

La estrategia de imitación: Estado del arte

MARÍA JESÚS PIDAL GONZÁLEZ¹

mpidal@unimet.edu.ve

Recibido 28/07/06 ■ Aprobado 25/04/08

Resumen

La competencia obliga a las organizaciones a considerar la imitación como una de sus estrategias de supervivencia y crecimiento. En los mercados actuales de rápido crecimiento, las empresas que adoptan una estrategia de imitación aspiran a dominar el mercado y en muchos casos llegan a ser las líderes. La estrategia de imitación es percibida por muchas empresas como una estrategia secundaria frente a la estrategia de innovación. La innovación de productos no siempre es una estrategia que puede ser seguida por todas las empresas, por eso la estrategia de imitación es una estrategia legítima, oportuna y en ocasiones mucho más exitosa, que debe ser practicada como una estrategia de desarrollo cuidadosamente planificada. A propósito de esto, en este estudio, se revisa un conjunto de trabajos en los que sus autores evidencian que la estrategia de imitación debe ser considerada como una estrategia básica por sus resultados exitosos.

Palabras clave: estrategia, imitación, pionero, seguidor.

Abstract

Competition drives organizations to consider imitation as one of its strategies for survival and growth. In today's fast growing markets, companies that adopt an imitation strategy aim to rule markets and in most cases they become the leaders. Imitation strategy is perceived by many companies as a secondary strategy to deal with the strategy of innovation. The innovation of products is not always

¹María Jesús Pidal González, Profesor Universidad Metropolitana, Lic. Matemáticas, UCV (1980), Magíster Scientiarum Mención Matemáticas, UCV (1986), Magíster en Finanzas, UNIMET (1999), Diploma de Estudios Avanzados del Doctorado en Investigación en Economía de la Empresa, Universidad de Almería, España (2005).

a strategy that can be followed by all companies. For this reason, imitation strategy is a real, opportune and on occasions a much more successful strategy, that must be practiced as a carefully planned strategy of development. Regarding this matter, in this research some papers are revised in which its authors show that the strategy of imitation must be consider a basic strategy due to its successful results.

Key words: strategy, imitation, pioneer, follower.

Introducción

El objetivo de marketing de las empresas es ganar mercado para sus productos y por eso deben elegir cuidadosamente sus estrategias. Lograr que el producto sea elegido entre la variada oferta del mercado no es tarea fácil; sobre todo en esta época, en la que rasgos como la constante imitación de los productos, un consumidor globalizado que se informa y quiere mayor calidad, la necesidad de agregarle continuamente valor a la marca, la variedad de medios de comunicación y la cantidad de productos parecidos, son todos fenómenos de estos tiempos que complican la labor de los profesionales del marketing.

Según Porter (en Kotler, 2002), una compañía no tiene una estrategia sólida si realiza las mismas actividades de la competencia, pero mejoradas; en todo caso será excelente desde el punto de vista operativo. Sin embargo, muchas empresas empezaron con copias de otras ya establecidas y llegaron a ser más exitosas que las primeras o innovadoras. Si tradicionalmente la innovación ha sido la clave del éxito, una manera de explicar este fenómeno sería la Imitación Innovadora, término acuñado por Levitt, (1966). Es decir, la planificación cuidadosa de la imitación y en algunos casos, combinar imitación con innovación; imitar un producto nuevo, pero trabajar en él hasta perfeccionarlo para hacerlo útil, satisfacer al cliente y ofrecer un producto que necesiten y por el cual estén dispuestos a pagar. Algunas de las compañías que sirven de ejemplo exitoso de esta estrategia son IBM y Procter & Gamble. El secreto consiste en aprovechar productos exitosos que tienen posibilidades de mejora para atacar un mercado ya formado, con un riesgo menor que el innovador del producto y a un costo de desarrollo menor.

En ocasiones las empresas tardan en percibir la amenaza que supone para su mercado el lanzamiento de un nuevo producto y sólo la reconocen

cuando no tienen tiempo de reaccionar; en ese momento se ven obligadas a imitar con urgencia a sus competidores para mantener su posición en el mercado. En la actualidad podemos encontrar una empresa tratando de introducir un nuevo producto en el mercado y al mismo tiempo, otra planea aceleradamente la introducción de una copia de ese producto (Munuera y Rodríguez, 1998).

La imitación ya no es una estrategia apartada y marginada. Toda organización se encuentra obligada por la competencia a considerar la imitación como una de sus estrategias de supervivencia y crecimiento.

La velocidad con la que un imitador entra al mercado es crucial porque recorta rápidamente los márgenes disponibles a los demás competidores; es importante entrar al mercado lo más pronto posible. La imitación de un producto ya experimentado no reduce en forma automática el riesgo, simplemente lo modifica (Levitt, 1966 y Segerstrom, 1991); mientras el innovador se enfrenta al riesgo de que el producto no encuentre un mercado que lo acepte, el imitador enfrenta el riesgo de llegar al mercado cuando ya está plagado de competidores dispuestos a reducir los precios.

En los mercados actuales de rápido crecimiento, la estrategia de imitación satisface la demanda de un producto, genera un producto exitoso aprovechándose del éxito de otros innovadores y se enfoca en el cliente al ver el nuevo producto desde su perspectiva. Así, las empresas que adoptan dentro de su estrategia la de imitación, aspiran a dominar el mercado y en muchos casos llegan a ser las líderes (Munuera y Rodríguez, 1998).

Muchas empresas perciben la estrategia de imitación como una estrategia secundaria frente a la estrategia de innovación, aunque muchos autores ponen en evidencia en sus trabajos que la estrategia de imitación puede ser exitosa y muestran ejemplos de empresas que han convertido la imitación en su estrategia básica. En este artículo se revisan esos trabajos.

Las estrategias de imitación: concepto y clasificación

Una empresa sigue una *estrategia de imitación* cuando sale al mercado con un producto copiado o adaptado del producto original o innovador (Munuera y Rodríguez, 1998). Levitt, 1966, coincide con esa definición y propone el concepto de creación cuidadosa y planificada de imitación a lo que llama *imitación innovadora*.

La imitación realmente consta de dos componentes esenciales: (1) estrategia de seguidor y (2) aprendizaje por observación (learning-by-watching). Estrategia de seguidor significa que la compañía espera para adoptar un nuevo producto o práctica; el aprendizaje por observación, se refiere a la adquisición de nuevo conocimiento a través de la observación y asimilación de la información externa. Por otro lado, la *imitación pensativa*, eleva la simple copia y transferencia de conocimiento a una adaptación activa de la tecnología en un nuevo escenario y, por lo tanto, refleja los requerimientos particulares del nuevo usuario (Kremen, 1993).

La imitación puede tener varios grados, dependiendo del porcentaje de características del producto que se ha imitado. Estos grados varían entre dos extremos bien diferenciados: las copias ilegales o falsificaciones y las imitaciones superiores o productos con tecnologías más avanzadas.

Munuera y Rodríguez (1998), clasifican esos grados de imitación como:

- Copias ilegales o falsificaciones: imitaciones que se venden con un precio inferior al del producto original, amparados por el prestigio de la marca original; si se vende con la misma marca será una falsificación y si es con distinta marca será una copia ilegal.
- Copias legales de productos competidores: se trata de copias de los productos originales que se ponen a la venta por otros fabricantes con otra marca. En cada caso específico la legalidad se decide en los tribunales. Por ejemplo, el desarrollo de los clones PC en 1981 a partir del diseño innovador de IBM.
- Imitaciones Innovadoras: Imitaciones que adaptan un producto existente a una nueva y diferente necesidad del mercado. Estas imitaciones incorporan cierto grado de creatividad. A veces se copia elementos accesorios del producto (por ejemplo, los automóviles japoneses que copiaron el diseño BMW y Mercedes Benz, pero aportaron tecnología propia); otras veces, se copia la tecnología del producto y se añaden características innovadoras al mismo.
- Imitaciones superiores o productos con tecnología más avanzada: más que una imitación, supera el producto del innovador llegando a romper las barreras de entrada impuestas por el pionero. Utilizan los problemas obtenidos por el producto innovador como un aprendizaje y logran un avance significativo, generalmente tecnológico, que supera al producto original.

Los industriales tienden a no diferenciar entre imitadores y falsificaciones ya que ambos crean problemas similares para las marcas, dañando seriamente la imagen y los beneficios; las pérdidas estimadas por falsificaciones, solamente en USA, son de 200 billones anuales y las pérdidas estimadas por las imitaciones fácilmente superan esa cifra, ya que hay más productos de igual parecido que falsificaciones (Wilke y Zaichkowsky, 1999).

El champú Iberneuro fue condenado por los tribunales por competencia desleal e imitación de la imagen del producto Vidal Sasson; Frudesa demandó a Pescanova, y ganó la demanda en los tribunales, por utilizar la misma imagen en la campaña publicitaria; la lejía ACE de Procter & Gamble ganó la demanda contra la lejía Total de Fénix Química al ser considerada copia ilegal; el grupo boliviano Kjarkas ganó la demanda por derechos de autor, daños y perjuicios al grupo Kaoma, demostrando que la canción «La Lambada» era una imitación. Estos son algunos ejemplos de copias ilegales, además de las innumerables imitaciones ilegales de bebidas entre ellas vinos, ginebra, refrescos, etc. Solamente Coca-Cola y Coke han detectado más de 2.000 imitaciones y copias ilegales; la compañía ha ganado la mayoría de los pleitos dirimidos con las bebidas imitadoras (Munuera y Rodríguez, 1998). Marcas internacionales como McDonald's, Lego ® o Disney preferirían tener leyes muy restrictivas para los imitadores ya que los consideran parásitos para el bienestar de las compañías. El problema de las leyes es que pueden cambiar con el tiempo, el país y la región, además de que cada caso se debe dirimir de forma separada y la interpretación de las leyes depende de las diferentes experiencias, creencias y valores de los que la aplican (Wilke y Zaichkowsky, 1999).

Haunschild y Miner (1997) distinguen tres maneras distintas de imitación entre las organizaciones: la *imitación basada en la frecuencia* («*frequency-based imitation*»), la *imitación basada en rasgos* («*trait-based imitation*») y la *imitación basada en resultados* («*outcome-based imitation*»).

Una organización usará una imitación basada en la frecuencia cuando tiende a imitar acciones que han sido tomadas por un gran número de firmas (Tolbert y Zucker, 1983; DiMaggio y Powell, 1983; en Haunschild y Miner, 1997). Esta práctica puede ocurrir por el deseo que tienen las organizaciones de legitimarse, por eso adoptan prácticas legítimas de otras organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; en Haunschild y Miner, 1997). Por otro lado, las organizaciones adoptan una estrategia de imitación basada en rasgos cuando imitan selectivamente algunas prácticas de otras organizaciones. Los argumentos que soportan esta práctica enfatizan la importancia del proceso social; DiMaggio y Powell, 1983,

(citados por Haunschild y Miner, 1997), sugieren que las firmas adoptan prácticas de organizaciones legítimas y esa legitimidad se infiere de rasgos como el tamaño y el éxito. También, adquieren estatus imitando a organizaciones con alto estatus (Fombrun y Shanley, 1990; en Haunschild y Miner, 1997). Finalmente, las organizaciones usan imitación basada en resultados cuando imitan las prácticas o estructuras de otras organizaciones después de que han podido evaluar los resultados que estas producen. Es decir, las prácticas que produzcan resultados positivos serán imitadas, las que produzcan resultados negativos serán evitadas (Haunschild y Miner, 1997).

Según el momento de entrada en el mercado, tenemos que considerar los términos relacionados de *empresa pionera* y *empresa seguidora*. Ser pionero en el mercado significa crear un nuevo mercado para un producto o introducir un nuevo producto en un mercado establecido (Sandberg, 2001). Generalmente se asocia la estrategia de imitación con la entrada posterior al mercado, es decir, con la empresa seguidora (Munuera y Rodríguez, 1998), pero la estrategia de imitación puede entrar al mercado como pionera o como seguidora (Schnnaars, 1994). De acuerdo con este autor, una empresa que sigue una estrategia de imitación, puede sorprender a la empresa innovadora y adelantarse con el lanzamiento del producto que la primera ha desarrollado; en ese caso la empresa será pionera con un producto imitado. Por otro lado, cuando la empresa copia el producto y llega al mercado después de la empresa creadora, la empresa será seguidora con un producto imitado. Es decir, la empresa puede seguir una estrategia de imitación con un producto y llegar al mercado como pionera o seguidora, de la misma manera que lo puede hacer con un producto innovador.

La interpretación de estas categorías, innovador frente a imitador y pionero frente a seguidor no siempre es sencilla. Golder y Tellis, 1993, (citados en Munuera y Rodríguez, 1998) hacen diferencia entre los conceptos: *empresa inventora*, como aquella que desarrolla la tecnología para el nuevo producto, *empresa pionera en el producto*, la que crea el primer modelo del producto y *empresa pionera en el mercado*, la primera que vende con aceptación ese producto en el mercado.

Robinson y Fornell, 1985; Robinson, 1988; Lambkin y Day, 1989 y Agarwal, 1997, (citados por Robinson y Min, 2002), clasifican entrar al mercado como *pioneros* a los primeros que entran al mercado, *seguidores tempranos*, los que siguen rápidamente durante los primeros años de evolución del mercado y *seguidores tardíos*, los últimos que entran al mercado cuando el mismo está

maduro. Schmalensee, 1982; Urban, 1986 y Golder y Tellis, 1993, (citados por Robinson y Min, 2002), definen *pionero* como el primero en entrar al mercado, Urban, 1986, sólo considera distribución nacional, y Golder y Tellis, 1993, incluyen mercados locales. Robinson y Min, 2002, toma como definición operativa de *pionero* los dos ámbitos tanto en el mercado regional como en el mercado nacional.

Imitación frente a Innovación

La innovación es necesaria para la salud de la sociedad, la imitación puede inhibir la innovación y empeora la situación del consumidor (Schumpeter, 1950; en Wilke y Zaichkowsky, 1999). Por otro lado, la competencia es el corazón de la salud del mercado, por lo tanto, cuando la imitación es una forma de competencia, el mercado se hace más eficiente (Schnnars, 1994). La innovación de nuevos productos expande los mercados añadiendo nuevas características, estilos y empaques; es abundante en la sociedad aunque a veces se confunde erróneamente con una imitación (Levitt, 1966).

La simple aritmética nos dice que hay más imitación que innovación; la imitación es más abundante, gana abundantes beneficios y cada día crece más; IBM, Texas Instruments, Holiday Inn, RCA y Playboy, entre otras, entraron en algunos mercados como imitadores. La imitación es abundante y la innovación escasa (Levitt, 1966). Para este autor, la innovación ocurre sólo cuando algo es completamente nuevo, es decir, si ya ha sido hecho antes, es imitación aunque en una determinada industria se haga por primera vez. Levitt analiza la alternativa innovación-imitación y propone un enfoque positivo de la planificación y creación de imitaciones como una estrategia legítima y necesaria, lo que llama formalmente la *imitación innovadora*. Considera que las compañías deben hacer un balance del mundo que las rodea y reconocer, de acuerdo a su realidad, la posibilidad o no de sostener una estrategia de innovación que puede representar un alto costo. En un resumen informal de un rango de compañías con grandes esfuerzos de inversión en I+D, el autor encuentra que ninguna tiene políticas informales, ni siquiera implícitas, para dar respuesta a la innovación de otros aunque el tiempo de desarrollo de sus nuevos productos tarda de 1 a 3 años desde su concepción. Esto es sorprendente si se toma en cuenta que cada una de las compañías habían perdido oportunidades considerables de beneficios por haber retrasado sus imitaciones en el pasado. Es decir, mientras que las compañías tienen una cuidadosa planificación de la innovación, no tienen criterios para una imitación que, la mayoría de las veces, es crucial. Aunque la innovación es una

consecuencia de estrategias corporativas cuidadosamente planificadas, la imitación es casi aleatoria, accidental y reactiva.

Levitt 1966, dedica gran parte de su artículo a dar un enfoque positivo a la planificación y creación de imitaciones, e insiste en que cada organización está obligada por la competencia a mirar la imitación como una de sus estrategias de crecimiento y supervivencia, además de practicarla como una estrategia de desarrollo cuidadosamente planificada.

Cuando la imitación está soportada por pequeñas compañías ansiosas de obtener capital descubriendo nuevas mejoras a los productos nuevos, la imitación es buena para la sociedad y mejora la innovación (Wilke y Zaichkowsky, 1999). Por otro lado, la innovación representa un costo de inversión y también un costo legal de imitación. Los consumidores se benefician de los innovadores porque tienen la habilidad de buscar productos que se adaptan a sus necesidades; pero también, los que soportan la imitación argumentan que es necesario este tipo de competencia para garantizar la protección de los consumidores con respecto a los precios. En un mercado competitivo ideal, una innovación exitosa es rápidamente imitada por numerosas compañías competidoras sin incurrir en los costos de la innovación (Wilke y Zaichkowsky, 1999). Las investigaciones sugieren que el costo de la imitación es aproximadamente 65% del costo de la innovación (Mansfield, Schwartz and Wagner, 1981, en Kerin y Varadarajan, 1992). Cuando la imitación es una estrategia para hacer mejor un producto, distribuirlo de una mejor manera o adaptarlo mejor a las nuevas necesidades de los consumidores, será sana para la sociedad (Schnnars, 1995) y será seguida por una nueva innovación; en este sentido la imitación acelera el desarrollo de nuevos productos y así, la imitación incentiva y fomenta la innovación (Segerstrom, 1991).

Es difícil argumentar cuándo una imitación es un producto de mejor calidad, la realidad es que la mayoría de las imitaciones no lo son aunque son aceptadas como competidores en el mercado. La imitación destruye el lenguaje de las marcas originales y puede devaluar categorías completas de productos; los consumidores las perciben mejor o peor de acuerdo a su calidad comparada con la del producto innovador y en general, la prefieren si es de mejor o igual calidad y de menor precio (Wilke y Zaichkowsky, 1999).

La calidad del producto es una de las decisiones a tomar en el desarrollo de una innovación. Esta decisión se toma antes de que se conozca si ese

producto tendrá éxito en el mercado; la incertidumbre de la demanda y la posibilidad de imitadores en el mercado debilitan el incentivo del innovador para incurrir en gastos de desarrollo de un mejor producto. Tales costos pueden no ser recuperables si la demanda es débil. Si los costos de los imitadores suben al imitar un producto de alta calidad, entonces podemos elegir como estrategia un producto de calidad alta que aumente el costo de los rivales y limite la entrada a las imitaciones. Pepall y Richards, 1994, examinan estas alternativas entre costo y calidad y su implicación para el bienestar social. Específicamente, encontraron que si el costo de copiar relativamente el desarrollo original es alto, el innovador prefiere seleccionar un diseño de alta calidad, ya que el efecto actuaría como barrera de entrada y garantizaría el monopolio al innovador.

Segerstrom (1991), desarrolla un modelo dinámico de equilibrio del crecimiento económico. El modelo tiene un estado de equilibrio en el cual algunas firmas dedican sus recursos a descubrir mejoras cualitativas de productos y otras firmas dedican sus recursos a copiar esos productos, es decir, el estado de equilibrio se da en la innovación e imitación. Del análisis del modelo se encuentra que la facilidad con la cual las firmas pueden imitar nuevos productos tiene un efecto contrario a los incentivos o subsidios a la innovación.

Larsen et al (2002), explora la relación entre los beneficios por arriba de lo normal o anormales y las estrategias de imitación e innovación. Argumentan que los beneficios anormales declinan porque las firmas exitosas atraen la imitación. Por eso, si una firma quiere sostener su ventaja competitiva en el tiempo, debe tener una estrategia de innovación sostenida y barreras de entradas, es decir, restricciones a la imitación de los competidores; hay barreras a la imitación cuando la acción de los negocios y sus resultados hacen difícil para los competidores reproducir sus estrategias (Reed, 1990). La innovación estratégica se enfoca en cambiar el nivel de la empresa en el tiempo para identificar posiciones no explotadas en la industria por las firmas rivales. Esta posición monopólica es una ventaja hasta que los imitadores erosionan los márgenes de beneficios; en ese momento la firma realiza una innovación siguiendo un ciclo continuo (Larsen et al., 2002). Si las firmas cesan el ciclo de innovación estratégica, su ventaja competitiva se desvanece y sus beneficios volverán a niveles normales.

La simulación hecha por Larsen et al., 2002, demuestra que la imitación puede erosionar el promedio de beneficios de la firma debido a que enfoca su

atención en estrategias estrechas y descuida otras opciones que pueden abrir nichos de beneficios dentro de la industria. Estos nuevos segmentos no surgen de repente, existen dentro de la industria, pero las firmas no obtienen ventaja de su explotación porque no los identifican; por ejemplo, nuevos segmentos de consumidores, nuevas necesidades de los consumidores y nuevas necesidades de distribución, entre otros, que permitirían a las firmas beneficios significativos con la posibilidad de rejuvenecer una industria ya madura. Una estrategia de innovación permitiría identificar esos nichos y realizar beneficios por arriba de lo normal. (Mitchell y Singh, 1993) encontraron que la industria que no se expande hacia nuevos campos técnicos, tiende a empobrecer su negocio aunque el mercado para el producto todavía se mantenga. Por otro lado, las firmas que expanden su negocio establecido por estrategias más riesgosas, sobreviven más tiempo, obtienen mayores beneficios y una mayor porción de mercado que la de los competidores que no usan esas estrategias. Este resultado no es sorprendente, las compañías que sobreviven en el tiempo y son exitosas, cambian su negocio en el tiempo: Motorola hizo la transición de los consumidores electrónicos a los semiconductores, 3M del papel de lija a los adhesivos, Swedish Stora Kopparberget de la industria minera a los productos forestales (Larsen et al, 2002). Finalmente, los resultados del estudio de (Larsen et al., 2002) sugieren que para que las firmas puedan realizar beneficios por arriba de lo normal tienen que mantener una estrategia continua de innovación.

(Kremen, 1993), propone un conjunto de cinco condiciones bajo las cuales la imitación puede ser una estrategia competitiva más astuta que la innovación: (1) industrias con protección débil a la propiedad intelectual, (2) industrias con interdependencia tecnológica, (3) industrias con mercados arbitrarios e incertidumbre técnica, (4) industrias con cambios tecnológicos rápidos y (5) industrias con flujo de información rápido.

En relación a la cuestión de cuando la imitación es saludable para la sociedad, el marketing sólo es capaz de juzgar cuando es saludable para los consumidores y su impacto en el lenguaje de las marcas. Esta discusión puede ser casi religiosa; desde un punto de vista extremo, la sociedad debe legislar y aceptar la imitación resultando un beneficio debido a una mayor competencia y precios más baratos. Desde el punto de vista Schumpeteriano, esa competencia, en última instancia, no es el interés de la sociedad y puede no ser beneficiosa al inhibir la innovación (Wilke y Zaichkowsky, 1999).

Estrategia de pionero y seguidor

Hoy ser pionero en el mercado significa crear un nuevo mercado para un producto o introducir un nuevo producto en un mercado establecido (por ejemplo, el Walkman de Sony). Pero aunque los pioneros son los titulares del mercado no necesariamente son los que hacen los beneficios (Sandberg, 2001), (Levitt, 1966), (Schnnars, 1995). Los pioneros esperan ganar ventaja competitiva de su experiencia positiva, pero no siempre ocurre así.

Numerosos estudios empíricos apoyan la noción de que la empresa que es pionera tiene a la larga una ventaja competitiva. Estos estudios pretenden demostrar la existencia de una relación directa entre el orden de entrada de un producto, marca o negocio y la porción del mercado. Esta ventaja del pionero estaría soportada en teoría económica, con el análisis asociado a las barreras de entrada, y en la teoría del comportamiento del consumidor que describe cómo los consumidores responden a las marcas pioneras y a las que entran más tarde en el mercado. Sin embargo, la ventaja del pionero es un fenómeno más complejo de lo que sugiere la literatura. La creencia de que los pioneros tienen una ventaja competitiva sobre los seguidores o los que entran más tarde al mercado es considerada hoy una ingenuidad a la luz de las evidencias empíricas (Kerin y Varadarajan, 1992).

El ambiente de cambio presenta oportunidades para todas las firmas, pero una firma en particular debe tener ciertas competencias y capacidades tales como previsión tecnológica, investigación de la percepción del mercado, productos flexibles, procesos con capacidad de desarrollo, perspicacia en el marketing y posiblemente suerte para ser un pionero exitoso. Por eso, dependiendo de su posición estratégica única algunas firmas pueden beneficiarse de su entrada temprana al mercado como pioneros y otras pueden beneficiarse de su entrada como seguidor. Lieberman and Montgomery (1988), apuntan que tanto la estrategia de pionero o la de seguidor puede lograr que una firma se distinga; el éxito de esa estrategia dependerá de las capacidades y habilidades que esa firma posea. Por ejemplo, si una firma tiene una capacidad única en investigación y desarrollo probablemente será pionera en el mercado; sin embargo, una firma que tiene habilidad fuerte en marketing entrará mas tarde al mercado. Las dos pueden realizar beneficios significativos si entran en ese orden, pero probablemente ninguna ganaría si invirtieran el orden de entrada.

La realidad es que las firmas son más a menudo seguidoras que pioneras. Por cada producto o proceso nuevo hay un único pionero y varios seguidores.

Además, ninguna firma puede esperar ser pionero todo el tiempo, a menudo tendrá que ser seguidor. Por lo tanto, las empresas necesitan formular sus estrategias competitivas para que sean sostenibles y obtengan los resultados deseados cuando tengan que entrar tarde al mercado. Korea y Taiwan entraron más tarde en la industria de la alta tecnología, siguieron una clara estrategia de seguidor sabiendo las severas desventajas iniciales, pero también las ventajas potenciales de cómo usar ese conocimiento (Mathews, 1999).

El imitador puede aprovechar los cambios tecnológicos y modificar el producto de una manera sustancial que lo distinga del viejo producto. Los seguidores no siempre tienen que ir a la par del pionero, pueden encontrar un nicho de mercado protegido, a veces geográficamente (Hewlett-Packard lo hace en África), donde pueden obtener beneficios cómodamente, al menos por un tiempo (Rigdon, 2000).

Si entra tarde en el mercado, aprenda del líder. La cadena de comida rápida Filipina Jollibee, estudió a McDonald's cuando abrió sus restaurantes de comida rápida en Manila; cuando Jollibee se expandió, fue capaz de emular excelentemente a McDonald's en sus prácticas operativas de una manera que se adaptara mejor al gusto local (Sandberg, 2001).

En contraste con las investigaciones anteriores, Robinson y Min, 2002, concluyen de su investigación empírica que el pionero en el mercado tiene una alta tasa de supervivencia, muy por arriba de los seguidores; el monopolio temporal del pionero y su ventaja de llegar primero compensan los riesgos de supervivencia a los que se enfrentará. Los autores comparan las tasas de supervivencia de 167 empresas pioneras frente a 267 empresas seguidoras tempranas. Encontraron que en un horizonte de 10 años, 66% de pioneros sobrevive mientras que sólo lo logran 48% de las empresas seguidoras tempranas. En este estudio, los autores examinaron también el impacto de la ventaja en tiempo del pionero con respecto a la tasa de supervivencia. Resultados anteriores de Brown y Lattin, 1994, y Huf y Robinson, 1994, demuestran que la ventaja de los que entran al mercado primero está influenciada por ese tiempo de ventaja, lo cual incrementa la tasa de supervivencia del pionero. Robinson y Min, 2002, obtuvieron como resultado adicional que un pequeño retraso en ese tiempo de ventaja, tiende a incrementar la oportunidad de sobrevivir del seguidor temprano. Este pequeño retraso puede surgir al resolver problemas de mercado o de tecnología; sin embargo, si hay retrasos adicionales de los seguidores, la tasa de supervivencia de los seguidores tiende a decrecer. Schnnars, 1995, considera que la ventaja

de los pioneros ha sido excesivamente vendida y no ha sido tomado en cuenta el éxito frecuente de las estrategias de imitación, que han entrado más tarde al mercado y han logrado ser líderes del mismo. En su libro critica las ventajas que soportan el dominio del pionero en el mercado y argumenta que esos estudios tienen debilidades en cuanto a los datos recopilados, la naturaleza no representativa de la muestra y la imposibilidad de generalización debido a los productos elegidos.

Resumiendo a Kerin y Varadarajan, 1992, la ventaja competitiva del pionero depende de la dimensión en la cual los seguidores (1) se benefician de la diferencia entre los costos de innovación e imitación, (2) están libres de los costos asociados a la entrada en el mercado del pionero, (3) aprenden de los errores del pionero, (4) se benefician de economías de escala y (5) son capaces de influenciar la preferencia de los consumidores.

La incertidumbre del mercado aparece porque es difícil proyectar la respuesta de los consumidores a un producto innovador; el pionero usa una tecnología de primera generación en un producto y por eso enfrenta un riesgo de tecnología. Cuando un seguidor aprende de los errores del pionero su riesgo se reduce, por otro lado, puede prepararse para adaptar la nueva tecnología a mejorar el producto. Las empresas pioneras tienen que enfrentar la incertidumbre tecnológica, cosa que no hacen las empresas seguidoras. Un seguidor temprano que aprende del pionero en corto tiempo, resuelve una gran cantidad de incertidumbre y logrará una tasa de supervivencia mayor que si el retraso es largo y el aprendizaje es modesto (Robinson y Min, 2002).

Más allá del estímulo de innovar y de ser pionero en el mercado, las firmas deben tener políticas para seguir estrategias de imitación o de llegar al mercado como seguidor de una manera organizada. Entre ellas: (1) pensar en la imitación como algo tan legítimo como la innovación; (2) planificar las actividades de imitación para ser iniciadas rápidamente y (3) comunicar al personal de la compañía que ambas actividades tanto de innovación como de imitación son valiosas (Kerin y Varadarajan, 1992).

Hay numerosos estudios empíricos que apoyan la noción de que la empresa que es pionera tiene a la larga una ventaja competitiva. Estos estudios pretenden demostrar la existencia de una relación entre el orden de entrada de un producto, marca o negocio y la porción del mercado. Por otro lado, los resultados de diferentes estudios parecen ser contradictorios en cuanto a la relación entre el orden de entrada del producto y la porción del mercado; en

algunos casos esa relación es directa, apoyando la hipótesis de que las empresas pioneras tienen una mayor porción del mercado (Robinson and Fornell, 1985; Robinson, 1988; Lambkin, 1988; Srinivasan, 1988; Parry and Bass, 1990); sin embargo, en otros estudios, los resultados indican una relación inversa entre el orden de entrada y la porción del mercado (Millar, Gartner and Wilson, 1989; Sullivan, 1991; Golder y Tellis, 1992; Schnnars, 1994).

Las conclusiones de los principales estudios empíricos resumidas en los cuadros 1, 2 y 3 muestran que tanto las empresas pioneras como las seguidoras tienen oportunidades en el mercado.

Cuadro 1: Estudios empíricos en el orden de entrada

| Estudio | Análisis | Resultados |
|-----------------------------------|--|--|
| Robinson and Fornell (1985) | Muestra de 371 empresas maduras en el negocio de bienes para el consumidor. | Pioneros: 20% del mercado Seguidores tempranos: 17% Seguidores tardíos: 13% |
| Robinson (1988) | Analizan una muestra de 1209 industrias maduras en el negocio de bienes. | Pioneros: 29% del mercado Seguidores tempranos: 21% Seguidores tardíos: 15% |
| Lambkin (1988) | Analizan una muestra de 129 empresas que están comenzando y 187 empresas que son adolescentes. | <u>Empresas que comienzan</u> Pioneros: 24% del mercado Seguidores tempranos: 10% <u>Empresas adolescentes</u> Pioneros: 33% del mercado Seguidores tempranos: 19% Seguidores tardíos: 25% |
| Srinivasan (1988) | Analizan una muestra de Pymes. | Los seguidores tempranos tienen calidad del producto y porción del mercado marginalmente menor; menores gastos de marketing, I+D y por lo tanto mayores beneficios que los pioneros. |
| Millar, Gartner and Wilson (1989) | Analizan una muestra de 119 corporaciones nuevas. | Relación inversa significativa entre la entrada y la porción de mercado. Los pioneros tienen productos de mayor calidad, mejor servicio y mejor diferenciados. |
| Parry and Bass (1990) | Analizan una muestra de 593 empresas de productos de consumo y 128 empresas de productos industriales. | Los pioneros tienen mayor porción del mercado y esa ventaja depende del tipo de industria. |

Fuente: Kerin y Varadarajan (1992)

Cuadro 2: Resumen de Estudios empíricos en innovación

| Estudio | Análisis | Resultados |
|----------------------|---|--|
| Bond and Lean (1977) | Examinan la introducción de 11 innovaciones en dos categorías de medicamentos. | Pioneros: ventaja sustancial y resistente en ventas Seguidores: están en posición de recoger nuevos beneficios. |
| Whitten (1979) | Examinan la introducción de 7 tipos de cigarrillos. sustancial y resistente en ventas. | Para 6 de los 7 tipos, los Pioneros obtienen ventaja |
| Spital (1983) | Examinan la introducción de 22 innovaciones en la industria de semiconductores. | En 17 de las 22 innovaciones, los pioneros obtienen ventaja sustancial y resistente en ventas y mantienen su porción de mercado en el tiempo. |
| Flaherty (1983) | Examinan la introducción de 10 tipos de semiconductores, componentes equipo y materiales. | Correlación negativa pequeña entre el orden de entrada y la porción de mercado; moderada por la calidad del producto y su habilidad de aplicación en ingeniería. |
| Urban et al. (1986) | Analizan 129 marcas a través de 34 categorías de productos. | Explicaron mejor la porción de mercado variables como «posicionamiento del mercado» y «gastos de publicidad» que el «orden de entrada». |

Fuente: Kerin y Varadarajan (1992)

Cuadro 3: Evidencias empíricas a favor de las empresas seguidoras

| Estudio | Muestra | Resultados |
|-----------------|---|--|
| Glazer (1985) | Estudio de las entradas y salidas de periódicos diarios en decenas de mercados. | Los estudios han sobrestimado las ventajas de la innovación al centrar su atención en los mercados de mayor éxito. |
| Sullivan (1991) | Resultados históricos de 11 categorías de productos de consumo no duradero. | Con una política de extensiones de marca se han podido conseguir altas cuotas de mercado incluso en situaciones de alta competencia e importantes reacciones por parte de empresas pioneras. |

| Estudio | Muestra | Resultados |
|------------------------|--|--|
| Golder y Tellis (1992) | Análisis histórico detallado de 50 categorías de productos de consumo. | Ser el primero en un nuevo mercado no produce automáticamente buenos resultados a largo plazo. El éxito también se puede lograr dejando que las empresas pioneras exploren el mercado y entrando después con cierto conocimiento sobre la estructura y la dinámica de mercado. Sólo en 4 de las 50 categorías logran una sustancial ventaja. |
| Schnnars (1994) | 28 grandes innovaciones tecnológicas orientadas al consumidor. | En todos los casos las empresas imitadoras no sólo ganaron una importante cuota del mercado, sino que reemplazaron a las pioneras como líderes del mercado. |

Fuente: Munuera y Rodríguez (1998)

Estrategias de imitación exitosas

La verdadera oportunidad de las empresas seguidoras está en aventajar a las pioneras con una estrategia adecuada y una planificación cuidadosa. Schnnars, 1994, realiza un análisis sobre 28 empresas imitadoras que alcanzaron el éxito y usaron fundamentalmente algunas de estas tres estrategias: (1) de bajo costo, (2) de producto superior y (3) del poder de mercado.

Munuera y Rodríguez, 1998, consideran que cuando la tecnología es un elemento decisivo para el producto, se puede seguir una estrategia de bajo precio si el producto tiene un cierto estándar asumido por el mercado; en ese momento, la innovación da paso a la imitación en el proceso productivo y surge una oportunidad para los imitadores de copiar el producto a bajo costo. Cuando se sigue esta estrategia, es clave el momento de lanzamiento del producto imitador; las imitaciones de más éxito han llegado al mercado en el momento en que el producto estaba en su máxima explosión y comenzaban a comprar el producto consumidores más sensibles al precio que los primeros. Esta estrategia se reflejó en el mercado de los microondas. Las empresas americanas Tappan (1955), Amana (1968) y Litton (1971), pioneras en el mercado de microondas para el hogar, fueron copiadas por las japonesas

Panasonic y Sharp en los años sesenta logrando un producto menos costoso que les permitió vender a bajo precio. En ese momento ya existía un estándar tecnológico consolidado. A su vez, las empresas japonesas fueron desbancadas por las coreanas. Samsung entró en el mercado en 1980, con precios inferiores a los japoneses. Las cuotas de mercado se trastocaron y después de la entrada de las empresas coreanas, las americanas salieron del mercado.

Una empresa sigue una estrategia de producto superior cuando trata de llegar al mercado después de la empresa pionera con un producto superior. Para lograr el éxito hay que estar tecnológicamente al día y disponer de un programa de I+D que permita al seguidor penetrar el mercado y dejar obsoleto el producto del pionero (Munuera y Rodríguez, 1998). Esta estrategia está muy relacionada con la velocidad de entrada en el mercado. Algunos estudios defienden que las entradas posteriores a la pionera deben ser lo más rápido posible (Levitt, 1966); crear un producto de calidad superior y entrar al mercado antes de que la pionera haya tenido la oportunidad de consolidar su diseño (Robinson, 1990). Pero este tipo de actuación es riesgosa porque, debido a la rapidez de la entrada al mercado, puede no estar desarrollada todavía la demanda o puede ser que el producto no se haya desarrollado bien y no sea suficientemente superior (Kerin y Varadarajan, 1992). Por eso lo importante no es sólo entrar al mercado inmediatamente sino hacerlo con alguna garantía de demanda y con un producto realmente superior. Esta estrategia fue seguida por Nintendo (1985) cuando rescató el mercado de los videos-juegos iniciado por Magnavox (1972) y Atari (1972), en un momento que parecía estar agotado y sustituido por el mercado de los PC. Pero la compañía japonesa Nintendo tomó medidas para que los juegos de baja calidad no arruinaran el mercado y se convirtió en el líder indiscutible del mismo, con un producto de calidad superior. En la actualidad sigue siendo el líder y comparte el mercado con otras dos compañías japonesas Sega y Nec. Atari es marginal (Munuera y Rodríguez, 1998).

Los estudios a favor de las empresas pioneras mantienen que los pioneros crean fuertes barreras de entrada que dificultan el acceso a los imitadores, y muchas veces subestiman el papel que desempeñan el poder y la experiencia en el mercado. En la práctica, las barreras de mercado son muy débiles al ser atacadas por el poder de mercado de las grandes empresas. La estrategia del poder de mercado explica el éxito de 17 de las 28 empresas seguidoras que sobrepasaron a las pioneras en el estudio realizado por Schnnars, 1994. Las principales razones se resumen en: (1) empresas con una prestigiosa imagen

de marca que no tienen dificultades de promocionar las imitaciones, (2) empresas que tienen canales de distribución adecuados para colocar con rapidez y facilidad los productos imitados y (3) empresas que disponen de recursos suficientes para atender la demanda de mercado en la fase de crecimiento de producto (Munuera y Rodríguez, 1998).

Esta estrategia la siguieron American Express (1958), Visa (1958) y Mastercard (1966) cuando en su oportunidad entraron al mercado de tarjetas de crédito y le quitaron su cuota a la pionera Diners (1950). Diners ha sobrevivido con una cuota muy baja de mercado y no pudo hacer frente a grandes y poderosas empresas que irrumpieron el mercado con experiencia y poder en otros productos de mercado relacionados con los servicios financieros.

Coca Cola y Pepsi Free es un ejemplo de cómo las enormes diferencias en publicidad, actividades promocionales y capacidad de distribución son decisivas para cambiar la relación entre la cuota de mercado y el orden de entrada. Coca Cola (1982) y Pepsi (1983) entraron como seguidores al mercado de los refrescos sin azúcar y cafeína. Canada Dry (1967) y Royal Crown (1980) fueron las pioneras y hoy la primera no tiene cuota de mercado y la segunda tiene la cuota más baja (Munuera y Rodríguez, 1998).

La combinación de un producto superior y un fuerte poder de mercado es la estrategia de entrada más poderosa para un imitador-seguidor (Angelmar, 1990).

Conclusiones

- La competencia obliga a las organizaciones a considerar la imitación como una de sus estrategias de supervivencia y crecimiento. La innovación de productos no siempre es una estrategia que puede ser seguida por todas las empresas, por eso la estrategia de imitación es una estrategia legítima, oportuna y en ocasiones mucho más exitosa. Debe ser practicada como una estrategia de desarrollo cuidadosamente planificada.
- La imitación de un producto tiende a disminuir el riesgo de mercado del mismo debido a que tiene tiempo de observar la aceptación del producto innovador en el mercado y, por lo tanto, de corregir todos sus defectos, mejorar sus características y adaptarlo a nuevas necesidades de los consumidores. Sin embargo, el imitador enfrenta el riesgo de llegar al

mercado cuando ya está plagado de competidores dispuestos a reducir los precios; desde esta perspectiva, el riesgo del imitador no es menor que el riesgo del innovador, es distinto.

- La imitación como estrategia planificada es beneficiosa para la sociedad. Los consumidores se benefician de los innovadores porque tienen la habilidad de buscar nuevos productos que se adaptan a sus necesidades; pero también de los imitadores que establecen el nivel de equilibrio de la competencia para garantizar la protección con respecto a los precios. Cuando la imitación es una estrategia para hacer mejor un producto, distribuirlo de una mejor manera o adaptarlo mejor a las nuevas necesidades de los consumidores, es saludable para la sociedad.
- La imitación fomenta la innovación por medio de un proceso continuo innovación–imitación. Cuando un producto nuevo es imitado será seguido por una nueva innovación; en este sentido la imitación acelera el desarrollo de nuevos productos y así, la imitación incentiva y fomenta la innovación.
- La imitación puede ser una estrategia competitiva más ventajosa que la innovación en industrias con protección débil a la propiedad intelectual, con cambios tecnológicos rápidos y con flujo de información rápido.
- La imitación puede ser una ventaja en diferenciación cuando se aprende de los errores del pionero llegando a mejorar las características y diseño de los productos y a mejorar el posicionamiento en el mercado.
- La ventaja competitiva del pionero o seguidor dependerá de la diferencia entre los costos de innovación e imitación, de los costos asociados a la entrada en el mercado, del aprendizaje de los errores y de la capacidad de influenciar en la preferencia de los consumidores.
- En vista de las conclusiones contradictorias que se desprenden de las evidencias empíricas tanto a favor del pionero como a favor del seguidor, se deduce que tanto las empresas pioneras como las seguidoras tienen oportunidades en el mercado. Su cuota de participación en el mismo dependerá de las capacidades y habilidades que esa firma posea y de la gestión de sus actividades de marketing.
- Las firmas deben pensar en la imitación como algo tan legítimo como la innovación, planificar las actividades de imitación para ser iniciadas

rápidamente y fomentar entre su personal que ambas actividades son valiosas.

- Las empresas imitadoras que han alcanzado el éxito han usado fundamentalmente tres estrategias: estrategia de bajo costo, estrategia de producto superior y estrategia del poder de mercado y experiencia en distribución y publicidad.

Referencias bibliográficas

- ANGELMAR, Reinhard (1990). «Product Innovation: A Tool for Competitive Advantage.» *European Journal of Operational Research*, 47 (2), pp.182-89.
- BOLTON, Michele K. (1993). «Imitation versus Innovation: lessons to be learned from the Japanese». *Organizational Dynamics*, 21(3), pp. 30-46.
- BOLTON, Michele K. (1993). «Organizational innovation and substandard performance: when is necessity the mother of innovation?» *Organization Science*, 4(1), pp. 57-75.
- BROWN, Christina; LATTIN, James (1994). «Investigating the relationship between time in market and pioneering advantage». *Management Science*, 40(10), pp. 1361-1369.
- GOLDER, Peter N.; TELLIS, Gerard J. (1993). «Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend?» *Journal of Marketing Research*, 30(2), pp. 158-170.
- HAUNSCHILD, Pamela R.; MINER, Anne S. (1997). «Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty.» *Administrative Science Quarterly*, 42(3), p. 472.
- HUFF, Lenard C.; ROBINSON, William T. (1994). «The impact of leadtime and years of competitive rivalry on pioneer market share advantages». *Management Science*, 40(10), pp. 1370-1377.
- KERIN, Rogera.; VARADARAJAN, Rajan P. (1992). «First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions». *Journal of Marketing*, 56(4), pp.33-52.
- LAMBKIN, Mary (1988). «Order of entry and performance in new markets». *Strategic Management Journal*, 9, pp. 127-140.
- LARSEN, E.; MARKIDES, C.; GARY, S. (2002). «Imitation and the sustainability of competitive advantage». *Academy of Management Conference Best Paper Proceedings, Denver*.
- LEVITT, Theodore (1966). «Innovative Innovation». *Harvard Business Review*. September/October, pp. 63-70.
- LIEBERMAN, Marvin; MONTGOMERY, David (1988). «First-mover Advantage». *Strategic Management Journal*, 9, pp. 41-58.
- MATHEWS, John A. (2001). «Managing the winds of diffusion high technology industry formation in East Asia». *International Journal of Technology Management*. 22(5/6) pp. 455-479.

MILLER, Alex; GARTNER, William B.; WILSON, Robert (1989). «Entry order, market share, and competitive advantage: a study of their relationships in new corporate ventures», *Journal of Business Venturing*, 4(3), pp. 197-209.

MITCHELL, W., SINGH, K. (1993). «Death of the Lethargic: Effects of Expansion into New Technological Subfields of an Industry on Performance in a Firm's Base Business». *Organization Science*, 4, pp. 152-180.

MUNUERA A., José L. Y RODRÍGUEZ E., Ana (1998). «*Marketing estratégico: teoría y casos*», Madrid: Edt. Pirámide, 1999.

PARRY, Mark; BASS, Frank M. (1990). «When to lead or follow? it depends» *Empresas y Economía, Marketing Letters*, 1(3), pp. 187-198.

PEPALL, Lynne M.; RICHARDS, Daniel J. (1994). «Innovation, Imitation and social welfare». *Southern Economic Journal*, 60(3) pp. 673-684.

PORTER, M. (1991). «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 95-117.

REED, R.; DE FILLIPPI, R. J. (1990). «Causal ambiguity barriers to imitation and sustainable competitive advantage». *Academy of Management Review*, 15(1), pp. 88-102.

ROBINSON, William (1988). «Sources of market pioneer advantages: the case of industrial goods industries». *Journal of Marketing Research*, 25(1), pp. 87-94.

ROBINSON, William (1990). «Product innovation and start-up business market share performance». *Management Science*, 36(10), pp. 1279-1289.

ROBINSON, William; FORNELL, Claes (1985). «Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries». *Journal of Marketing Research*, 22(3), pp. 305-317.

ROBINSON, William T.; MIN, Sungwook (2002). «Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses». *Journal of Marketing Research*, 39(1), pp. 120-128.

SANDBERG, Kirsten D. (2001). «Rethinking the first-mover advantage». *Harvard Management Update*, 6(5), pp.1-3.

SEGERSTROM, Paul S. (1991). «Innovation, Imitation and economic growth» *Journal of Political Economy*, 99(4), pp. 807-827.

SCHNAARS, Steven P. (1995). *Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers*, New York: Free Press

SULLIVAN, Mary (1991). «Brand extension and order of entry». *Marketing Science Institute*, pp. 91-105.

URBAN, G.L.; CARTER, T.; GASKIN, S.; MUCH, Z. (1986). «Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications». *Management Science*, 32, pp. 645-659.

WILKE, Ricky; ZAICHKOWSKY, Judith L. (1999). «Brand imitation and its effects on innovation, competition and brand equity». *Business Horizons*, 42(6), pp. 9-18.