



Cuadernos de Economía y Dirección de la  
Empresa  
ISSN: 1138-5758  
cede@unizar.es  
Asociación Científica de Economía y Dirección  
de Empresas  
España

Roca Puig, V.; Bou Llusar, J. C.  
La madurez industrial y los resultados económicos: un análisis empírico del efecto moderador de la  
estrategia competitiva  
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 33, diciembre, 2007, pp. 157-178  
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703306>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

V. ROCA PUIG \*  
J. C. BOU LLUSAR \*\*

La madurez industrial  
y los resultados económicos:  
un análisis empírico del efecto  
moderador de la estrategia  
competitiva \*\*\*

*SUMARIO:* 1. *Introducción.* 2. *El ajuste estratégico en la tipología de Porter.*  
2.1. Ajuste externo. 2.2. Ajuste interno. 2.3. Industria, estrategia y resultados:  
dos perspectivas complementarias. 3. *Metodología.* 3.1. Muestra. 3.2. Medidas.  
3.3. Procedimiento analítico. 4. *Resultados.* 5. *Conclusión.* 5.1. Implicaciones teóricas.  
5.2. Limitaciones e investigaciones futuras.  
*Referencias bibliográficas*

**RESUMEN:** Este estudio, basándose en el marco teórico de Porter (1980), examina la interacción existente entre la estrategia competitiva y la madurez industrial, así como su efecto en los resultados económicos. En particular, pretendemos comprobar si la madurez industrial afecta negativamente al desempeño económico para cualquier tipo de estrategia competitiva (hipótesis universalista), o bien, si la madurez de la industria afecta distintivamente al desempeño económico en función del tipo de estrategia seguida (hipótesis contingente). A partir de una muestra de 403 pequeñas y medianas empresas españolas, se observa que la madurez industrial produce un efecto negativo sobre el desempeño económico para cualquier tipo de estrategia competitiva. Este resultado respalda la argumentación universalista. Al mismo tiempo, se comprueba que la intensidad de ese efecto es diferente entre distintas estrategias, lo cual avala la argumentación contingente. Ambos resultados se corresponden con un escenario misceláneo, que hemos convenido en denominar «contingente híbrido».

\* Universitat Jaume I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. 12071 Castellón. Tel. 964-387110. E-mail: [roca@emp.uji.es](mailto:roca@emp.uji.es)

\*\* Universitat Jaume I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. 12071 Castellón. Tel. 964-387109. E-mail: [bou@emp.uji.es](mailto:bou@emp.uji.es)

\*\*\* Este trabajo ha sido financiado por la Generalitat Valenciana (GV05/125) y la Fundación Caja Castellón-Bancaja (P1 1A2005-11).

V. Roca Puig y J. C. Bou Llusar

**Palabras clave:** ajuste estratégico, madurez industrial, estrategia competitiva, desempeño económico

**Códigos JEL:** L1 Estructura de Mercado, Estrategia de Empresas y Performance de Mercado M1 Administración de Empresas

**ABSTRACT:** This study utilized Porter's (1980) framework to empirically investigate the interactive effects between competitive strategy and industry maturity on firm performance. In particular, our study tests whether industry maturity exerts a negative influence on firm performance regardless of competitive strategy type (universalist hypothesis), or whether industry maturity exerts a different influence on firm performance according to the type of competitive strategy (contingent hypothesis). From a sample of 403 small and medium-sized enterprises, results of empirical examination show that industry maturity has a negative effect on economic performance for any type of competitive strategy. This result is consistent with the universalistic approach. At the same time, from a comparative point of view the intensity of this effect is different depending on the strategy, which supports the contingency approach. Both peculiarities present a miscellaneous scenario, which has been named «hybrid contingency».

**Keywords:** strategic fit, industry maturity, competitive strategy, firm performance

**JEL Classification:** L1 Estructura de Mercado, Estrategia de Empresas y Performance de Mercado M1 Administración de Empresas

## 1. Introducción

El entorno en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas y, en especial, la industria en la que se compite, produce un fuerte impacto en el desempeño organizativo (Barth, 2003; Chaganti, 1987; Covin y Slevin, 1989). Uno de los atributos del entorno industrial más analizado es su grado de madurez, con ratios de crecimiento que representan diferentes fases del ciclo de vida del sector (Anderson y Zeithaml, 1984; Hambrick, 1983; Li, 2001; Porter, 1980). En particular, se sostiene la existencia de una relación inversa entre madurez industrial y resultados. Un sector industrial maduro o en declive se caracteriza por ser poco munificente, con un grado de hostilidad elevado, lo cual incide negativamente en el desempeño empresarial.

La influencia de la madurez industrial en los resultados empresariales puede verse parcialmente modificada por la estrategia competitiva. El contexto industrial y la estrategia empresarial son factores que están intrínsecamente interrelacionados (Anderson y Zeithaml, 1984; Eriksen y Knudsen, 2003; Hofer y Schendel, 1978; Porter, 1991,1980). La interdependencia entre las capacidades de la empresa y el entorno industrial hace que la influencia de la madurez industrial sobre el desempeño empresarial se deba analizar juntamente con el tipo de estrategia competitiva adoptada por la empresa (Hawawini *et al.*, 2003). El ajuste estratégico se convierte, de esta forma, en un concepto básico en la investigación sobre dirección de empresas (Miller, 1988; Porter, 1991,1996; Schoonhoven, 1981; Spanos y Lioukas, 2001; Venkatraman 1989).

Siguiendo la tipología de Porter (1980), este trabajo se centra en los efectos interactivos de la estrategia competitiva y la madurez industrial en los resultados empresariales. Nuestro objetivo es descubrir cómo afecta el grado de madurez industrial a los resultados económicos en función del tipo de estrategia competitiva. En particular, pretendemos comprobar si la madurez

industrial afecta negativamente al desempeño económico para cualquier tipo de estrategia competitiva (hipótesis universalista), o bien, si la madurez de la industria afecta de forma diferente al desempeño económico en función del tipo de estrategia seguida (hipótesis contingente). La cuestión central de estos planteamientos es si el desempeño organizativo viene determinado por el entorno, por la estrategia o por una combinación de ambos (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Li, 2001).

Aunque algunos estudios han examinado esta cuestión, la corroboración de estas hipótesis permanece inconclusa debido a problemas teóricos y metodológicos. Primero, existe muy poca evidencia empírica de esta cuestión para las pequeñas y medianas empresas. Además, el efecto del ajuste entre estrategia y madurez industrial presenta unas características singulares en este tipo de empresas que lo distingue de las grandes empresas (Chaganti, 1987). Segundo, los estudios precedentes examinan el ajuste externo (estrategia-industria), desatendiendo el ajuste interno entre las dimensiones estratégicas. Sin embargo, las dimensiones estratégicas también están interrelacionadas (Covin y Slevin, 1989; Galbraith y Schendel, 1983; Porter, 1980) y, por tanto, una visión completa requiere la consideración simultánea de ambos ajustes. Miller y Dess (1993) advierten del peligro de que se analice parcialmente el marco teórico de Porter, sin considerarlo en su totalidad.

Tercero, mediante el análisis de regresión moderador, la hipótesis universalista suele analizarse en función del efecto directo del entorno industrial en el desempeño empresarial; mientras que la hipótesis contingente se examina mediante el efecto interactivo entre el entorno industrial y la estrategia competitiva en el desempeño empresarial (p.ej. Robinson y McDougall, 2001). No obstante, esta prueba estadística no permite un análisis adecuado de las anteriores proposiciones teóricas. El análisis de efecto principal ignora el tipo de estrategia competitiva seguida por una organización y solo permite averiguar si el entorno industrial es un factor explicativo del desempeño empresarial (Hemmasi y Graf, 1990). Igualmente, un efecto de interacción sólo demuestra que el ajuste entre diversas variables puede ser un factor explicativo del desempeño empresarial, pero no permite reconocer su efecto conjunto sobre la variable dependiente (Schoonhoven, 1981). Se deben considerar tanto los términos principales como los de interacción para analizar el efecto conjunto de la estrategia y de la madurez industrial en los resultados económicos.

Centrando la atención en resolver estas limitaciones, presentamos sintéticamente el marco teórico, razonando el tipo de ajuste de ajuste y las hipótesis teóricas. Seguidamente, prestamos un especial énfasis en el desarrollo de un procedimiento analítico que permita la corroboración rigurosa de estas hipótesis, las cuales se analizan para una muestra de 403 pequeñas y medianas empresas españolas. Por último, exponemos los resultados y conclusiones.

## 2. El ajuste estratégico en la tipología de Porter

### 2.1. AJUSTE EXTERNO

En la última década un tema relevante de la disciplina de Dirección Estratégica ha seguido la interpretación de Porter (1980,1991) del paradigma clásico de la Economía Industrial (Bain, 1959; Mason, 1939) que enfatiza la importancia de la estructura industrial para la explicación del desempeño organizativo (Hill y Deeds, 1996). Sin embargo, el marco teórico propuesto por Porter difiere marcadamente de esta visión clásica en dos aspectos básicos. Primero, el objeto de estudio no es el mismo. La Economía Industrial analiza al sector y a «las empresas» en su conjunto; mientras que el marco teórico de Porter se interesa por «la empresa», su conducta y posicionamiento dentro de un sector industrial. Segundo, en la forma de entender la secuencia industria-estrategia-resultados y, concretamente, en el diferente tipo de ajuste que defiende entre la estructura industrial y la estrategia de la empresa.

Jacquemin (1982) y Scherer y Ross (1990) precisan que dicha secuencia puede percibirse de dos formas distintas. Desde un punto de vista estructuralista, las condiciones del mercado son consideradas como parámetros dados y el papel de la estrategia aparece minimizado en la medida que se supone que las empresas se adaptan, más o menos pasivamente, a las condiciones de su entorno (p.ej., Bain, 1959). Por consiguiente, se postula la existencia de una relación causal de la industria sobre la estrategia. Esta perspectiva teórica clásica defiende el «ajuste como mediación» entre estos dos elementos (Venkatraman, 1989; Li, 2001). Como Porter (1981) reconoce, un aspecto crucial del marco teórico de Bain es la idea que la estructura determina la estrategia, la cual a su vez determina los resultados empresariales y, por tanto, podemos omitir la estrategia y examinar exclusivamente cómo la estructura industrial permite explicar los resultados empresariales. El segundo punto de vista, la perspectiva conductista, defiende un ajuste interactivo entre la estructura industrial y la estrategia y se reconoce el papel clave que juega la estrategia en los resultados empresariales. Esta perspectiva se centra en analizar las políticas de precios y de productos que, en estructuras de mercado similares, diferencian a unas empresas de otras y llegan a resultados también distintos (p.ej., Scherer y Ross, 1990). La estrategia empresarial puede también influir sobre los parámetros del mercado, transformándolos en variables. Jacquemin (1982) indica que esta segunda perspectiva ha desencadenado una multiplicación de obras que describen prolíferamente las estrategias posibles y aconsejables, entre las cuales sobresale el marco de las estrategias genéricas de Porter (1980).

A este respecto, Porter (1980,1981) defiende la existencia de una interacción entre la estructura del mercado y la estrategia de la empresa, atribuyéndole un papel activo a la estrategia que le había sido negado por los teóricos industriales clásicos (Venkatraman y Camillus, 1984). Así, la estructura de la industria es en parte exógena y en parte está sujeta a la influencia de las acciones de las empresas. Esta argumentación coincide con la idea defendida por autores como Anderson y Zeithaml (1984), Hall (1980) y Hofer y Schendel

(1978) de que existe una sinergia entre la estrategia y el entorno de la organización que afecta al desempeño organizativo. Así, por ejemplo, Hofer y Schendel (1978) al precisar el concepto de sinergia afirman que éste se refiere a las interacciones existentes entre una organización y su entorno, las cuales potencian a estos elementos entre sí. Igualmente, Anderson y Zeithaml (1984) enfatizan la importancia de considerar la interacción entre la madurez industrial y las variables estratégicas a la hora de explicar los resultados empresariales.

## 2.2. AJUSTE INTERNO

Además de la existencia de una interacción entre el entorno industrial y la estrategia, Porter (1996,1980) enfatiza la importancia del ajuste entre los elementos que conforman la estrategia, en particular de los efectos sinérgicos del mismo sobre el desempeño organizativo, cuando insiste en la necesidad que las políticas clave se refuerzen las unas a la otras. Por tanto, secunda otra idea procedente del campo de la estrategia al reconocer que las dimensiones estratégicas están interrelacionadas y que los efectos sinérgicos de esa interrelación afectan a los resultados económicos (Ansoff, 1988; Covin y Slevin, 1989; Hofer y Schendel, 1978; Karnani, 1984). En este sentido, Ansoff (1988) concreta la forma de ese ajuste como interacción cuando explica que son efectos simétricos y aceleradores causados por aumentos en alguna de las variables estratégicas. Igualmente, Karnani (1984) defiende explícitamente la existencia de una relación interactiva entre las dimensiones estratégicas. En esta línea, Olson y Bokor (1995) y Camisón Zornoza *et al.*, (2004) llegan a demostrar empíricamente que la interacción entre diversas variables estratégicas es un factor explicativo del desempeño económico.

En resumen, el «ajuste como moderación» (Venkatraman, 1989) parece manifestarse en la tipología de Porter, tanto en su ámbito externo como interno. Una interacción implica que las variables se refuerzan entre sí, favoreciendo uno los efectos de la otra al actuar como elementos catalizadores. Por tanto, se justifica la existencia de un ajuste global –externo e interno- en este marco teórico, siendo básico su análisis simultáneo.

## 2.3. INDUSTRIA, ESTRATEGIA Y RESULTADOS: DOS PERSPECTIVAS COMPLEMENTARIAS

El marco teórico de Porter (1980,1991) reconoce que la naturaleza de la industria, definida por su grado de madurez, y el tipo de estrategia competitiva determinan conjuntamente la rentabilidad de la empresa (Hill y Deeds, 1996; Li, 2001; Spanos y Lioukas, 2001). Sin embargo, como indican Hall (1980) y Robinson y McDougall (2001), coexisten dos líneas de pensamiento: la universalista y la contingente. En distintos pasajes de su obra, Porter (1980) parece avalar ambas hipótesis. Esta postura ecléctica de Porter es especialmente resaltada por Foss (1996).

*La aproximación universalista.* Esta aproximación defiende que, con independencia del tipo de estrategia competitiva, la madurez industrial siempre produce un efecto negativo en los resultados económicos. En este sentido, Porter (1980) afirma que en los sectores industriales en los que existe una presión competitiva elevada pocas empresas logran márgenes atractivos a pesar de los mejores esfuerzos directivos. De este modo, en industrias poco maduras, en las que existe un crecimiento rápido se tiende a cubrir algunos errores y permite que gran parte, si no todas las empresas del sector, sobrevivan y prosperen financieramente (Porter, 1980). Por el contrario, un aumento en el grado de madurez industrial reducirá el nivel de resultados económicos de todas las empresas y, en consecuencia, la rentabilidad del sector. Esta proposición se aviene con la noción de «determinismo del entorno», según la cual el entorno industrial ejerce una influencia concluyente sobre los resultados empresariales. Atendiendo a estos argumentos, cabe plantear la siguiente hipótesis:

**H1:** *Un aumento en el nivel de madurez de la industria produce un efecto negativo en el desempeño empresarial para cualquier tipo de estrategia competitiva.*

*La aproximación contingente.* Esta aproximación considera que la relación entre la madurez industrial y el desempeño empresarial varía en función del tipo de estrategia competitiva. En otras palabras, la intensidad del efecto de la madurez industrial en los resultados económicos será significativamente diferente para diferentes estrategias. Según Porter (1980), las barreras a la movilidad proporcionan la razón fundamental del porqué las empresas continúan compitiendo con distintas estrategias, a pesar del hecho de que no todas son igualmente exitosas. Esta proposición se aviene con la noción de «determinismo de la estrategia», según la cual la estrategia empresarial ejerce una influencia concluyente sobre los resultados empresariales. De este modo, se defiende que las variables controlables por los directivos, sus decisiones estratégicas, es el elemento primordial en la explicación de los resultados. Por consiguiente, cabe plantear la siguiente hipótesis:

**H2:** *Un aumento en el nivel de madurez industrial produce un efecto desigual en el desempeño empresarial, en función del tipo de estrategia competitiva seguida.*

Porter (1980) concreta esta hipótesis al explicar entre qué dos tipos de estrategias competitivas se manifiesta con mayor fuerza este efecto desigual. Así, defiende que una ventaja competitiva en costes es más apropiada conforme aumenta la madurez industrial, ya que se intenta competir con precios reducidos. La eficiencia operativa y el control de los costes son prioritarios cuando disminuye la munificencia ambiental. Por el contrario, una ventaja competitiva en diferenciación es menos apropiada conforme aumenta la madurez industrial ya que los productos tienden hacia la estandarización y se restringe la posibilidad de diferenciarse. En un sector industrial maduro los clientes pueden estar dispuestos a cambiar calidad por precios bajos. Igualmente, aun cuando una amplia línea de productos y la frecuencia de introduc-

ción de nuevas variedades pudieron haber sido convenientes durante el crecimiento de la industria, esta estrategia puede no ser viable en un ambiente maduro y se requiere cierto grado de segmentación. Por tanto, cuando aumenta la madurez industrial es más recomendable reducir el ámbito competitivo, siguiendo una estrategia segmentada. De acuerdo con estos argumentos, cabe formular la siguiente hipótesis:

**H2a:** *Cuando se sigue una estrategia de liderazgo en costes segmentada, un aumento en la madurez industrial produce un efecto menos negativo (más positivo) en el desempeño empresarial en comparación con una estrategia de diferenciación.*

*Visión universalista vs. visión contingente.* Las argumentaciones universalista (hipótesis 1) y contingente (hipótesis 2) no son contrapuestas. La negación de una de ellas no supone la confirmación de la otra (Eisenhardt y Schonhoven, 1990; Li, 2001). Ambas proposiciones pueden llegar a ser compatibles, ya que examinan características distintas sobre cómo es el efecto de la madurez industrial sobre los resultados para distintas estrategias competitivas. Mientras que la proposición contingente adopta un punto de vista comparativo y analiza si la *intensidad* de ese efecto es desigual entre diferentes tipos de estrategia competitiva; la universalista analiza el *sentido negativo* de ese efecto en las distintas estrategias. Así pues, en función de su confirmación podemos identificar cuatro escenarios factibles: contingente puro, universalista puro, contingente híbrido e indefinido (Tabla 1).

TABLA 1.—*Escenarios posibles del efecto de la madurez industrial en el desempeño organizativo*

Hipótesis	H1 se confirma	H1 no se confirma
H2 se confirma	Contingente híbrido	Contingente puro
H2 no se confirma	Universalista puro	Indefinido

El escenario «contingente puro» se caracteriza porque se confirma la hipótesis 2 y no se confirma la hipótesis 1. En otras palabras, la primera condición exige que entre *algún* par de estrategias competitivas exista una diferencia significativa en el efecto de la madurez industrial sobre los resultados económicos en función del tipo de estrategia competitiva. Por su parte, la segunda condición exige que para *algún* tipo de estrategia competitiva no se presente un efecto negativo de la madurez industrial sobre los resultados. El escenario «universalista puro» precisa que no se confirme la hipótesis 2 y que se confirme la hipótesis 1. La primera condición requiere que en *todos* los tipos de estrategias competitivas la madurez industrial influya de forma similar sobre los resultados económicos; mientras, el segundo requisito exige que en *todos* los tipos de estrategias competitivas la madurez industrial afecte negativamente a los resultados.

En cuanto a los otros dos escenarios intermedios, el «contingente híbrido» precisa que se confirmen ambas hipótesis. La madurez industrial no ejerce un

efecto similar en los resultados en todos los tipos de estrategias competitivas y se requiere que en todos ellos ese efecto sea negativo. Esta coyuntura parece ser la defendida por Porter (1980). Por su parte, el escenario «indefinido» precisa que no se confirme ninguna de las dos hipótesis. Así, en todos los tipos de estrategias competitivas la madurez industrial debe revelar un efecto similar sobre los resultados económicos y en alguno de ellos ese efecto no es negativo.

### 3. Metodología

#### 3.1. MUESTRA

Para el estudio empírico seleccionamos pequeñas y medianas empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad empresas industriales y de servicios, a saber, cerámico (SIC 3253), pinturas y esmaltes (SIC 2851), maquinaria (SIC 3559), hoteles (SIC 7011), concesionarios (SIC 5511) y transportes (SIC 4213). El uso de una muestra de empresas multisectorial es un requisito para examinar si el desempeño económico viene determinado por el entorno industrial o por la estrategia empresarial (Olson y Bokor, 1995). La selección de empresas de la muestra se realizó a partir de la información proporcionada por la base de datos ARDAN de 1999 para el ámbito español. Seguimos un procedimiento aleatorio estratificado con afijación proporcional a la representatividad del universo por sector y tamaño (pequeñas empresas: 11-49 empleados; medianas empresas: 50-249 empleados).

El trabajo de campo se realizó durante el periodo Septiembre-Noviembre de 2000, a través de entrevistas personales con un miembro de la alta dirección (CEO) en base a un cuestionario estructurado. La muestra final consta de 403 empresas, 84 corresponden al sector cerámico, 37 al de pinturas y esmaltes, 69 al de maquinaria, 69 son empresas concesionarios, 79 hoteles y 65 empresas de transportes. Con respecto al tamaño, 219 son pequeñas empresas y 184 empresas medianas. De acuerdo con ARDAN, la población es de 3.003 pequeñas y medianas empresas, lo cual, a un nivel de confianza del 95% y para el caso más desfavorable ( $p=q=50\%$ ), supone un error muestral de  $\pm 4,54\%$ .

#### 3.2. MEDIDAS

*Variables estratégicas.* El concepto de estrategia competitiva concebida por Porter se compone de tres dimensiones básicas -ventaja en costes, ventaja en diferenciación y ámbito competitivo- (Hambrick, 1983; Karnani, 1984, Miller y Dess 1993; Spanos y Lioukas, 2001). A partir de una revisión de los estudios de Porter (1980) y Dess y Davis (1984) seleccionamos doce indicadores representativos de cada una de estas tres dimensiones estratégicas (ver Tabla 2). Estos indicadores fueron evaluados por los directivos utilizando como punto de referencia el nivel conseguido por los otros competidores de su actividad durante los tres últimos años.

*La madurez industrial y los resultados económicos: un análisis...*

*Madurez industrial.* En consonancia con el argumento de que son las percepciones de los directivos sobre el entorno, y no tanto sus propiedades objetivas, las que condicionan las decisiones estratégicas (Kim y Lim, 1988; Miller, 1988), adaptamos la escala utilizada por Sutcliffe y Huber (1998) para medir el grado de munificencia percibida del entorno. En particular, esta escala se compone de cuatro indicadores que evalúan los niveles de inversión y crecimiento de la industria desde la demanda y la oferta de productos. La munificencia mide el grado en el que el entorno favorece el desarrollo sostenido de la organización y de sus competidores en una misma industria. Por consiguiente, la munificencia es una medida del grado de madurez del entorno industrial (Dess y Beard, 1984; Li, 2001). Existe una relación inversa entre munificencia y madurez industrial.

*Variable de desempeño.* Elegimos como variable dependiente la mejora en el resultado económico de la organización. Dicho resultado lo hemos estimado a partir de la evolución de cuatro indicadores de desempeño económico-

TABLA 2.—*Resultados de los análisis de componentes principales*

Indicadores estratégicos	Ventaja en diferenciación	Ventaja en costes	Ámbito competitivo
Imagen de marca	0,81	0,22	0,01
Reputación de la empresa	0,73	0,29	0,04
Calidad del producto	0,66	0,23	0,35
Calidad del servicio	0,64	0,11	0,35
Precios elevados	0,61	-0,22	0,04
Control sobre la adquisición de materias primas	0,09	0,73	0,13
Eficiencia en las operaciones	0,00	0,71	0,02
Innovación de los procesos productivos	0,16	0,59	0,46
Cumplimiento estricto control de procesos	0,32	0,56	0,26
Amplio rango de productos	-0,01	0,02	0,79
Innovación de productos	0,18	0,19	0,72
Énfasis en el desarrollo de nuevos mercados	0,29	0,32	0,51
<i>Varianza explicada por el factor</i>	<i>35,5 %</i>	<i>12,2 %</i>	<i>8,8 %</i>
Indicadores del sector industrial	Madurez industrial		
En su sector, las ventas han estado creciendo y probablemente seguirán creciendo <sup>a</sup>	0,88		
La inversión y las oportunidades de mercado para las empresas de su sector son muy favorables en la actualidad <sup>a</sup>	0,87		
La demanda de productos/servicios de su sector está creciendo y continuará creciendo <sup>a</sup>	0,83		
Las inversiones de capital en su sector están creciendo y continuará creciendo <sup>a</sup>	0,76		
<i>Varianza explicada por el factor</i>	<i>70,7 %</i>		
Indicadores de desempeño	Resultados económicos		
Mejora en los resultados financieros	0,92		
Mejora de las ganancias, como porcentaje de las ventas	0,92		
Incremento de ventas por empleado	0,84		
Mejora en la cuota de mercado	0,80		
<i>Varianza explicada por el factor</i>	<i>76,7 %</i>		

<sup>a</sup> El indicador fue invertido.

financiero de la empresa, basándonos en la valoración subjetiva de los directivos. Powell (1993) avala la utilización de índices subjetivos de desempeño, especialmente cuando se trata de una muestra intersectorial de empresas. Además, Beal y Lockamy (1999) justifican la utilización de valoraciones subjetivas cuando se examinan pequeñas y medianas empresas.

Estos veinte indicadores fueron valorados mediante escalas tipo Likert de siete puntos (donde 1 representaba una valoración muy baja y 7 una muy elevada). Para comprobar la dimensionalidad de las variables estratégicas, de la madurez industrial y de los resultados, se efectuó, respectivamente, un análisis de componentes principales mediante rotación varimax (tabla 2). La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (superior en los tres análisis a 0,75) y la prueba de esfericidad de Barlett ( $p<0,01$  en los tres análisis) exhiben resultados satisfactorios sobre las escalas propuestas. Asimismo, se comprobó la consistencia interna de las escalas mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Una vez examinada la dimensionalidad y fiabilidad de las escalas, se halló el índice promedio de las variables que componen cada uno de los cinco factores, cuyos estadísticos descriptivos pueden observarse en la tabla 3. En la tabla 4 se presentan los valores medios de madurez industrial de los seis sectores de actividad seleccionados. Para examinar el impacto de la madurez industrial sobre el desempeño económico es conveniente que exista una variabilidad significativa en el nivel de madurez industrial entre los sectores de actividad elegidos. El análisis de la varianza ( $F: 8,79; p<0,01$ ) evidencia la existencia de una variabilidad significativa entre ellos. En particular, el test de Scheffé nos descubre entre qué sectores se encuentran las diferencias significativas.

*Variable de control.* Introducimos el tamaño de la empresa como variable de control. Se realizó una transformación logarítmica del número de empleados (tamaño) para controlar el efecto del tamaño empresarial en los resultados económicos. El número de empleados fue un dato extraído de la base de datos ARDAN.

TABLA 3.—*Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones (N = 403)<sup>a</sup>*

Variables	Media	d.t.	1	2	3	4	5	6
1. Tamaño	60,52	51,54	---					
2. Madurez industrial	2,69	1,12	-0,09	(0,86)				
3. Ventaja en diferenciación	5,21	0,89	0,06	-0,29**	(0,74)			
4. Ventaja en costes	5,34	0,96	0,16**	-0,39**	0,37**	(0,68)		
5. Ámbito competitivo	5,44	1,03	0,16**	-0,25**	0,39**	0,47**	(0,60)	
6. Resultados económicos	5,43	1,14	0,13**	-0,55**	0,41**	0,39**	0,35**	(0,92)

<sup>a</sup> Los coeficientes alfas están sobre la diagonal (entre paréntesis).

\*  $p<0,1$ ; \*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$ .

TABLA 4.—*Nivel de madurez industrial de los sectores de actividad*

Sector	Media	d.t.	Test de Scheffé
1. Cerámico	2,26	0,87	1-5**, 1-3**
2. Pinturas y esmaltes	2,77	1,07	---
3. Maquinaria	2,96	0,98	3-4+
4. Hoteles	2,38	1,00	4-5**
5. Concesionarios	3,25	1,38	5-6+
6. Transportes	2,68	1,07	---

+  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

### 3.3. PROCEDIMIENTO ANALÍTICO

Hemos adoptado la metodología propuesta por Roca Puig y Bou Llusar (2005) para examinar la tipología de Porter mediante el análisis de regresión con términos de interacción. Entre otras ventajas, este procedimiento analítico facilita la interpretación de los efectos de interacción y permite la comprobación de las hipótesis teóricas propuestas en este estudio al considerar el efecto conjunto de la estrategia y de la madurez industrial sobre los resultados económicos. Además, puesto que para la formación de los tipos de estrategias competitivas únicamente se ordenan variables, se preserva la noción Weberiana de «tipo ideal», característica básica de cualquier tipología estratégica. En contraposición a una taxonomía estratégica, basada en la clasificación de casos en agrupaciones de empresas. Asimismo, la ausencia de partición de la muestra en subgrupos de empresas permite que no exista pérdida de información en la inferencia estadística. Roca Puig y Bou Llusar (2005), basándose en los trabajos de Cohen y Cohen (1983), Neter *et al.*, (1996) y Aiken y West, (1991), diferencian tres fases: la preparación de los datos, la elaboración de un modelo de regresión jerárquico y la obtención de las rectas simples de regresión.

En la primera fase, los valores originales de las variables independientes se transforman en valores centrados. Las variables independientes del modelo de Porter son las tres dimensiones estratégicas y la madurez industrial. De esta forma se obtiene un nuevo valor con media de cero y desviación típica igual a la de los valores originales, siendo precisamente estos valores centrados los que se introducen en el modelo de regresión y se utilizan para el cálculo de los términos de interacción.

En la segunda fase se construye un modelo de regresión jerárquico. El requerimiento para desarrollar una ecuación de regresión que incluya una interacción es que todos los términos de orden inferior deben estar incluidos en la ecuación. Dado que en este marco teórico se defiende la existencia de una interacción entre las tres dimensiones estratégicas y el grado de madurez industrial, entonces se debe elaborar un modelo de regresión que contenga 1 término de interacción de cuarto orden, 4 términos de interacción de tercer orden, 6 términos de interacción de segundo orden y 4 términos principales.

Adicionalmente, se incluirán también las variables de control consideradas. En nuestro caso, el tamaño organizativo.

En la tercera fase realizamos el cálculo y la representación gráfica de las rectas simples de regresión del nivel de madurez industrial (variable independiente) sobre los resultados económicos (variable dependiente) en función del tipo de estrategia competitiva (variable moderadora). Para conformar los distintos tipos de estrategias competitivas se dicotomizan las tres dimensiones estratégicas eligiendo niveles de diferenciación, de coste y de ámbito competitivo una desviación típica por debajo (nivel reducido) y por encima (nivel elevado) de sus correspondientes valores medios (véase tabla 3). A partir de las posibles combinaciones entre estos dos niveles de cada una las tres dimensiones se conforman los ocho tipos de estrategias competitivas expuestos en la figura 1. Así, por ejemplo, la estrategia de diferenciación segmentada se obtiene combinando el valor reducido de la ventaja competitiva en costes (-0,96), el valor elevado de la ventaja competitiva en diferenciación (0,89) y el valor reducido del ámbito competitivo (-1,03). Se observa pues que para la constitución de los tipos de estrategias competitivas únicamente se ordenan variables, nunca se clasifican o agrupan casos.

FIGURA 1.—*La composición de los diferentes tipos de estrategias competitivas*

Estrategia competitiva	Ventaja en Costes		Ventaja en diferenciación		Ámbito competitivo	
	Elevado (0,96)	Reducido (-0,96)	Elevado (0,89)	Reducido (-0,89)	Elevado (1,03)	Reducido (-1,03)
A) Posicionamiento a la mitad		X		X	X	
B) Posicionamiento a la mitad segmentada		X		X		X
C) Liderazgo en costes	X			X	X	
D) Liderazgo en costes segmentada	X			X		X
E) Diferenciación		X	X		X	
F) Diferenciación segmentada		X	X			X
G) Mixta	X		X		X	
H) Mixta segmentada	X		X			X

Para examinar la hipótesis 1, nos fijamos en el coeficiente de regresión (pendiente) asociado a cada recta simple de regresión, las cuáles se corresponden a los ocho tipos de estrategias competitivas. Con esta información sabremos cuál es el efecto de la madurez industrial en los resultados económicos para cada tipo de estrategia competitiva. El sentido del efecto vendrá dado por el signo del coeficiente de regresión. La intensidad del efecto vendrá dada por el valor absoluto del coeficiente de regresión, fijándonos en su significatividad para comprobar si ejerce un efecto substancial en los resultados económicos. Esta prueba estadística permite comprobar si la pendiente de la recta de regresión es significativamente diferente de cero (Aiken y West, 1991). Así, se confirmará la hipótesis 1 cuando el coeficiente de regresión sea

negativo y estadísticamente significativo para todos los tipos de estrategias competitivas.

En cuanto a la hipótesis 2, se utiliza la prueba  $t$  de la diferencia entre los coeficientes de regresión de cada par de rectas simples de regresión. Esta prueba estadística permite comprobar si las pendientes de dos rectas de regresión difieren significativamente la una de la otra (Aiken y West, 1991). Con esta información sabremos si la intensidad del efecto de la madurez industrial sobre los resultados es disímil en función del tipo de estrategia. En otras palabras, se realiza un análisis comparativo de la fuerza de ese efecto entre los diferentes tipos de estrategias competitivas. De esta forma, basta que exista una diferencia significativa entre las pendientes de dos rectas simples de regresión para que se confirme la hipótesis 2. Por su parte, la hipótesis 2a se confirmará si la pendiente de la recta simple de regresión para la estrategia de liderazgo en costes segmentada es menos negativa que la pendiente de la línea simple de regresión para la estrategia de diferenciación.

#### **4. Resultados**

En la tabla 5 se presentan los resultados del análisis de regresión jerárquico. Nos centramos en analizar el modelo final presentado en el paso 4. La existencia de términos de interacción significativos revela la importancia del ajuste desde dos puntos de vista. Primero, los términos de interacción formados solamente por dimensiones estratégicas, en nuestro caso «costes x diferenciación x ámbito» y «diferenciación x costes», permiten comprobar empíricamente la importancia del ajuste interno. Al mismo tiempo, la existencia de efectos de interacción significativos entre la madurez industrial y las dimensiones estratégicas («madurez x diferenciación x costes», «madurez x costes x ámbito» y «madurez x costes x diferenciación x ámbito») demuestra la importancia del ajuste externo. En definitiva, estos resultados confirman la importancia de considerar el estudio del ajuste global -externo e interno- en la tipología de Porter.

La tabla 6 presenta los coeficientes de regresión asociados a cada línea simple de regresión, que corresponden a los ocho tipos de estrategias competitivas. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis 1. Todos los tipos de estrategias competitivas muestran un coeficiente de regresión negativo significativamente diferente de cero. En este sentido, se constata que un incremento en el grado de madurez industrial es muy negativo cuando se sigue una estrategia de liderazgo en costes (-0,98) y es menos perjudicial cuando se sigue una estrategia de posicionamiento a la mitad (-0,26).

Los resultados presentados en la tabla 7 indican la existencia de diferencias substanciales entre diferentes estrategias competitivas en el efecto de la madurez industrial sobre los resultados económicos. En concreto, surgen ocho diferencias estadísticamente significativas. Por lo tanto, se confirma la hipótesis 2 de nuestro estudio. La intensidad del efecto de la industria sobre el desempeño económico es distinta en función de la estrategia adoptada por la empresa. Así, puesto que existe suficiente evidencia empírica para avalar las

hipótesis 1 y 2, se presenta el escenario que hemos convenido en denominar «contingente híbrido».

**TABLA 5.—Resultados del análisis de regresión moderador ( $N = 403$ )<sup>a</sup>**

Variables independientes	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
<i>Términos principales</i>				
Tamaño	0,05 (1,24)	0,03 (0,69)	0,02 (0,46)	0,02 (0,35)
Ámbito competitivo	0,11* (2,52)	0,12* (2,48)	0,04 (0,78)	0,04 (0,82)
Ventaja competitiva en costes	0,08* (1,73)	0,08* (1,81)	0,05 (1,14)	0,06 (1,18)
Ventaja competitiva en diferenciación	0,20** (4,60)	0,21** (4,82)	0,26** (5,33)	0,27** (5,60)
Madurez industrial	-0,42** (-9,98)	-0,44** (-9,93)	-0,43** (-8,78)	-0,46** (-9,06)
<i>Interacciones de segundo orden</i>				
Costes x Ámbito		0,02 (0,47)	-0,03 (-0,60)	-0,02 (-0,40)
Diferenciación x Ámbito		0,02 (0,51)	0,01 (0,27)	0,03 (0,65)
Diferenciación x Costes		0,10* (1,73)	0,11* (1,87)	0,13* (2,13)
Madurez x Ámbito		0,01 (0,24)	-0,01 (-0,01)	-0,01 (-0,30)
Madurez x Costes		-0,05 (-1,03)	-0,09 (-1,58)	-0,10* (-1,77)
Madurez x Diferenciación		0,06 (1,05)	0,07 (1,13)	0,05 (0,84)
<i>Interacciones de tercer orden</i>				
Costes x Diferenciación x Ámbito			0,18* (1,89)	0,19* (1,98)
Madurez x Diferenciación x Costes			0,19* (1,99)	0,34** (2,83)
Madurez x Diferenciación x Ámbito			0,14 (1,18)	0,19 (1,58)
Madurez x Costes x Ámbito			-0,23** (-3,18)	-0,24** (-3,31)
<i>Interacción de cuarto orden</i>				
Madurez x Costes x Diferenciación x Ámbito				0,22* (2,08)
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,40	0,41	0,43	0,44
<i>R</i> <sup>2</sup> Ajustado	0,39	0,40	0,41	0,42
<i>F</i>	53,63**	25,37**	20,22**	19,39**

<sup>a</sup> Coeficientes de regresión tipificados (valores t entre paréntesis).

\*  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

**TABLA 6.—Influencia de la madurez industrial (X) sobre el resultado económico (Y) para cada tipo de estrategia competitiva ( $N = 403$ )<sup>a</sup>**

Ámbito reducido	Ventaja en costes			
	Reducido		Elevado	
Ventaja en diferenciación	Reducido	<b>B)</b> $Y = 4,90 - 0,35** X$ (0,07)	<b>D)</b> $Y = 5,03 - 0,46** X$ (0,12)	
	Elevado	<b>F)</b> $Y = 5,40 - 0,61** X$ (0,14)	<b>H)</b> $Y = 5,64 - 0,38* X$ (0,17)	
Ámbito amplio				
Ventaja en costes				
Ventaja en diferenciación	Reducido	<b>A)</b> $Y = 5,18 - 0,26+ X$ (0,14)	<b>C)</b> $Y = 4,80 - 0,98** X$ (0,14)	
	Elevado	<b>E)</b> $Y = 5,41 - 0,31* X$ (0,15)	<b>G)</b> $Y = 5,98 - 0,39** X$ (0,08)	

<sup>a</sup> Errores típicos entre paréntesis.

\*  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

TABLA 7.—Valores del estadístico t para la diferencia entre cada par de estrategias competitivas

A-B <i>t = 0,57</i>	A-C <i>t = 3,63**</i>	A-D <i>t = 1,08</i>	A-E <i>t = 0,24</i>	A-F <i>t = 1,76</i>	A-G <i>t = 0,80</i>	A-H <i>t = 0,54</i>
B-C <i>t = 4,03**</i>	B-D <i>t = 0,79</i>	B-E <i>t = -0,24</i>	B-F <i>t = 1,66+</i>	B-G <i>t = 0,37</i>	B-H <i>t = 0,16</i>	
C-D <i>t = -2,82**</i>	C-E <i>T = -3,26**</i>	C-F <i>t = -1,86*</i>	C-G <i>t = -3,66**</i>	C-H <i>t = -2,72**</i>		
D-E <i>t = -0,78</i>	D-F <i>t = 0,81</i>	D-G <i>t = -0,48</i>	D-H <i>t = -0,38</i>			
E-F <i>t = 1,46</i>	E-G <i>t = 0,47</i>	E-H <i>t = 0,31</i>				
F-G <i>t = -1,36</i>	F-H <i>t = -1,04</i>					
G-H <i>t = -0,05</i>						

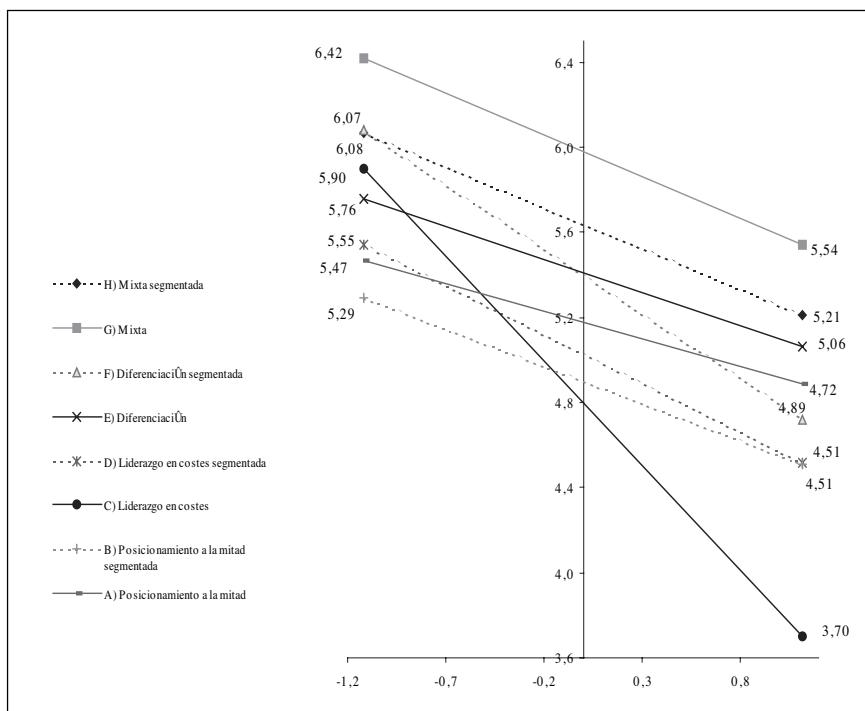
+  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

La información mostrada en las tablas 6 y 7 nos permiten examinar la hipótesis 2a. En la tabla 6 podemos observar las pendientes de las líneas de regresión para la estrategia de liderazgo en costes segmentada (D: -0,46) y de diferenciación (E: -0,31). A partir de estos datos, se concluye que la hipótesis 2a no se confirma, ya que se evidencia la situación opuesta. Esto es, el efecto negativo de la madurez industrial en los resultados económicos es mayor con la estrategia de liderazgo en costes segmentada. Además, en la tabla 7 se observa que no existe una diferencia significativa de este efecto entre estos dos tipos de estrategias (D-E: -0,78). En definitiva, los resultados obtenidos no avalan que cuando se adopta una estrategia de liderazgo en costes segmentada un aumento en el grado de madurez industrial muestra un efecto menos negativo en los resultados económicos en comparación con una estrategia de diferenciación.

Por último, en la figura 2 se observa el efecto conjunto de la madurez industrial y el tipo de estrategia competitiva sobre los resultados económicos. En esta figura, en el eje de abscisas se sitúa el grado madurez industrial y en el eje de ordenadas el nivel de resultados económicos. El rango de valores de la madurez industrial oscila entre una desviación típica por arriba (1,12) y por debajo (-1,12) de su valor medio. El número de observaciones que se encuentran dentro de este rango de valores es de 267 empresas, las restantes 136 empresas ostentan valores superiores a 1,12 o inferiores a -1,12. Así, el nivel óptimo de resultados económicos (6,42) se obtiene cuando se sigue una estrategia mixta con un nivel de madurez industrial reducido. Además, este mismo tipo de estrategia es el que mejor resultado económico (5,54) consigue cuando el nivel de madurez industrial es elevado. Los peores resultados económicos

cos (3,70) se obtienen cuando se adopta una estrategia de liderazgo en costes con un nivel elevado de madurez industrial. En cambio, ante un grado de madurez industrial reducido, es la estrategia de posicionamiento a la mitad segmentada la que alcanza los peores resultados (5,29). El punto de intersección entre ambas rectas (C-B: -0,16) indica que ante un grado de madurez industrial menor a dicho punto es la estrategia de posicionamiento a la mitad segmentada la que obtiene los peores resultados. Asimismo, se observa como el rango de resultados económicos entre las distintas estrategias competitivas es mayor conforme aumenta el nivel de madurez industrial. En un escenario de una reducida madurez industrial es 1,13 (6,42 – 5,29), en un escenario de madurez industrial medio (0) aumenta a 1,18 (5,98 – 4,80), pasando a 1,84 (5,54 – 3,70) en un escenario de madurez industrial elevada.

FIGURA 2.—*Efecto conjunto de la madurez industrial y del tipo de estrategia competitiva en los resultados económicos*



## 5. Conclusión

En esencia, el planteamiento teórico de Porter (1980) asume la influencia dominante de la madurez industrial en el desempeño empresarial y la necesidad de diseñar estrategias para manejar esta influencia. El uso de una estrategia puede modificar la relación entre la madurez industrial y el desempeño.

Por consiguiente, es necesario examinar el efecto conjunto del tipo de estrategia competitiva y la madurez industrial sobre los resultados económicos. A este respecto, coexisten dos argumentaciones que explican cómo es ese efecto. Entendemos que las argumentaciones universalista y contingente analizan dos características diferentes del efecto de la madurez industrial en el desempeño empresarial para diferentes estrategias. Mientras que la hipótesis universalista analiza la *dirección* negativa de ese efecto para las diferentes estrategias, la hipótesis contingente adopta un punto de vista comparativo y analiza si la *intensidad* de ese efecto es disímil entre diferentes tipos de estrategias competitivas. Como estas dos características son independientes, hemos identificado cuatro escenarios diferentes de acuerdo a su confirmación empírica –contingente puro, contingente híbrido, universalista puro e indefinido–.

De especial interés es el procedimiento analítico desarrollado en esta investigación para corroborar las hipótesis universalista y contingente. La primera se analiza mediante los coeficientes de regresión (pendiente) asociados a cada línea simple de regresión, que representan los ocho tipos de estrategias competitivas; mientras que la segunda se analiza a partir de la diferencia entre los coeficientes de regresión entre cada par de líneas simple de regresión. Además, este procedimiento incorpora el ajuste global –externo e interno– defendido en este marco teórico.

### 5.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS

Nuestros resultados coinciden con otros estudios empíricos (Eriksen y Knudsen, 2003; Gale, 1972; Miller, 1988) al confirmar que la interacción entre la estrategia empresarial y el entorno industrial –ajuste externo– es un factor explicativo del desempeño. Igualmente, se aporta evidencia de la importancia de examinar las interrelaciones entre las variables estratégicas —ajuste interno—, excluidas en estudios empíricos precedentes. En consecuencia, los directivos deberían de adoptar una postura integradora viendo a estos dos tipos de ajuste como inherentemente ligados. Tanto el ajuste externo como el ajuste interno aparecen como factores explicativos del desempeño empresarial.

Para la muestra de empresas analizada, se evidencia que ninguna estrategia competitiva permite contrarrestar efectivamente un aumento de la madurez industrial, ya que en todas ellas el impacto es negativo. Por tanto, se respalda la hipótesis universalista. Tal y como sugieren Covin y Slevin (1989), el impacto negativo de la hostilidad del entorno probablemente presenta una mayor inconveniente para las pequeñas y medianas empresas debido a sus recursos limitados. Las pequeñas y medianas empresas son especialmente sensibles a las influencias del entorno. Este resultado contradice la mayoría de estudios precedentes en los que normalmente existe alguna estrategia que produce un impacto positivo en un entorno industrial maduro (p.ej. Chaganti, 1987). Respecto a la hipótesis contingente, también se comprueba su veracidad ya que la influencia de la madurez industrial sobre el desempeño organizativo es diferente en función de la estrategia competitiva adoptada.

La confirmación de ambas hipótesis avala la presencia de un escenario contingente híbrido. Se evidencia que tanto el determinismo del entorno como la elección estratégica operan en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Este resultado parece avalar la tesis de Porter (1980), puesto que justifica al mismo tiempo ambas argumentaciones. En definitiva, la respuesta a la cuestión básica planteada en la introducción es que en nuestra muestra de empresas el desempeño organizativo es el resultado de una combinación del determinismo del entorno y del determinismo de la estrategia. Eisenhardt y Schoonhoven (1990) coinciden en este resultado en empresas de nueva creación, habitualmente pequeñas y medianas empresas, dado su vulnerable posición en el mercado y sus recursos limitados.

Sin embargo, no se constata que exista una diferencia significativa en el efecto de la madurez industrial en los resultados económicos entre las estrategias de liderazgo en costes segmentada y de diferenciación. Tal y como defienden Beal y Lockamy (1999), Kim y Lim (1988) o Hall (1980), una ventaja competitiva en costes no es esencial para prosperar en una industria madura. Lograr un cierto aislamiento de la amenaza constante de la competencia en precios mediante algún grado de diferenciación es especialmente atractivo en los sectores maduros. En este sentido, Chaganti (1987) concluye que cuando la madurez industrial es elevada una línea de producto amplia y la imagen de la empresa impactan de positivamente sobre los resultados de las pequeñas empresas.

Aunque no han sido planteadas como hipótesis, dos observaciones descriptivas merecen especial atención. Primero, las dos estrategias mixtas, en valores absolutos, son las que obtienen un desempeño mayor, tanto en un entorno industrial con elevada madurez como con baja. Estos resultados coinciden también con los de Hall (1980), Kim y Lim (1988) y Miller y Dess (1993), confirmando así que ambas ventajas competitivas pueden ser adoptadas simultáneamente. Por tanto, para nuestra muestra de empresas se rechaza la incompatibilidad defendida teóricamente por Porter (1980) y corroborada empíricamente por Dess y Davis (1984), Hambrick (1983) y Parker y Helms, 1992). Los resultados económicos más elevados siempre los consigue la estrategia mixta.

Segundo, en nuestra muestra de empresas se observa que la estrategia de posicionamiento a la mitad es la que mejor resiste un aumento de la madurez industrial, puesto que ostenta la pendiente negativa más reducida. A este respecto, Parker y Helms (1992) coinciden en resaltar que en industrias maduras la estrategia de posicionamiento a la mitad puede obtener rentabilidades aceptables. Dess y Davis (1984) argumentan que las estrategias de posicionamiento a la mitad pueden ayudar a las empresas a mantenerse flexibles al final del ciclo de vida de una industria. La flexibilidad estratégica aparece como un requerimiento competitivo crítico para las pequeñas y medianas empresas (Chaganti, 1987). En este sentido, Hambrick *et al.*, (1982) defienden que se debería tener una visión más positiva de este tipo de estrategia, prestándole más atención. Sin embargo, estos resultados contradicen la postura defendida por Porter (1980) en cuanto a que en la fase de transición a la madurez se suele eliminar la inercia que hizo posible que una estrategia de posicionamiento

a la mitad fuese viable en un entorno industrial no tan hostil. Así, cabría esperar que un aumento en la madurez industrial afectase mucho más negativamente a estos tipos de estrategias que a cualquier otra.

## 5.2. LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

En este trabajo adoptamos el ajuste como interacción para el estudio de la tipología de Porter (1980). No obstante, la contestación a la pregunta de qué definición de ajuste es la defendida por este marco teórico es controvertida. A pesar de la trascendencia del ajuste, Porter no formaliza claramente su naturaleza. Como él mismo afirma, su intención no es modelizar, sino crear un marco de investigación que proporcione los conocimientos para hacerlo (Porter, 1991). En este sentido, le sería de aplicación la crítica de Foss (1996) cuando subraya la falta de concreción en el trabajo de Porter. Esto ocasiona que el ajuste en esta tipología resulte difícil de explicitar. Como advierte Schoonhoven (1981), cuando un investigador se plantea contrastar una teoría contingente suele ser él mismo quien tiene que descubrir cuál es la naturaleza de esa interrelación e, inevitablemente, existe cierta discrecionalidad.

De existir una estrategia óptima para un determinado nivel de madurez que presentase un sector industrial, ésta debería ser adoptada por todas las empresas del sector. La razón principal de que esto no ocurra, según Porter (1980), es la existencia de barreras a la movilidad que impiden el movimiento de empresas de una posición estratégica a otra. Además, las conclusiones a las que se llega en el trabajo están condicionadas no sólo a que las barreras a la movilidad existan, sino que sean iguales entre cualquier tipo de estrategias. De ser diferentes, los resultados estarían condicionados por la importancia de dichas barreras a la movilidad. Otro factor que dificulta prescribir si en un sector industrial una estrategia es mejor que otra es la consideración de elementos específicos a las empresas. Determinados atributos organizativos (estructura organizativa, tecnología, recursos humanos, etc.) pueden obstaculizar la adopción de una determinada estrategia por una empresa. Por consiguiente, creemos necesario que investigaciones posteriores introduzcan en el análisis estos elementos organizativos.

Dado que la forma de captar la información en nuestra investigación es vía entrevista estructurada y dirigida sólo a un miembro de la alta dirección, pueden aparecer sesgos debidos tanto a la propia selección de los entrevistados, como a su carácter puntual que implica una falta de entendimiento de cómo la dinámica organizacional está integrada en su contexto temporal e institucional. Además, los indicadores de desempeño se basan únicamente en respuestas subjetivas de los entrevistados. Como hemos apuntado, diversos autores apoyan la utilización de estas medidas, no obstante, creemos recomendable que, en futuras investigaciones, se comparen los resultados aquí obtenidos con los que se obtendrían utilizando indicadores de desempeño objetivos. De este modo se podría evaluar la incidencia que tiene el uso de medidas objetivas y subjetivas.

Por otra parte, la ausencia de trabajos previos en este ámbito que haya uti-

lizado el mismo procedimiento operativo desarrollado para el análisis de las proposiciones teóricas dificulta la realización de comparaciones rigurosas con los resultados de investigaciones precedentes. A nuestro juicio, el procedimiento analítico utilizado en esta investigación presenta una propuesta metodológica interesante y prometedora dado que facilita el estudio e interpretación de modelos de regresión con términos de interacción. Como hemos visto, la consideración del ajuste global en la tipología de Porter exige la introducción de una interacción entre cuatro variables, lo cual complica relativamente el análisis. No obstante, esta complejidad se ve compensada por un mayor enriquecimiento y las mayores posibilidades de análisis de este marco teórico. Además, esta forma de concebir y confirmar las hipótesis universalista y contingente permite su complementariedad. El integrar satisfactoriamente dos posturas aparentemente irreconciliables permite avanzar en el campo de la Dirección Estratégica (Foss, 1996). Por consiguiente, creemos aconsejable que investigaciones futuras empleen y depuren esta metodología.

### Referencias bibliográficas

- AIKEN, L.S. y WEST, S.G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park, Sage Publications.
- ANDERSON, C.R. y ZEITHAML, C.P. (1984), «Stage of the product life cycle, business strategy and business performance», *Academy of Management Journal*, vol. 27, págs. 5-24.
- ANSOFF, I. (1988), *Corporate Strategy*, Londres, Penguin Group.
- BAIN, J. (1959), *Industrial Organization*, Nueva York, Whiley.
- BARTH, H. (2003), «Fit among competitive strategy, administrative mechanism, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries», *Journal of Small Business Management*, vol. 41, núm. 2, págs. 133-147.
- BEAL, R.M. y LOCKAMY, A. (1999), «Quality differentiation for competitive advantage: a contingency approach», *European Journal of Innovation Management*, vol. 2, núm. 2, págs. 71-81.
- CAMISÓN ZORNOZA, C.; BOU LLUSAR, J.C. y ROCA PUIG, V. (2004), «Enlace estrategias genéricas-resultados: efectos de integración derivados del concepto de congruencia estratégica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 3, págs. 7-26.
- CHAGANTI, R. (1987), «Small business strategies in different industry growth environments», *Journal of Small Business Management*, vol. 25, núm. 3, págs. 61-68.
- COHEN J. y COHEN, P. (1983), «Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences», Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- COVIN, J. y SLEVIN, D.P. (1989), «Strategic management of small firms in hostile and benign environments», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 75-87.
- DESS, G.G. y BEARD, D.W. (1984), «Dimensions of organizational task environments», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, págs. 52-73.
- DESS, G.G. y DAVIS, P.S. (1984), «Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 27, págs. 467-488.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1990), «Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, págs. 504-529.

*La madurez industrial y los resultados económicos: un análisis...*

- ERIKSEN B. y KNUDSEN, T. (2003), «Industry and firm level interaction implication for profitability», *Journal of Business Research*, vol. 56, págs. 191-199.
- Foss, N.J. (1996), «Research in strategy, economics and Michael Porter», *Journal of Management Studies*, vol. 33, págs. 1-24.
- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D. (1983), «An empirical analysis of strategic types», *Strategic Management Journal*, vol. 4, págs. 153-173.
- GALE, B.T. (1972), «Market share and rate of return», *Review of Economics and Statistics*, vol. 54, págs. 412-423.
- HALL, W.K. (1980), «Survival strategies in a hostile environment», *Harvard Business Review*, vol. 58, núm. 5, págs. 75-85.
- HAMBRICK, D.C. (1983), «An empirical typology of mature industrial-product environments», *Academy of Management Journal*, vol. 26, págs. 213-230.
- HAMBRICK, D.C. y McMILLAN, I.; Day, D. (1982), «Strategic attributes and performance in the BGC matrix –A PIMS– based analysis of industrial product businesses», *Academy of Management Journal*, vol. 25, págs. 510-531.
- HATTON, L. y RAYMOND, B. (1994), «Developing small business effectiveness in the context of congruence», *Journal of Small Business Management*, vol. 32, núm. 3, págs. 76-90.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V. y VERDIN, P. (2003), «Is performance driven by industry- or firm- specific factors? A new look at the evidence», *Strategic Management Journal*, vol. 24, págs. 1-16.
- HEMMASI, M. y GRAF, L.A. (1990), «Industry structure, competitive rivalry, and firm profitability», *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, págs. 431-448.
- HILL, C.W. y DEEDS, D.L. (1996), «The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective», *Journal of Management Studies* vol. 33, págs. 429-451.
- HOFER, C.W. y SCHENDEL, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Series in Business Policy and Planning.
- JACQUEMIN, A. (1982), «*Economía Industrial. Estructuras de Mercado y Estrategias Europeas de Empresa*», Editorial Hispano Europea, Barcelona.
- KARNANI, A. (1984), «Generic competitive strategies -an analytical approach», *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 367-380.
- KIM, L. y LIM, Y. (1988), «Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach», *Academy of Management Journal*, vol. 31, págs. 802-827.
- LI, H. (2001), «How does new venture strategy matter in the environment-performance relationship?», *Journal of High Technology Management Research*, vol. 12, págs. 183-204.
- MASON, E.S. (1939), «Price and production policies of large-scale enterprises», *American Economic Review*, vol. 29, págs. 61-74.
- MILLER, A. y DESS, G.G. (1993), «Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity», *Journal of Management Studies*, vol. 30, págs. 553-585.
- MILLER, D. (1988), «Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications», *Academy of Management Journal*, vol. 31, págs. 280-308.
- NETER, J.; KUTNER, M.H.; NACHTSHEIM, C.J. y WASSERMAN, W. (1996), «*Applied Linear Statistical Models*», Irwin, Homewood.
- OLSON, P.D. y BOKOR, D.W. (1995), «Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms», *Journal of Small Business Management*, vol. 33, núm. 1, págs. 34-44.

- PARKER, B. y HELMS, M.M. (1992), «Generic strategies and firm performance in a declining industry», *Management International Review*, vol. 32, núm. 1, págs. 23-39.
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, Free Press.
- (1981), «The contribution of industrial organization to strategic management», *Academy of Management Review*, vol. 6, págs. 609-620.
- (1991), «Towards a dynamic theory of strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 95-117.
- (1996), «What is strategy?», *Harvard Business Review*, vol. 74, núm. 6, págs. 61-78.
- POWELL, T.C. (1993), «Administrative skill as competitive advantage –extending Porter's analytical framework», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 10, N. 2, págs. 141-153.
- ROBINSON, K.C. y McDougall, P. (2001), «Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches», *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 659-685.
- ROCA PUIG, V. y BOU LLUSAR, J.C. (2005), «El ajuste en la investigación sobre configuraciones estratégicas y desempeño económico: una propuesta metodológica», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 3, págs. 15-30.
- SCHERER, F.M. y ROSS, D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- SCHOONHOVEN, C.B. (1981), «Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, págs. 349-377.
- SPANOS, Y.E. y LIOUKAS, S. (2001), «An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective», *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 907-934.
- SUTCLIFFE, K.M. y HUBER, G.P. (1998), «Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment», *Strategic Management Journal*, vol. 19, págs. 793-807.
- VENKATRAMAN, N. (1989), «The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence», *Academy of Management Review*, vol. 14, págs. 423-444.
- VENKATRAMAN, N. y CAMILLUS, J.C. (1984), «Exploring the concept of fit in strategic management», *Academy of Management Review*, vol. 9, págs. 513-525.