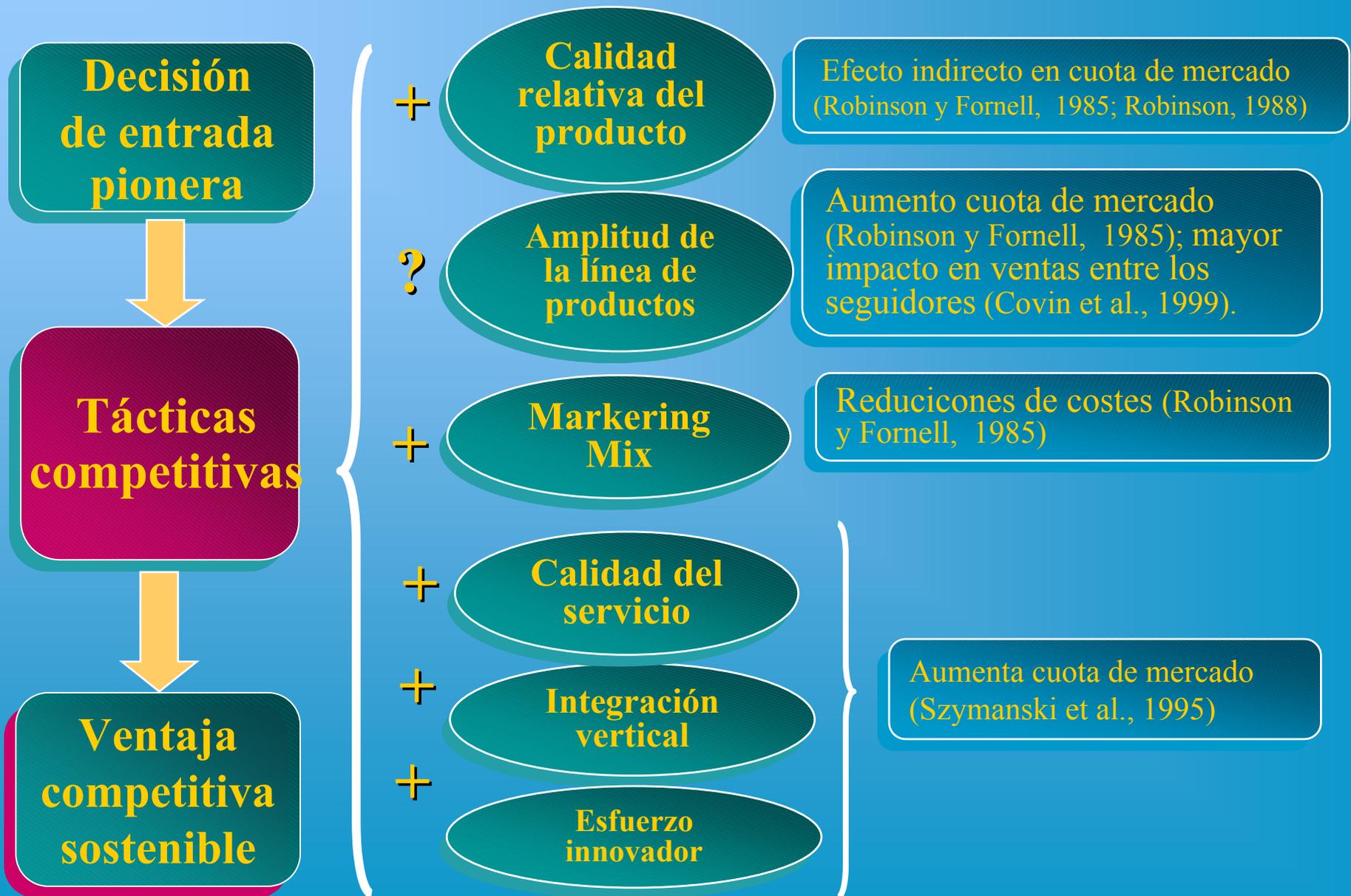


Marcas de mayor valor en el mundo

<i>Ranking de Empresas</i>	<i>Valor marca (bill.\$)</i>	<i>Ranking de Empresas</i>	<i>Valor marca (bill. \$)</i>
1 Coca-Cola	72.5	8 Disney	33.6
2 Microsoft	70.2	9 McDonald's	27.9
3 IBM	53.2	10 AT&T	25.5
4 Intel	39.0	11 Marlboro	22.1
5 Nokia	38.5	12 Mercedes	21.1
6 General Electric	38.1	13 Hewlett-Packard	20.6
7 Ford	36.4	14 Cisco Systems	20.0

Fuente: Interbrand

Impacto indirecto de la estrategia pionera...



Un modelo integrado

