

# A IMPORTANCIA DO TEMPO: A VELOCIDADE COMO ESTRATEXIA COMPETITIVA EN MERCADOS INTERNACIONAIS<sup>1</sup>

FRANK BRADLEY

R&A Bailey Professor of International Marketing  
University College Dublin

MIGUEL A. OTERO SIMÓN

Departamento de Organización de Empresas e Comercialización  
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais  
Universidade de Santiago de Compostela

"Se coñecéralo tempo tan ben coma min,  
non falarías de desperdicialo",  
dixo o sombreireiro tolo.

*Alicia no País das Marabillas*

Palabras clave: *Tempo; Velocidade; Competitividade; Estratexias; Marketing Internacional*

Key words: *Time; Speed; Competitiveness; Strategies; International Marketing.*

## Resumo

*A competencia baseada no tempo e a xestión compresora de tempo ou a velocidade cara ó mercado foron suxeridos, recentemente, como modos de incrementa-la flexibilidade para ofrecerlles ós consumidores máis variedade e rapidez na entrega de bens e servicios. Para ser competitivas, as empresas deben esforzarse para subministrar rapidamente, ó menor custo, bens e servicios de alta calidade. A importancia da velocidade como estratexia competitiva para empresas que operan en mercados nacionais é obvia, pero aínda é máis evidente para as empresas activas nos mercados internacionais onde o tempo e a distancia son, frecuentemente, unha das principais barreiras ó marketing internacional. Este artigo revisa unha serie de aspectos asociados coa velocidade cara ó mercado: cómo o éxito competitivo depende da velocidade, cómo o tempo se convertiu na esencia do "novo"*

*marketing, e cómo as empresas equilibran os factores claves asociados con obxectivos de desenvolvemento de novos produtos.*

## Abstract

*Time based competition and time compression management or speed to market have recently been suggested as ways of increasing flexibility to offer customers more choice and faster delivery of goods and services. To be competitive companies must strive to provide speedy, low cost, high quality goods and services. The importance of speed as a competitive strategy for companies operating in the domestic market is obvious but is even more apparent for companies active in international markets where time and distance are often greater barriers to international marketing. This paper reviews a number of topics associated with speed to market: how competitive success depends on speed,*

*how time has become the essence of the "new" marketing, and how the companies balance the key factors associated with new product development objectives.*

## 1. O ÉXITO COMPETITIVO DEPENDE DA VELOCIDADE CARA Ó MERCADO

O elemento clave na competencia comercial actual é a velocidade cara ó mercado. Isto é especialmente certo para produtos de alta tecnoloxía, pero tamén é certo para calquera produto que experimente obsolescencia, estacionalidade ou que estea sometido ós cambios da moda ou dos gustos dos consumidores. Algúns tipos de empresas e produtos son especialmente susceptibles polo potencial de beneficios que ofrecen as innovacións moi rápidas (táboa 1). Un estudio de McKinsey & Company atopou que os produtos que saían ó mercado seis meses máis tarde do previsto pero dentro do presuposto, obtiñan unha media do 33% menos de beneficio durante os primeiros cinco anos, mentres que os produtos que saían a tempo, aínda cun 50% de custos por enriba do presuposto, reducían o beneficio esperado en só un 4% (*Fortune*, 13/02/89). O acurtamento do ciclo de vida dos produtos está forzando ás empresas a desenvolver e lanzar novos produtos máis rapidamente para manterse ó día da demanda do mercado e das melloras nas tecnoloxías de deseño que axudan a accelera-lo proceso de desenvolvemento de produtos. Unha maior flexibilidade no uso dos compoñentes tamén contribúe ó proceso, ó permitir moitas variacións sobre unha mesma base.

Empresa	Producto	Tempo desenvolvemento (meses)	
		Antes	Agora
Honda	Coches	60	36
AT&T	Teléfonos	24	12
Navistar	Camións	60	30
Hewlett-Packard	Impresoras	54	22

FONTE: *Fortune*, 13/02/89, p. 58.

Táboa 1.- Innovadores super rápidos

Para a empresa os beneficios de accelera-lo desenvolvemento e a comercialización de novos produtos son numerosos. Accelera-lo desenvolvemento de novos produtos permítelle á empresa cargar prezos máis altos. Os prezos fixados para calquera novo produto caracterízanse, xeralmente, por diminuír ó longo do tempo. A empresa pioneira ten, daquela, a oportunidade de vende-lo seu produto a un prezo relativamente máis alto durante algún tempo. Accelera-lo desenvolvemento de novos produtos permítelle á empresa adoptar un horizonte temporal máis curto para predici-las súas vendas e beneficios. A empresa tamén se beneficia dunha cota de mercado incrementada como resultado da vantaxe asociada á marca que é a primeira en satisfacer as necesidades dos consumidores. Os distribuidores e minoristas tamén lles dan a benvinda ós novos produtos porque estes subministran estímulos no punto de venda e incrementan o índice de satisfacción da clientela. O desenvolvemento acelerado de prototipos subminístralle á empresa un maior número de experiencias de desenvolvemento de produtos durante un período de tempo dado, o que fai á empresa máis competitiva.

A contraargumentación máis frecuente provén precisamente daquelas empresas que desenvolven os seus produtos con maior lentitude, estas xustifican o seu comportamento argumentando que ó accelera-lo proceso pode verse reducida a calidade, incrementados os custos e, quizais, limitada a extensión dos beneficios da tecnoloxía ó novo produto. En realidade, sucede o contrario. Se se aplican os principios correctos para o desenvolvemento de novos produtos, un desenvolvemento e lanzamento acelerado de novos produtos reduce custos e mellora a calidade ó mesmo tempo. A planificación dos recursos e a da liña de produtos son elementos claves nun desenvolvemento rápido de novos produtos. A planificación dos recursos requiridos a medio prazo, a realización de investigacións de mercado e o desenvolvemento de métodos de estimación dos custos atópanse entre os elementos da planificación que aceleran o desenvolvemento de novos produtos. Estes tamén se dirixen cara á redución dos custos, a mellora da calidade e un maior perfeccionamento do proceso de desenvolvemento do novo produto.

A mellora da posición de mercado, os incrementos na experiencia da empresa e o realce da marca asociados ó rápido desenvolvemento de novos produtos, suxiren que é moito mellor identificar e corrixir deficiencias que permitirilles ós competidores alcanzar e realzar posicións de mercado que serían moi difíciles de recuperar posteriormente. Nos últimos anos, numerosas empresas desenvolveron e produciron novos produtos en resposta á demanda de velocidade por parte dos consumidores. Algunhas destas empresas reduciron o tempo necesario para producir novos produtos de forma moi significativa. Por exemplo, Motorola reduciu o tempo para produci-los seus localizadores persoais (*buscas*) dende 21 días a tan só 2 horas (táboa 2).

Empresa	Producto	Tempo fabricación (días)	
		Antes	Agora
GE	Caixas de circuitos integrados	21	3
Motorola	Localizadores persoais	21	2 horas
Hewlett-Packard	Equipos electrón. de proba	28	5
Brunswick	Carretes de pesca	21	7

FONTE: *Fortune*, 13/02/89, p. 56.

Táboa 2.- Produtores super rápidos

Para obter ou mellora-las súas vantaxes competitivas, as empresas están tamén intentando internacionaliza-la aceptación dos seus produtos. Recentemente, esta nova aproximación foi ilustrada con múltiples lanzamentos de produtos internacionais. Por exemplo, Magnum, un xelado recuberto con chocolate, foi lanzado en varios mercados europeos nun período de tan só 18 meses. A velocidade cara ó mercado é, daquela, importante tanto para coñece-las necesidades dos consumidores como para supera-la competencia internacional.

## 2. O TEMPO É A ESENCIA DO NOVO MARKETING

Os consumidores queren cada vez produtos máis rápidos. Os seguidores das modas mercarán

productos só se o último deseño está dispoñible antes de que os rivais teñan o seu, e estarán dispostos a pagar máis polo privilexio da velocidade. Ante o crecente número de consumidores innovadores, seguidores de modas e caprichosos, moitas empresas desenvolveron respostas máis rápidas na produción, a distribución e o marketing. Benetton, por exemplo, mantén un inventario de prendas sen colorear en espera de ser coloreadas de acordo coas últimas tendencias.

Para desenvolver unha maior velocidade cara ó mercado é preciso un exame completo dos sistemas de produción e de marketing e a súa reestructuración sistemática. A través desta análise é posible identifica-las formas de acurta-lo tempo das diversas actividades que a empresa realiza e cales son os custos e beneficios resultantes de tal acurtamento.

Reducindo substancialmente o ciclo de aprobación dos seus créditos hipotecarios dende un mes ata 10 días como máximo, Citicorp Mortgage utilizou o tempo como arma competitiva, chegando mellor ós segmentos de compradores de casas e de axentes inmobiliarios, xa que ámbolos dous valoran substancialmente un curto prazo de aprobación. Citicorp Mortgage subministró un servizo que lle axudou a asegurarse unha cota de mercado do 10% nos Estados Unidos e unha significativa mellora dos seus resultados financeiros (Stonich, 1990). Outro exemplo no campo dos servizos é American Express, que garante a substitución de calquera tarxeta de crédito roubada ou perdida en menos de 48 horas e en calquera parte do mundo.

O departamento de servizos técnicos de escritura de Motorola Comunicaciones desenvolveu un programa de mellora da calidade para o deseño e publicación dos seus manuais de servizo. Motorola usa defectos por millón como estándar de medida. O obxectivo ó comezo dos anos 90 era alcanzar un nivel de calidade en todo o que realizasen que non excedese de 3,4 defectos por millón. En 18 meses o resultado deste programa, chamado Six Sigma, foi a redución en centos de veces do número de erros detectados, así como unha redución no custo dos manuais. Os defectos por millón caeron de 1.000 a 10, o que implica unha redución do 99%, mentres que os custos dos manuais se viron reducidos nun 38% (Sengstock, 1991).

A consecuencia máis notable da velocidade cara ó mercado é investir en exceso de capaci-

dade de produción e distribución. Isto é xustamente o contrario do consello tradicional que salienta a utilización da capacidade ata os seus límites. Un exceso de capacidade no sistema significa que as alteracións son eliminadas e as variacións impredecibles do tempo requirido para completar cada paso do proceso de produción e transferencia dos produtos ós consumidores se reducen. Relacionada con esta aproximación é a práctica coñecida como SOMO "sell one, make one" (vende un, fai un) que require un seguimento moi próximo de cada consumidor. Esta aproximación reconece só ciclos de vida de produtos moi curtos; a idea latente é a de darlle ó consumidor algo novo moi frecuentemente (Sheridan, 1991). O resultado desta aproximación é que os tempos de produción caen, mentres a fiabilidade do produto e a exactitude da produción se incrementan substancialmente. A maior flexibilidade permite á empresa responder mellor ás demandas dos seus consumidores.

A empresa coruñesa ZARA sabe cada día qué estilo e qué tipo de prenda están vendendo as súas tendas. Con esta información lanza as ordes de fabricación dos artigos necesarios para substituí-los stocks das súas tenda, e as ordes de compra das materias primas necesarias. ZARA aumentou a súa velocidade cara ó mercado reducindo o tempo en distintas actividades. A distribución realízase a través da súa rede de tendas propias, sen utilizar canles intermedias (tempo de pedido). As súas fábricas utilizan sistemas de produción flexibles —just-in-time—, onde unha parte importante das materias primas son subministradas por empresas do grupo (tempo de fabricación). Para o envío dos seus produtos ás tendas utiliza a súa propia flota de camións (tempo de entrega). Con todo, o elemento clave é o sistema de comunicación da empresa, que permite a transmisión e o intercambio de información instantánea entre os demais elementos do sistema (tempo de comunicación), asegurando a coordinación de tódalas actividades. Deste modo, ZARA consegue a flexibilidade necesaria para responder á demanda da súa clientela nun negocio tan cambiante como a moda.

### 3. O IMPACTO DA VELOCIDADE NA EMPRESA

Ciclos de desenvolvemento de produtos máis rápidos significan que a vida das vendas se

estende. Se un produto se introduce primeiro no mercado, rara vez se converterá en obsoleto antes ca outro calquera. O tempo aforrado no seu desenvolvemento converterase en ingresos e beneficios no tempo engadido ó seu ciclo de vida.

Para produtos que teñen altos custos de cambio, os beneficios son grandes porque o innovador gaña en ámbolos dous extremos do ciclo de vida do produto. Un produto que se introduce o primeiro atrae máis consumidores que manteñen a súa lealdade debido ó custo de cambiar a outro produto. Esta lealdade crea unhas vendas ó final do seu ciclo de vida, que son case proporcionais ás vendas iniciais do produto; é dicir, unha introducción temperá leva a un índice de vendas do produto máis altas e importantes no futuro. Este é un beneficio asociado a unha vida de vendas máis longa.

A rápida introducción do produto tamén pode incrementa-la cota de mercado. O primeiro produto no mercado mantén inicialmente unha cota do 100%, de forma que, canto máis rapidamente se introduce o produto, maiores son as oportunidades de manter unha ampla cota de mercado. A velocidade cara ó mercado permítille ó innovador unha maior discrecionalidade no prezo, o que permite alcanzar unhas marxes de beneficio máis proveitosas (figura 1).

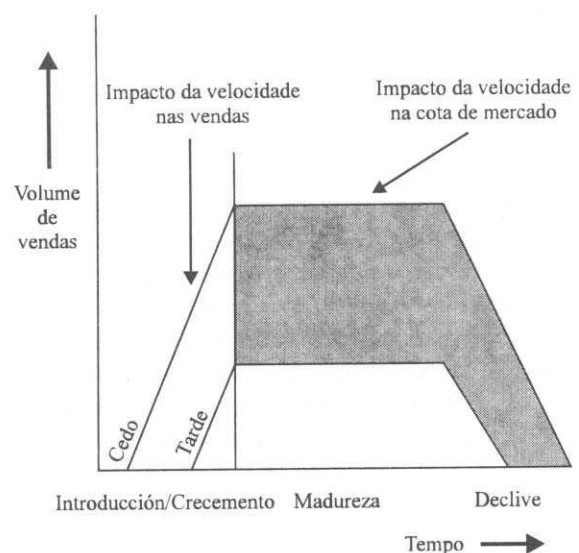


Figura 1.- Impacto da velocidade cara ó mercado nas vendas e na cota de mercado

Unha pronta entrada durante as fases de introducción-crecemento do ciclo de vida con-

vértese en maiores vendas das alcanzadas por unha entrada tardía. Ademais, durante o resto do ciclo de vida do produto, a cota de mercado tende a ser maior para a empresa máis rápida na introducción.

Como os competidores introducen novos produtos en resposta ás empresas innovadoras, os prezos poden declinar. Sen embargo, para entón a empresa pioneira terase movido máis lonxe ó longo da súa curva de experiencia, estando á cabeza da competencia (figura 2). A empresa pioneira beneficiase do premio inicial no prezo e dunha significativa vantaxe en custos. Esta tendencia mantense ata o final da vida do produto. Hai, polo tanto, unha vantaxe continua por se-lo primeiro en introducirse no mercado. A importancia desta vantaxe dependerá da capacidade dos competidores para igualala redución de tempo lograda pola empresa.

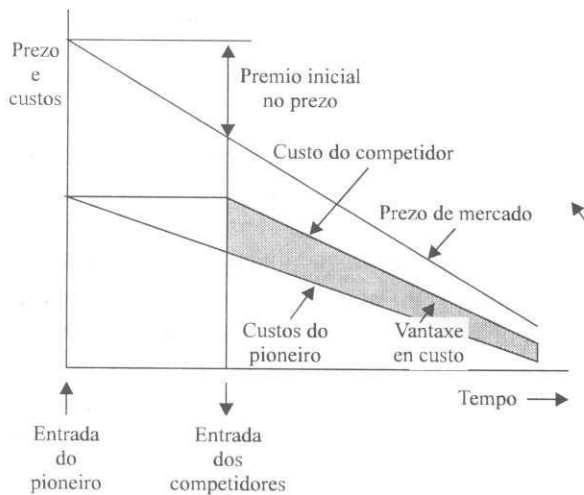


Figura 2.- Impacto da velocidade cara ó mercado nos custos e prezos

#### 4. EQUILIBRANDO TRES OBXECTIVOS NO DESENVOLVEMENTO DE NOVOS PRODUCTOS

A obriga na xestión do desenvolvemento de novos produtos concéntrase en equilibralos esforzos dedicados a alcanzar tres obxectivos: velocidade cara ó mercado, desempeño do produto e custo do produto (figura 3). A velocidade cara ó mercado mídese a través do tempo que transcorre entre a aparición dunha necesidade in-

satisfeita no mercado e a aparición dun produto dispoñible para satisfacer esa necesidade. É a diferenza entre o reloxo do mercado e o reloxo do desenvolvemento dun novo produto (figura 4).

O reloxo do mercado detense cando o produto está dispoñible para o consumidor nas calidades e cantidades desexadas. Mentres tanto, a diferenza entre os dous reloxos representa as oportunidades de mercado perdidas.

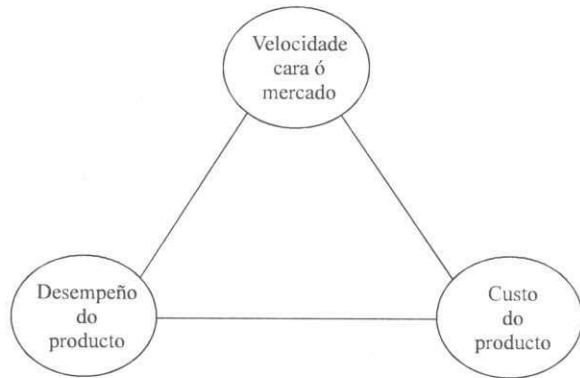


Figura 3.- Equilibrando tres obxectivos no desenvolvemento de novos produtos

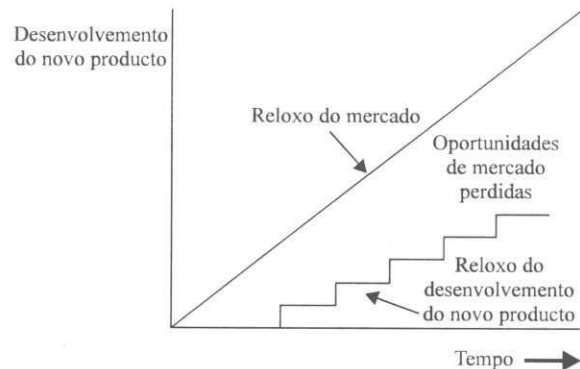


Figura 4.- O reloxo do mercado e as oportunidades do mercado

O segundo obxectivo é o desempeño ou cumprimento do produto, que se refire a como o produto é valorado polos consumidores. O terceiro obxectivo é o custo do produto; isto é, o custo total de entregarlle o produto ó consumidor. Un produto cun baixo custo de produción, pero con altos custos de marketing pode, aínda, ser un fracaso.

## 5. A ELASTICIDADE TEMPO DO PREZO E DO BENEFICIO

É amplamente coñecido que os consumidores poden dividirse en segmentos baseados na súa sensibilidade cara á variedade e ó tempo. O mercado de aeroliñas é un bo exemplo, onde os viaxeiros de negocios tenden a ser menos sensibles ó prezo pero máis sensibles ós horarios cós viaxeiros vacacionais.

A sensibilidade dunha empresa cara ás necesidades dos seus consumidores influencia o prezo que recibe polos seus servicios e, polo tanto, a súa rendibilidade. Canto máis velozmente responda a empresa para mellora-la satisfacción dos seus consumidores, en relación á súa competencia, máis altos serán os seus prezos, máis rápido o seu crecemento, e maior a súa rendibilidade. A disposición dos consumidores a pagar prezos máis altos por unha resposta máis rápida pode medirse a través da elasticidade tempo do prezo (Stalk e Hout, 1990). Moitos consumidores pagarán prezos máis altos para obte-los productos e servicios que desexan en momentos moi próximos no tempo a aquel no que toman a decisión de compra. A maioría dos consumidores, pola contra, esperan para recibí-lo produto ou servicio desexado nunhas condicións máis adecuadas, danlle voltas á compra para mellora-lo prezo que han pagar, o que representa menores beneficios para a empresa. Por esta razón é importante analiza-los elementos que determinan o valor do produto para o consumidor, tratando de identificar segmentos de mercado sensibles ó tempo e, se estes existen, cal é o seu tamaño e atractivo. A esencia da elasticidade tempo do prezo móstrase na curva en forma de S cara á esquerda na figura 5.

Moitas empresas de productos e servicios que ofrecen productos perecedoiros, por exemplo, billetes aéreos, habitacións en hoteis, entradas para o teatro, alimentos frescos, etc., frecuentemente explotan a elasticidade tempo do prezo. O grande éxito de SEUR no mercado español do transporte é o resultado de comprende-la importancia que unha entrega rápida e fiable ten, sobre todo para as empresas. SEUR puxo en marcha un servicio denominado SEUR-10 co que se comprometía a entregar cartas e pequenos

paquetes que foran recollidos antes das 8 da tarde, en calquera punto de España, antes das 10 da mañán seguinte. O prezo que iniciamente fixou para ese servicio era o dobre có das entregas normais, que tiñan unha demora de dous días. Posteriormente, foron aparecendo novos competidores, pero SEUR seguiu destacándose en rapidez e fiabilidade na entrega e, aínda que os seus prezos sempre foron superiores ós da competencia, SEUR foi gañando cota de mercado ata converterse nun líder en España.

Moitas empresas erran ó medir estas oportunidades por dúas razóns (Stalk e Hout, 1990). En primeiro lugar, porque a dirección pode non ser consciente da sensibilidade cara ó tempo e a variedade dos seus consumidores. En segundo lugar, porque a habilidade destas empresas para prover ós seus clientes decrece cando o tempo de espera desexado por estes se acurta.

As empresas non teñen un único tempo de resposta para subministra-lo valor que os seus consumidores buscan. Os pedidos para mercadorías e servicios estandarizados poden ser procesados e servidos inmediatamente, mentres que os pedidos que implican traballos de adaptación, con frecuencia, requiren unha gran cantidade de tempo. A sensibilidade dunha empresa ás solicitudes dos seus consumidores é, en realidade, unha distribución de tempos de resposta, cada un coa súa propia probabilidade de ocorrencia. A elasticidade tempo do prezo comparada coa habilidade da maioría das empresas para responder ós seus clientes ilustra este aspecto cando miramos cara á dereita do diagrama (figura 5).

Por regra xeral, a resposta da empresa desenvolvendo novos productos é máis lenta cás expectativas dos consumidores reflectidas na elasticidade tempo da demanda. As empresas innovadoras intentan move-la súa función de resposta cara á esquerda para obte-los beneficios que unha maior velocidade no tempo de resposta supón. Se o sistema de entrega de valor da empresa pode ser alterado para explota-la elasticidade tempo do prezo, os beneficios poden verse incrementados. Isto significaría move-la distribución dos tempos de resposta cara á esquerda, de modo que a curva elasticidade tempo se aproximara máis á forma da curva de rendibilidade.

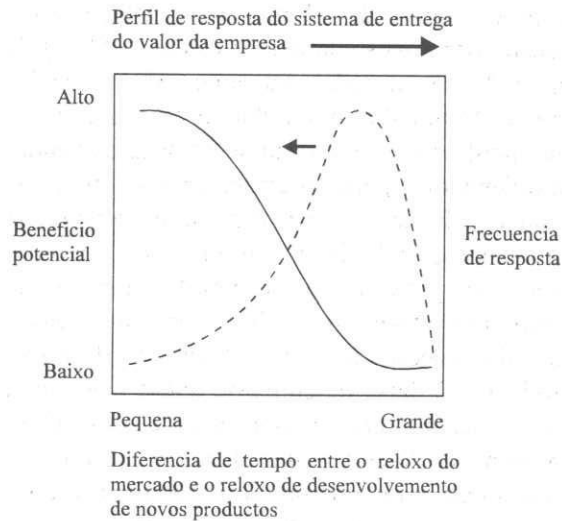


Figura 5.- Elasticidade tempo e resposta desenvolvendo novos produtos

## 6. EVITA-LOS TESTS DE MARKETING

As empresas buscan as formas máis novidas, máis rápidas e máis baratas para testar no mercado os seus novos produtos. Actualmente, moitas empresas de produtos de consumo están efectuando os seus lanzamentos sen realizar ningún tipo de test previo. O tempo utilizado para facer un test de mercado dálles ós seus rivais o tempo que necesitan para asir esa oportunidade de mercado. As principais formas que usan algunhas empresas para desviarse desta práctica e evita-las formas tradicionais de testa-lo mercado son realizar unha serie de pequenos e baratos pretest, onde só a uns poucos consumidores se lles mostran os prototipos de novos produtos e do material publicitario asociado, nun intento de medi-la resposta probable do mercado. O seguinte paso é modelar nun ordenador os datos históricos existentes, usando técnicas analíticas de marketing relativamente sofisticadas como análise conxunta, análise discriminante ou escalas multidimensionais para converter unha pequena mostra de datos nunha escala completa de proxeccións de vendas. O terceiro paso implica un lanzamento rexional, se este é posible, onde o produto é lanzado secuencialmente, rexión a rexión, e a publicidade e promoción de vendas son calibradas en cada etapa desta rodaxe. Algunhas

empresas usan o mercado do país líder para esta aproximación, de forma que o lanzamento adoita realizarse nalgún país líder, xeralmente, cun mercado dominante, de gran crecemento e, posteriormente, o produto esténdese globalmente.

Moitas empresas de produtos de consumo recollen datos dos puntos de venda que se fan dispoñibles para permitir un seguimento diario polos directivos. Coa moderna tecnoloxía é posible establecer unha conexión virtual co departamento de marketing, a fábrica ou os laboratorios de investigación e desenvolvemento. Con tal tecnoloxía, os directores de produto poden ver diariamente a evolución das vendas, os inventarios e a produción. Nun curto período de tempo poden modifica-lo esforzo comercial para ir ó seu encontro. É esta tecnoloxía a que lle permite á empresa, cando introduce os seus produtos, combina-la información do punto de venda dende un abano de minoristas finais con datos centrados en determinados grupos e estudos sobre consumidores para determina-la resposta do mercado moito máis rapidamente do que as investigacións de mercado tradicionais o farían. A tecnoloxía da información pode eliminar virtualmente o lapso de tempo que transcorre entre que se produce un suceso no mercado e a chegada da información á empresa.

## 7. O CRECENTE RITMO DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS DE ALTA TECNOLOXÍA: INTER CORPORATION

O espacio de tempo que se necesita para desenvolver novos produtos pode darlle á empresa unha valiosa arma competitiva. Comprimindo o tempo necesario para desenvolver e lanzar novos produtos, especialmente en industrias onde a tecnoloxía está cambiando moi rapidamente, as empresas poden manterse á cabeza da competitividade. A redución do tempo depende de contar cun estreito interface entre produción e marketing. Xunto coa enxeñería, o marketing e a produción están comprometidos nas primeiras etapas do deseño que poden accelera-lo tempo ata o mercado para un novo produto. Como advertimos ó comezo, ó referímonos ós consumidores, comprimi-lo elemento tempo produce como resultado maiores ganancias ó inicio do ciclo de

vida, o que compensa o acurtamento do ciclo de vida da maior parte dos produtos.

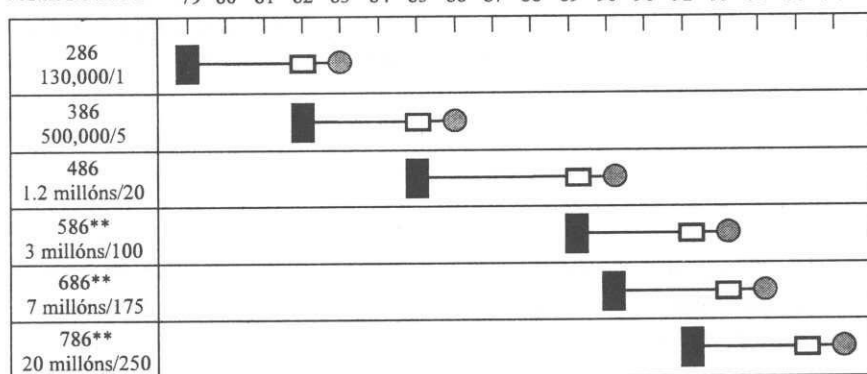
O ritmo de innovación de produtos, especialmente en alta tecnoloxía, incrementouse nos últimos anos cando as empresas recoñeceron que a velocidade cara ó mercado significa beneficios. No sector dos microprocesadores, por exemplo, existen dous aspectos destacables: o primeiro, a afluencia de novos competidores no desenvolvemento de microprocesadores incrementou o grao de competencia significativamente. O segundo, o tempo necesario para desenvolver e lanzar novos produtos acurtouse considerablemente. Dende 1979, Inter Corporation desenvolveu e lanzou os seus procesadores 286, 386 e 486. O desenvolvemento e lanzamento do chip 486 necesitou, aproximadamente, cinco anos; sen embargo, espérase que as novas xeracións de microprocesadores necesiten menos tempo. Durante o período de 1990 a 1996, Intel espera lanzar tres novas xeracións de microprocesadores (figura 6).

En 1991, Inter Corporation controlaba o 66% do mercado mundial de 386 e outros mi-

croprocesadores de 32 bits, pero estaba sendo atacada por novos competidores como Motorola cun 13% do mercado, Advanced Micro Device co 6%, National Semiconductor co 3% e outros que mantiñan o 12% restante. Á vez, as vendas de ordenadores persoais estaba caendo. Intel respondeu baixando os seus prezos, anunciando os seus chips en televisión e promovendo un contacto máis próximo co consumidor. Pero a resposta máis importante de Intel foi unha aceleración do proceso de desenvolvemento de novos produtos ó darse de conta de que a velocidade cara ó mercado era a maior vantaxe competitiva da empresa. Dende a introducción de unha ou dúas novas xeracións de chips cada ano e unha familia enteira de microprocesadores cada tres ou catro, Intel propúxose en 1992 vender, aproximadamente, 30 novas versións de chip 486 e tamén introducir unha nova xeración de chips chamada 586. Para o resto desta década, Intel espera introducir unha nova familia de chips cada dous anos, nunha dinámica que espera reproducir no futuro como un modo perpetuo de posta ó día. Intel espera manter ou incrementa-la

Número de transistores

Promedio MIPS\* '79 '80 '81 '82 '83 '84 '85 '86 '87 '88 '89 '90 '91 '92 '93 '94 '95 '96



\* Millóns de instrucións que o chip executará por segundo  
 \*\* Estimado

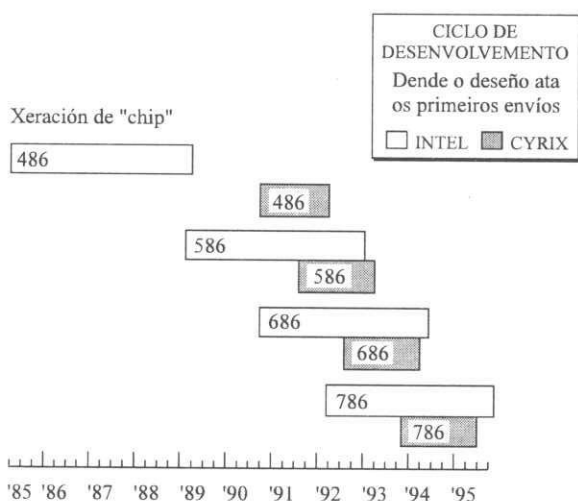
FONTE: *Business Week*, (01/06/92), p. 50

Figura 6.- Secuencia de innovacións de produtos en Intel Computer



súa competitividade mediante a redución do tempo existente entre as sucesivas xeracións de chips que desenvolve, deseñando para iso máis dun microprocesador á vez, e lanzando unha nova familia cada dous anos.

A primeira empresa que chega ó mercado consegue unha maior cota e maiores beneficios, mesmo en mercados de "comodities" como os chips, por iso as actividades de Intel atraeron unha grande atención dos seus competidores. Cando Intel introduciu unha nova xeración de microprocesadores como o 586, a empresa non mantivo o mercado en exclusiva para ela mesma durante moito tempo. A competencia lanza novos deseños, ás veces, nun período de semanas. NexGen Microsystems Inc. tiña preparado para o seu lanzamento un chip 586 para igualar a Intel en agosto de 1992. NexGen esperou a examinalas especificacións de Intel antes de darlle os "toques finais" ó seu propio deseño (*Business Week*, 03/08/92). Cyrix Corporation é outro competidor que observa a Intel moi de cerca. En xaneiro de 1992, Cyrix introduciu a súa versión mellorada do 486 de Intel coa ambición de superar a Intel neste mercado. En 1993, esperábase que Intel fose a primeira en lanzar ó mercado o seu chip 586; sen embargo, as actuais expectativas de Cyrix son alcanzar e superar a Intel cando a xeración do microprocesador 686 chegue ó mercado (figura 7).



FONTE: *Business Week*, (14/09/92), p. 58

**Figura 7.-** Ciclos de desenvolvemento de produtos competidores: CYRIX vs INTEL

## 8. CONCLUSIÓNS

A velocidade cara ó mercado é un fenómeno competitivo dos anos 90. A velocidade forma parte do arsenal competitivo que as empresas utilizan para conseguir e manter á súa clientela, tanto nos mercados nacionais coma nos internacionais. O tempo é particularmente importante para competir en mercados internacionais, onde é esencial servir ós consumidores co esmero e a rapidez necesaria para subministra-la calidade de servicio que actualmente se acepta como estándar. Utilízase nos mercados industriais, de consumo e de servicios. O tempo é o recurso competitivo esencial que debe ser economizado en tódolos mercados. Isto significa que a flexibilidade e a velocidade cara ó mercado se uniron ó abano existente de factores claves de éxito considerados polas empresas.

A incorporación do tempo ós factores competitivos da empresa adoita facerse de forma gradual. Existen varias etapas a través das cales as empresas evolucionan na súa orientación cara ó tempo (Kotler, 1991), de tal modo que a medida que van avanzando nese proceso van integrando a xestión do tempo nun maior número de actividades (figura 8).

A evidencia que soporta a visión expresada neste traballo provén de dúas fontes. En primeiro lugar, existe un crecente corpo de literatura teórica que demostra o efecto do tempo no marketing. En segundo lugar, hai un crecente corpo de evidencia anecdótica e información ocasional baseada en informes de consultores que subministran un soporte moi útil para a visión de que o tempo é un factor competitivo clave. Falta, sen embargo, unha análise polo miúdo do concepto, e o desenvolvemento de hipóteses avaliadas, apreciadas polos directivos, que poidan ser aplicadas nun marco empírico. O seguinte paso sería subministrar un soporte empírico para os conceptos a través de tests e análises estatísticas detalladas das relacións identificadas.

## NOTAS

1. Unha versión preliminar deste artigo foi presentada en *Il Tempo como Fattore Competitivo nell'Approccio al Mercato*. Conferencia Universidade de Turín, (out., 1992).

A importancia do tempo: A velocidade como estratexia competitiva...

<i>PRIMITIVA</i>	<i>BÁSICA</i>	<i>MADURA</i>	<i>SOFISTICADA</i>
Velocidade normal	Velocidade en distribución e produción	Velocidade en segmentación do mercado, distribución e produción	Velocidade en innovación, segmentación, distribución e produción
A empresa non utiliza o tempo como arma competitiva	ZARA	SEUR	INTEL
FONTE: Adaptado de Kotler, Ph. (1991): <i>Kotler on Marketing</i> . Paris: European Management Center.			

**Figura 8.-** Orientación cara á velocidade. Etapas da evolución

### BIBLIOGRAFÍA

- KOTLER, Ph. (1991): *Kotler on Marketing*. Paris: European Management Center.
- O'NEAL, CH.; BERTRAND, K. (1991): *Developing a Winning JIT Marketing Strategy*. Prentice Hall.
- SENGSTOCK JR., CH.A. (1991): "Pursing the Not so Elusive Goal of Perfection", *Public Relations Journal*, (aug., 1991).
- SHERIDAN, J.H. (1991): "Racing Against Time", *Industry Week*, (jun., 1991).
- SMITH, P.G.; REINERTSEN, D.G. (1991): *Developing Products in Half the Time*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- STALK JR., GEORGE; HONT, T.M. (1990): *Competing Against Time*. New York: The Free Press.
- STONICH, P.J. (1990): "Time: The Next Strategic Frontier", *Planning Review*, (nov.-dec., 1990).