

Estudios de Economía Aplicada
Nº 10, 1998. Págs. 147-163

Estrategias genéricas de entrada para una nueva empresa: influencia en los resultados

SOTO ALVAREZ, J.M.
Universidad de Oviedo

Esta versión incluye todas las correcciones sugeridas por el evaluador, las cuales nos han parecido oportunas y por las que le quedamos muy agradecidos.

RESUMEN

En este artículo se estudia, después de analizar las tipologías más comunes, la influencia que la estrategia competitiva tiene en los resultados de una nueva empresa. Este estudio se realizó a partir de una muestra de 52 nuevas empresas participadas desde su creación por distintas sociedades dedicadas a la actividad del capital riesgo en España. Los datos de la investigación muestran como la diferenciación basada en la calidad es la mejor de las opciones estratégicas para una nueva empresa.

Palabras clave: nuevas empresas, estrategia competitiva.

ABSTRACT

This article takes care of the influence, after analyzing most common typologies, that competitive strategy has over the results of a new company. This study was made after a sample of 52 new ventures being participated from the beginning by several venture capital firms in Spain. Data of research shows how differentiation based on quality is the best strategical option for a new venture.

Keywords: new companies, competitive strategy.

Artículo recibido en noviembre de 1997. Revisado en junio de 1998.

1. Introducción

La elevada de ratio de fracaso que presentan las empresas de nueva creación, y que la práctica totalidad de estudios sitúan por encima de un 50% transcurridos cinco años desde el inicio de la actividad (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984; Sandberg, 1986; Roure, 1987; Laitinen, 1992; Mata y Portugal, 1994; Gerber, 1994) sugiere la necesidad de reflexionar sobre aquellos factores que determinan la misma.

Las ópticas desde las cuales se ha afrontado esta cuestión han sido diferentes en el tiempo, en un primer momento, los resultados de las nuevas empresas trataron de explicarse a partir de las características del empresario. Posteriormente y ante la ausencia de relaciones significativas, se incorporó la estructura del sector como factor determinante, planteamiento que corresponde al marco básico o paradigma de la economía industrial "estructura-conducta-resultados". Sólo estudios más recientes han prestado su atención a factores de tipo estratégico, cuyo potencial explicativo se trata de analizar en este trabajo.

La mayoría de las investigaciones realizadas en el campo de la estrategia empresarial se han centrado en empresas ya en funcionamiento, estableciendo relaciones entre el tipo de estrategia desarrollada y los resultados alcanzados. En el presente trabajo se trata de analizar la misma, si bien desde otra perspectiva, desde la óptica de aquellas empresas de nueva creación, con el propósito de determinar si el tipo de estrategia genérica adoptada por éstas al iniciar su actividad, influye o no en sus resultados futuros.

El interés de la investigación se justifica por las posibles implicaciones que los resultados y conclusiones de la misma pudieran tener, tanto a nivel científico como directivo. Por lo que al primero se refiere, es nuestro propósito contribuir a ampliar el marco básico desde el cual explicar los resultados empresariales, incorporando en su caso, factores de tipo estratégico a los ya tan conocidos, referidos al empresario y sector. Por otro lado y desde la segunda de las perspectivas apuntadas, resulta obvio el interés de todos aquellos agentes económicos directamente implicados en el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas (empresarios, sociedades de capitales riesgo, responsables de políticas de promoción y desarrollo industrial, etc.) en conocer el efecto que la estrategia pudiera tener en los resultados futuros de la empresa.

2. Alternativas estratégicas de la empresa para competir

Desde Ansoff (1965) hasta la fecha, se han propuesto diferentes tipologías de estrategias genéricas (Miles y Snow, 1978; Hambrick, 1983; Porter, 1980; Miller y Friesen, 1986; Wrigth, 1987; Mintzberg, 1988; Kotha y Orne, 1989; Kotha, Roger

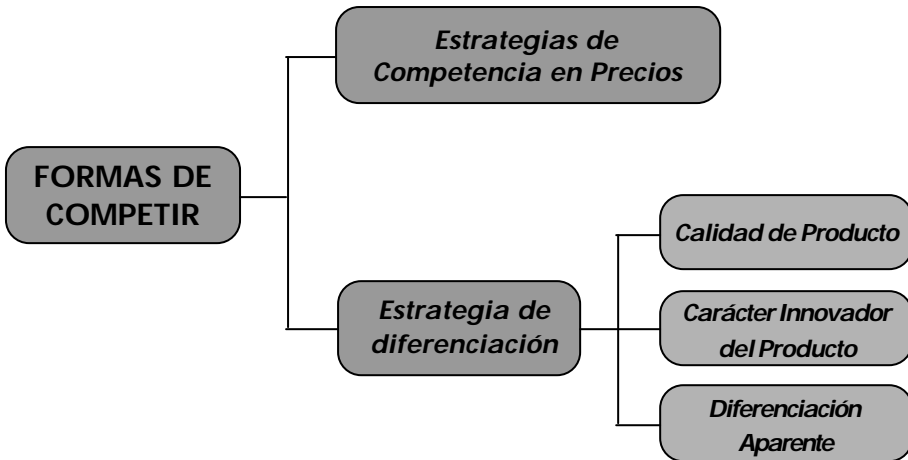
y Bird, 1995) cuya descripción y análisis no es el propósito de este trabajo, como tampoco lo es buscar convergencias entre las mismas, ni comparar su potencial explicativo.

En el presente estudio, y toda vez que la investigación se plantea con anterioridad a que la nueva empresa inicie su actividad, se propone una tipología de estrategias en términos genéricos, dado que las diferentes acciones que definen aquellas no están en la mayoría de los casos perfectamente detalladas.

En concreto, se proponen cuatro arquetipos de estrategias de entrada (Cuadro 1) que en última instancia responden a dos grandes formas de competir en el mercado: en precios o bien diferenciándose positivamente respecto a la competencia.

La segunda de las opciones, plantea a su vez distintas posibilidades según cual sea el origen o fundamentación de la diferenciación, pudiendo basarse la misma: 1) en la calidad del producto; 2) en su carácter innovador; 3) o en otras variables de marketing distintas al precio y producto, sería ésta una diferenciación aparente (Fernández y Fernández, 1986; Mintzberg, 1988).

Cuadro 1
Tipología de estrategias propuesta



Fuente: Elaboración propia

2.1. Estrategia de Competencia en Precios

En términos generales, la empresa que adopta este tipo de estrategia se caracteriza por ofrecer al mercado un producto estándar que satisfaga de manera aceptable las funciones básicas, sin añadir ningún tipo de elemento adicional diferencial.

La variable relevante es el precio, y el objetivo de la empresa es ofertar el producto a un precio igual o inferior al de sus competidores más directos, si bien y tal como señala Porter (1980) no han de olvidarse las posibles bases para diferenciar el mismo en el mercado, ya que si éste no es comparable a los de la competencia, puede que la empresa se vea obligada a reducir los precios excesivamente para su venta, con el consiguiente detrimento de la rentabilidad.

En última instancia, y en la medida que el precio final del bien está condicionado por los costes de producir el mismo, el control de éstos se convierte en la variable relevante en este tipo de estrategia.

2.2. Estrategia de Diferenciación

La palabra diferenciación se define como la acción y efecto de diferenciar, entendiéndose como tal, el hecho de distinguir una cosa de otra, significado que se mantiene en el ámbito empresarial.

Para Kotler (1992, p. 327) la diferenciación "es el acto de diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa en relación a la competencia". De igual manera Porter (1990, p. 137) señala que una empresa se diferencia de sus competidores "si puede ser única en algo valioso para los compradores". O bien, como indica Cuervo (1994, p. 48) cuando "ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en uno o varios atributos que lo definen".

En definitiva, y sin necesidad de recurrir a más definiciones, se entiende que un producto está diferenciado positivamente, cuando presenta alguna característica/s que permite distinguirlo respecto a los ofrecidos por la competencia y que los compradores valoran favorablemente.

La diferenciación, que en muchos de los trabajos publicados ha sido definida en términos generales, plantea a su vez distintas posibilidades (Sandberg, 1986; Mintzberg 1988; Chaganti y Mahajan, 1989; Miller, 1991; Carter, Miller, Reynolds, y Stearns, 1994) que en este trabajo se han agrupado en tres grandes bloques: a) oferta de productos de calidad; b) introducción de productos innovadores; y c) potenciación de otras variables de marketing, distintas al propio producto.

A. DIFERENCIACION BASADA EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO

En la actualidad, y como consecuencia tanto de la saturación de los mercados como de la mejoría generalizada del nivel de vida, ha aumentado la preocupación por la calidad, convirtiéndose ésta en una variable estratégica fundamental para

introducirse y mantenerse con éxito en el mercado (Fernández y Fernández, 1986, p. 26).

En cuanto a su significado, si bien no existe una definición única y aceptada del término calidad, dado que se utiliza de distintas maneras y en diferentes contextos, en todas ellas subyace la idea de idoneidad y adecuación del producto a las funciones o usos buscados por el comprador.

Para Grocock (1986, p. 27) se define como "el grado de conformidad del conjunto de las características y atributos de un producto con respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que éste está dispuesto a pagar". De igual manera Cruz (1990, p. 180) vincula la misma al "nivel de prestaciones que el producto es capaz de ofrecer, es decir, en qué medida es capaz de realizar satisfactoriamente su función respecto a los otros productos que existen en el mercado".

La calidad como opción estratégica, no sólo ha de circunscribirse al producto en sentido físico sino que ha de incluir tanto el diseño como la totalidad de servicios prestados, pudiendo fundamentarse en cualquier actividad de la cadena de valor de la empresa. En este sentido, se han realizado diferentes trabajos empíricos que han permitido identificar una serie de componentes o factores, que en última instancia determinan la percepción de la calidad de un producto (Garvin 1987; Deming, 1989; Juran, 1990; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993).

A continuación se recogen las ocho dimensiones identificadas por Garvin (1987) que en último término no difieren en gran medida de las señaladas por otros autores: 1) el resultado funcional, 2) las funciones complementarias, 3) el grado de conformidad o adecuación a las normas establecidas, 4) la fiabilidad, la duración, 5) el nivel de servicios prestados -tanto antes, como durante y después de la compra-, 6) otros servicios añadidos -entrega, reparaciones, etc.-, 7) la estética, y 8) la percepción de calidad.

B. DIFERENCIACIÓN BASADA EN LA INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS INNOVADORES

La diferenciación basada en la introducción de productos innovadores no ha de circunscribirse exclusivamente a la creación de nuevos productos, sino que también ha de incluir la adopción y perfeccionamiento de otros ya existentes, es más, la mayor parte de las innovaciones responden a este última modalidad. Lambin (1991, p. 300) cifra sólo en un 10% aquellas que tienen carácter novedoso para el mundo, constituyendo el resto extensiones o modificaciones de productos ya existentes.

En definitiva, la innovación puede tener su origen en un avance tecnológico importante y suponer un cambio total en la forma de hacer las cosas -innovación radical-; o bien responder a mejoras de la tecnología existente, posibilitando mejoras de los productos -innovación incremental- (Fernández, 1996, p. 123).

C. DIFERENCIACION APARENTE

En este caso la diferenciación del producto no se basa en la potenciación de sus características intrínsecas, sino en crear una imagen de marca mediante la adecuada utilización tanto de los sistemas de distribución como de la comunicación comercial. Esta diferenciación recibe el nombre de aparente o cosmética dado que no confiere al producto una distinción real frente al resto de productos competidores, sino que la misma es creada mediante el empleo de las variables anteriores.

Por lo que se refiere a los canales de distribución, su elección y concreción constituye una decisión estratégica de gran relevancia para el futuro de la empresa, en la que se han de tener presentes distintos aspectos: grado de cobertura del mercado objetivo que permiten, medida en que la empresa puede controlar y coordinar los mismos, coste de utilización, así como su idoneidad en términos de imagen que transmite sobre el producto.

La estrategia de comunicación de la empresa, agruparía el conjunto de decisiones relativas a la publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas y relaciones públicas, cuya finalidad sería la de informar y persuadir a los clientes potenciales del producto, así como crear y potenciar una buena imagen del mismo y de la empresa.

3. Metodología

3.1. Selección de la Muestra

Para la realización del estudio empírico, nos hemos dirigido a la totalidad de sociedades adscritas como miembros de pleno derecho a la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI) al finalizar el año 1994. A dichas sociedades, se les solicitó su colaboración en la cumplimentación de una serie de cuestionarios que les serían enviados (cada cuestionario contenía un total de 27 preguntas relativas a diferentes aspectos de la empresa participada, y fue cumplimentado en cada caso por parte del directivo de la sociedad de capital riesgo responsable del citado proyecto).

La selección de las empresas que formaron parte de la muestra, correspondió a las propias sociedades de capital riesgo encuestadas, que tuvieron total libertad para su elección, siempre que las anteriores cumpliesen los siguientes requisitos: 1) ser empresas manufactureras establecidas en territorio español y participadas desde su creación; 2) ser independientes, esto es, no pertenecer a otra corporación u organización ya existente; y 3) tener, en el momento de la realización de este estudio, una antigüedad mínima de tres años y máxima de seis, desde su establecimiento.

La muestra seleccionada quedó integrada por 52 nuevas empresas -constituidas entre 1986 y 1990- pertenecientes a distintos sectores, cuyo capital social era infe-

rior a los 150 millones de pesetas, no superándose en ningún caso el número de 50 empleados en el momento de iniciar la actividad; magnitudes éstas, que permiten clasificar a las mismas dentro de la categoría de pequeñas empresas.

3.2. Definición y Medida de las Variables

La medida de los resultados empresariales se ha planteado tradicionalmente en términos de rentabilidad, sin embargo y para aquellas empresas de nueva creación, dicho criterio no parece el más adecuado, más teniendo en cuenta que durante los primeros años de su existencia, son muy pocas las empresas que obtienen beneficios, siendo en la mayoría de los casos otros muy diferentes los objetivos planteados (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984, p. 90).

Cualquier medida que se establezca, requerirá por un lado especificar un horizonte temporal al cual referir la misma, y por otro, establecer un conjunto de criterios en base a los cuales poder cuantificar los resultados alcanzados:

- Respecto a la primera cuestión, si bien no existe ningún criterio taxativo que permita de manera inequívoca la delimitación temporal de la fase inicial o etapa de lanzamiento de una empresa, la mayoría de estudios han concretado la misma en un periodo que oscila entre los tres y ocho años desde el inicio de la actividad por parte de ésta, plazo que se asume en este trabajo (Roure, 1987; McDougall y Robinson, 1990; Miller y Camp, 1985; Carter, Miller, Reynolds y Stearns, 1994). No alcanzado el mismo, en la mayoría de los casos, resulta precipitado hacer una valoración de los resultados, y superado éste, entendemos por concluida la fase inicial.
- La segunda de las cuestiones, relativa a la cuantificación de los resultados, plantea nuevamente una doble exigencia: 1) establecer los criterios que permitan su medida; y 2) definir los distintos niveles o categorías de los mismos. A continuación nos referimos a ambos aspectos, aunque en orden inverso al señalado.

Evidentemente, el resultado alcanzado por una nueva empresa es una cuestión de grados, circunstancia que queda reflejada en el distinto número de categorías consideradas en los diferentes estudios publicados, variando éstas desde las dos (éxito y fracaso) planteadas por MacMillan, Zemann y Subbanarasimha (1987), a las cinco propuestas por Sandberg (1986).

En este trabajo, se han considerado un número de tres categorías, que entendemos permiten recoger adecuadamente los distintos resultados alcanzados por una nueva empresa. La inclusión de un mayor número de niveles, más que aportar precisión plantearía inconvenientes, derivados de la dificultad de apreciar en cada caso, la categoría de pertenencia.

En cuanto a los criterios de medida a emplear para determinar el nivel de resultados alcanzados, señalar la ausencia de consenso. Algunos autores han utilizado la tasa de rentabilidad obtenida sobre la inversión, otros emplean la cuota de mercado alcanzada, o incluso la propia supervivencia de la empresa. Nosotros, entendemos que no hay razón por la cual se deba prescindir de uno u otro criterio, su consideración conjunta posiblemente permita una mejor valoración, de ahí que hayamos incluido: 1) la cifra de ventas; 2) la cuota de mercado lograda; y 3) los resultados económicos.

La valoración de las distintas empresas de la muestra analizada, correspondió a las propias Sociedades y Fondos de Capital Riesgo que han colaborado en este estudio, dada la imposibilidad de acceder personalmente a la información contenida en los archivos de las mismas. A éstas, se solicitó indicasen si la empresa participada había sido un éxito, un fracaso o bien había obtenido logros marginales, y ello atendiendo al grado de cumplimiento de las expectativas iniciales respecto a cada una de las tres magnitudes antes señaladas: cifra de ventas, cuota de mercado y resultados económicos.

Para la medida de la variable independiente "tipo de estrategia adoptada por la nueva empresa para competir" se establecieron cuatro categorías conforme a la tipología propuesta -Cuadro 1-. Para su identificación se incluyeron en los cuestionarios enviados a las Sociedades de Capital Riesgo que participaron en el estudio, diferentes preguntas relativas a variables tales como: gama de productos, nivel de precios ofertados en relación a la competencia, tipo de canales de distribución empleados, publicidad, promociones, prestaciones del producto en relación a la competencia, servicios post-venta, etc.

En la Tabla 1 del Anexo, se recoge la medida planteada para ambos tipos de variables.

3.3. Tratamiento Estadístico de los Datos de la Investigación

En primer lugar se realiza un análisis bivalente que permita analizar de forma individual, la incidencia que el tipo de estrategia adoptada por la empresa para competir tiene en los resultados de la misma. Lógicamente las conclusiones que se obtengan a partir del mismo han de interpretarse con cautela, en la medida que los resultados pudieran estar influenciados por otras variables no consideradas.

El hecho de que dentro de un mismo sector no todas las empresas obtengan idéntico nivel de resultados, hace pensar, al margen de otras consideraciones, en la influencia que el comportamiento de las mismas en términos estratégicos tiene en aquellos. En consecuencia, y como hipótesis, se plantea: "los resultados de una nueva empresa, varían con el tipo de estrategia adoptada por ésta para competir".

Escoger las pruebas estadísticas a utilizar para contrastar la hipótesis propuesta en el análisis bivariante, constituye una tarea de suma importancia, dado que la validez de los resultados obtenidos dependerá de su idoneidad. Su elección, estará condicionada tanto por la naturaleza de la población de las que se obtuvieron las muestras, como por el tipo de escalas empleadas en la medición de las variables consideradas.

Si bien las pruebas paramétricas son las más potentes, el carácter cualitativo de las variables de nuestra investigación, lleva a descartar dicho tipo de pruebas (al no cumplirse las hipótesis a que las mismas están sujetas para su aplicación) en favor de las no paramétricas.

Dentro de las técnicas no paramétricas, y dado que el número de categorías consideradas es superior a dos, se ha elegido el análisis de la varianza de una clasificación por rangos de Kruskal-Wallis, que tal como señala Siegel (1991, p. 225) "parece ser la más eficiente de las pruebas no paramétricas para k muestras independientes".

Si mediante la prueba de Kruskal-Wallis se encontrasen diferencias significativas entre los distintos grupos, se aplicará una prueba de comparaciones múltiples, para conocer entre que grupos en concreto existen las mismas (el método de comparaciones múltiples simultáneas que consideramos, se atribuye a Dun).

Toda vez que los elementos que inciden en los resultados de una empresa son múltiples y en muchos casos impredecibles, podría ocurrir que las diferencias observadas en función del tipo de estrategia adoptada fuesen debidas no a ésta, sino a la influencia de otros factores relacionados con el sector, o con las propias capacidades del equipo directivo.

Por este motivo, y siempre que en el análisis bivariante se detecten diferencias significativas, se realizará un análisis multivariante que permita un tratamiento conjunto de aquellos otros factores (además de los de tipo estratégico) que caracterizan a la empresa al iniciar su actividad y que pudieran tener influencia en los resultados de la misma.

Se consideraron un total de doce variables -ver Tabla 2 del Anexo- a las que se llegó tanto a partir de las conclusiones de trabajos previos realizados en este campo, como de las obtenidas de una serie de entrevistas concertadas con directivos y consejeros de diez de las más importantes Sociedades y Fondos de Capital Riesgo de España.

Dentro de las distintas técnicas multivariantes, y en función tanto del objetivo perseguido en la investigación como del grado de adecuación de los datos de la misma, se eligió un modelo de regresión logística, el cual: 1) no plantea restricciones con respecto a la normalidad de las variables independientes; 2) ni con respecto a la igualdad de matrices varianzas-covarianzas de cada grupo; y 3) posibilita que las variables independientes sean discretas y continuas. Respecto a la variable dependiente, ésta ha de ser categórica, de manera que sus distintas categorías representen opciones o características excluyentes u opuestas entre sí.

4. Resultados de la investigación empírica

Los resultados del análisis bivariante muestran como el nivel de logros alcanzado por aquellas empresas de nueva creación, varía significativamente con el tipo de estrategia adoptada por éstas para competir en el mercado ($p = 0,0022$) -ver Tabla 3 del Anexo-.

Dado que se observaron diferencias significativas entre los diferentes tipos de estrategias consideradas, se realizó una prueba de comparaciones múltiples para conocer entre qué grupos existen las mismas -ver Tabla 4 del Anexo-. Al nivel $\alpha=0,05$ son significativos los contrastes entre los grupos 0 y 1, esto es, se han encontrado diferencias significativas en lo que a resultados alcanzados se refiere, entre las empresas que adoptaron estrategias de diferenciación basadas en la calidad, frente a aquellas otras que compitieron en precios.

A continuación, y toda vez que dichas diferencias podrían ser debidas total o parcialmente a variables no consideradas (relativas tanto al sector como a las capacidades del empresario) se realizó un análisis multivariante. Del total de las 12 variables inicialmente consideradas -ver Tabla 2 del Anexo-, se incluyeron en el modelo de regresión logística último, un total de cinco; realizándose la selección de las mismas conforme al principio de significación estadística, siguiendo el método de inclusión paso a paso o stepwise, estableciéndose un nivel de significación estadística $\alpha=0,10$ para delimitar tanto la entrada como la posterior permanencia en el modelo de las variables independientes.

Los resultados del análisis multivariante -ver Tabla 5 del Anexo- muestran como el tipo de estrategia adoptada por la empresa para competir tiene una influencia significativa en los resultados alcanzados por la misma.

El análisis de las diferentes medidas del modelo de regresión logística seleccionado, muestra como la variable "tipo de estrategia adoptada por la empresa para competir", es la que mayor influencia tiene en los resultados futuros de la misma:

- El nivel de significación para el coeficiente estimado para dicha variable, es mayor que el del resto de variables consideradas -columna Sig-.
- La contribución parcial del tipo de estrategia adoptada sobre la variable dependiente -que trata de medir el estadístico R- es superior a la que corresponde a otras variables.
- El valor de la medida de asociación denominada odds ratio -columna Exp B-, que permite estimar la magnitud de la asociación entre el éxito de una nueva empresa y la presencia de un determinado factor, es de igual forma una de las mayores.

5. Conclusiones

Los resultados de la investigación, evidencian como el tipo de estrategia adoptada por la empresa al iniciar su actividad influye significativamente en los resultados futu-

ros de la misma, lo que da respuesta a la primera y principal cuestión planteada al inicio de este trabajo.

Entre las diferentes opciones estratégicas que se le plantean a una nueva empresa para competir, la diferenciación del producto basada en la calidad del mismo se configura como la mejor de las alternativas. Tal como señala Lambin (1992), la calidad ha pasado de ser una medida eminentemente defensiva cuyo objetivo era el de prevenir defectos de fabricación y eliminar productos defectuosos, a ser vista como fuente de importantes ventajas competitivas.

Por lo que respecta a la estrategia fundamentada en la variable precio, ésta, no parece ser la mejor de las opciones para una nueva empresa. Al margen de la dificultad de lograr costes más bajos que las ya establecidas, las ventajas conseguidas a través del mismo se pierden rápidamente (consecuencia del cambio tecnológico, la propia acción de los imitadores, etc.).

En relación a la estrategia de diferenciación basada en la introducción de nuevos productos, la posible ventaja lograda a través de la misma, termina por lo general envejeciendo al tiempo que mercados y tecnologías, por lo que la competencia acaba trasladándose a los precios, y en consecuencia a los costes (Fernández y Fernández, 1988).

En cuanto a la última de las estrategias propuestas, la denominada diferenciación aparente, no fue adoptada por ninguna de las empresas que integraron la muestra. En este sentido, tanto los canales de distribución como los sistemas de comunicación, más que constituir en sí mismos una alternativa estratégica, son utilizados para posicionar el producto en el mercado conforme a otras estrategias genéricas adoptadas por las empresas.

ANEXOS

Tabla 1

Medida de las Variables de la Investigación

Variable Dependiente: Resultado logrado por la nueva empresa

- 1 = La empresa ha fracasado.
- 2 = La empresa ha obtenido resultados marginales.
- 3 = La empresa ha tenido éxito.

Variable Explicativa: Estrategia adoptada por la empresa para competir

- 0 = Estrategia de competencia en precios.
 - 1 = Estrategia de diferenciación basada en la calidad del producto.
 - 2 = Estrategia de diferenciación basada en productos innovadores.
 - 3 = Estrategia de diferenciación denominada aparente.
-

Tabla 2

Variables Explicativas Consideradas en la Investigación

- *A nivel del equipo Directivo Fundador:*
 - 1) Porcentaje de Participación en el capital
 - 2) Formación
 - 3) Experiencia previa en el sector
 - 4) Experiencia previa como empresario
 - *A nivel de Empresa*
 - 5) Alcance de la estrategia
 - 6) Tipo de estrategia competitiva adoptada.
 - *A nivel del Entorno Específico*
 - 7) Tasa de crecimiento del mercado objetivo
 - 8) Grado de diferenciación del producto en el mercado
 - 9) Grado de concentración de la oferta
 - 10) Nivel de productos sustitutivos
 - 11) Nivel de barreras de entrada
 - 12) Grado de concentración de los clientes potenciales
-

Tabla 3

Prueba de Kruskal-Wallis 1-Way Anova

Mean Rank		Cases			
19,50		25		(0) Precios	
34,25		20		(1) Calidad	
29,36		7		(2) Producto Innovador	
25,06		0		(3) Diferenciación Aparente	
<i>Corrected for ties</i>					
Chi-Square	DF.	Significance	Chi-Square	DF.	Significance
10,8130	2	,0045	12,2536	2	,0022

Tabla 4

Prueba de Comparaciones Múltiples

Se acepta la hipótesis nula si: $|R_i - R_j| \leq Z \times \sqrt{\left(\frac{N \cdot (N+1)}{12} - \frac{\sum u^3 - \sum u}{12 \cdot (N-1)}\right) \times \sqrt{\left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}\right)}}$

	$u^{(*)}$	u^3
Fracaso	14	2.744
Marginal	18	5.832
Exito	20	8.000
	52	16.576

(*): "u" representa el número de casos observados para cada una de las categorías consideradas para la variable dependiente "resultado logrado por la nueva empresa".

$$\sqrt{\left(\frac{N \cdot (N+1)}{12} - \frac{\sum u^3 - \sum u}{12 \cdot (N-1)}\right)} = 14,236104$$

Para $k=3$ (n° grupos) y $\alpha=0,05 \Rightarrow z= 2,2394$

Contraste entre grupos	Diferencia Rango Medio (1)		Valor Crítico
0-1	14,75	> 2,394 x 14,236104	$\sqrt{\left(\frac{1}{20} + \frac{1}{25}\right)} = 10,22437$
0-2	9,86	< 2,394 x 14,236104	$\sqrt{\left(\frac{1}{7} + \frac{1}{25}\right)} = 14,573748$
1-2	4,89	< 2,394 x 14,236104	$\sqrt{\left(\frac{1}{20} + \frac{1}{7}\right)} = 14,966945$

(1) Ver columna "mean rank" de la Tabla 3.

Observación: Sólo es significativo el contraste entre los grupos 1 y 0, al nivel $\alpha = 0,05$.

Tabla 5

Variables Incluidas en el Modelo de Regresión Logística Seleccionado

Variable	Sig (1)	R (2)	Exp.B (3)
• BARRERAS DE ENTRADA	,0561	,1543	6,5220
• CONCENTRACION CLIENTES	,0617	,1467	5,9746
• EXPERIENCIA EMPRESARIO (en el sector)	,0807	,1231	11,9914
• ESTRATEGIA PARA COMPETIR	,0086	,2659	18,6796
• TASA.CRECIMIENTO		,0754	,1299
CONSTANT		,0024	

(1) Nivel de significación para el coeficiente estimado para cada variable (columna "Sig").

(2) Contribución parcial de cada variable independiente sobre la variable dependiente (columna "R").

(3) Valor de la medida de asociación odds ratio, que permite estimar la magnitud de la asociación entre el éxito de la nueva empresa (categoría 3 de la variable dependiente) y la presencia de cada una de las variables o factores considerados (columna "Exp.B").

NOTA: Para el tratamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 6.0 para Windows.

Bibliografía

- ABELL D. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- ANSOFF I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York
- ARIZA G. (1995): "La Calidad como Clave para la Innovación Tecnológica", *Economía Industrial*, nº 301, págs. 105-110.
- BELOHLAV J. (1993): "Quality, Strategy and Competitiveness", *California Management Review*, vol. 35 (3), págs. 55-67.
- CARTER N., MILLER B., REYNOLDS P. y STEARNS T. (1994): "New Venture Strategies: Theory Development with Empirical Base", *Strategic Management Journal*, vol. 15 (1), págs. 21-41.
- COOPER R. (1979): "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure", *Journal of Marketing*, vol. 43 (3), págs. 93-103.
- COOPER R. (1990): "New Products: What Distinguishes the Winners?", *Research Technology Management*, November-December, págs. 27-31.
- COOPER R. y KLEINSCHMIDT E. (1990): "New Product Success Factors: A Comparison of "Kills" versus Successes and Failures", *R & D Management*, vol. 20 (1), págs. 47-63.
- CRUZ I. (1990): *Fundamentos de Márketing*, Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- CUERVO A. et al. (1994): *Introducción a la Administración de Empresas*, Ed. Civitas, Madrid.
- CHAGANTI R. y MAHAJAN V. (1989): "Profitable Small Business Strategies under Different Types of Competition", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (3), págs. 21-35.
- DAVIDSON J. (1979): "Pourquoi les nouveaux produits échouent-ils?", *Harvard-L'Expansion*, éte, págs. 94-99
- DEMING W.E (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad*, Díaz de Santos, Madrid
- FEESER H. y WILLARD G. (1990): "Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms", *Strategic Management Journal*, 11, págs. 87-98.
- FERNANDEZ A.I y AGUIAR I. (1988): "Aplicación de Métodos Multivariantes al Análisis Financiero", *Esic-Market*, nº 62, págs. 21-37.
- FERNÁNDEZ E. (1996): "Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial", *Esic-Market*, nº 94, págs. 119-134
- FERNÁNDEZ E. y FERNÁNDEZ Z. (1988): *Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología. La Producción como Ventaja Competitiva*, Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- GARVIN D. (1987): "Competing on the Eight Dimensions of quality", *Harvard Business Review*, 65, november-december, págs. 101-109.

- GIBBONS J. (1985): *Nonparametric Methods for Quantitative Analysis*, 2nd ed., American Sciences Press Inc., Ohio.
- GROOCHOCK J. (1986): *The Chain of Quality*, New York, John Wiley and Sons.
- HAMBRICK D. (1983): "Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, n° 26, págs. 5-26
- JURAN J.M. (1990): *Juran y el Liderazgo para la Calidad. Manual para Directivos*, Díaz de Santos, Madrid.
- KAY J. (1994): *Fundamentos del Exito Empresarial*, Ed. Ariel, Barcelona.
- KAY J. (1995): "El Éxito Está en la Diferencia", *Nueva Empresa*, n° 395, págs. 51-53.
- KOTHA S. y ORNE D. (1989): "Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis", *Strategic Management Journal*, n° 10, págs. 211-231.
- KOTHA S., ROGER L.M. y BIRD A. (1995): "Strategic Action Generation: A Comparison of Emphasis Placed on Generic Competitive Methods by U.S and Japanese managers", *Strategic Management Journal*, n° 16, págs. 75-83.
- KOTLER P. (1992): *Dirección de Márketing*, 7ª ed., Prentice Hall International, Madrid.
- LAITINEN E. (1992): "Prediction of Failure of a Newly Founded Firm", *Journal of Business Venturing*, 7, págs. 323-340.
- LAMBIN J. (1991): *Marketing Estratégico*, 2ª ed., McGraw-Hill, Madrid.
- LEVITT T. (1980): "El Exito Comercial Mediante la Diferenciación", *Harvard-Deusto Business Review*, 3 (3tr.), págs. 14-26.
- MATA J. y PORTUGAL P. (1994): "Life Duration of New Firms", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 42 (3), págs. 227-245.
- MCDOUGALL P., COVIN J., ROBINSON R. y HERRON L. (1994): "The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New venture Performance and Strategy Content", *Strategic Management Journal*, 15, págs. 537-554.
- MILES R.E y SNOW C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw Hill, New York.
- MILLER D. (1991): "Generalist and Specialists: Two Business Strategies and their Contexts", *Advances in Strategic Management*, 7, págs. 3-41.
- MILLER D., FRIESEN P.H (1986): "Porter's Generic Strategies and Performance: An empirical Examination with American Data", *Organization Studies*, n° 7, págs. 37-55
- MINTZBERG H. (1988). "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework", *Advances in Strategic Management*, n ° 5, págs. 1-67.
- MUNDET J. (1992): "¿Sigue Siendo la Estrategia un Factor de Éxito para las Organizaciones?", *Alta Dirección*, n° 166 noviembre-diciembre, págs. 483-489.

- PARASURAMAN A., ZEITHAML V. y BERRY L. (1993): *Calidad Total en la Gestión de Servicios. Cómo Lograr el Equilibrio entre las Percepciones y las Expectativas*, Díaz de Santos, Madrid.
- PORTER M. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- PORTER M. (1987): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, 7ª ed., Ed. Cecsca, México.
- PORTER M. (1990): *Ventaja Competitiva*, 5ª ed., Ed. Cecsca, México.
- ROMANELLI E. (1987): "New Venture Strategies in the Minicomputer Industry", *California Management Review*, vol. 30 (1), págs. 160-175.
- ROURE J. (1987): *Success and Failure of High-Growth Technological Ventures: The Influence of Prefunding Factors*, Doctoral dissertation, Stanford University.
- ROURE J. y MAIDIQUE M. (1986): "Linking Prefunding Factors and High-Technology Venture Success: An Exploratory Study". *Journal of Business Venturing*, 1, págs. 295-306.
- SANDBERG W. (1986): *New Venture Performance. The Role of Strategy and Industry Structure*, D.C Heath and Company, Massachusetts.
- SIEGEL S. (1991): *Estadística no Paramétrica Aplicada a las Ciencias de la Conducta*, Ed. Trillas, México.
- SIEGEL S. y CASTELLAN N. (1988): *Nonparametric Statistics for the Behavioural Sciences*, 2nd ed., McGraw-Hill.
- SOTO J.M. (1996): *Influencia de los Factores Iniciales en los Resultados de las Empresas Manufactureras de Nueva Creación: Un Modelo Causal*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- SUAREZ C. (1994): *La Diferenciación del Producto: Una Aproximación Empírica*, Documento de Trabajo 9406 -Programa de Investigaciones Económicas-, Ed. Fundación Empresa Pública, Madrid.
- SUAREZ I. (1994): "Estrategia de Diversificación y Resultados de la Empresa Española", *Revista de Economía Aplicada*, vol II (4), págs. 103-128.
- VALERO I. (1987): "La Dirección Estratégica de la Empresa: Dimensiones Actuales", *Economistas*, octubre-noviembre, págs. 13-17.
- VAN DE VEN A., HUDSON R. y SCHROEDER D. (1984): "Designing New Business Start-ups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations", *Journal of Management*, vol. 10 (1), págs. 87-107.
- VESPER K. (1980): *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- WRIGHT P. (1987): "A Refinement of Porter's Generic Strategies", *Strategic Management Journal*, nº 8, págs. 93-101.