

La relación entre rentabilidad y estrategias genéricas en el sector farmacéutico¹

Gonzalo Rodríguez Pérez
Universidad Autónoma de Barcelona

RECIBIDO: 10 de enero de 2004

ACEPTADO: 30 de septiembre de 2005

Resumen: Se analiza la relación entre estrategias genéricas y rentabilidad con datos que recogen variables estratégicas en empresas del sector farmacéutico. Un análisis factorial identifica cuatro estrategias genéricas: diferenciación según la innovación, diferenciación según el marketing, liderazgo en precios y liderazgo en eficiencia. Un análisis cluster clasifica las empresas en cuatro grupos estratégicos. Como otros estudios los resultados confirman la hipótesis de posicionamiento a la mitad – “stuck in the middle”: empresas que combinan estrategias presentan peores resultados. Además, los resultados muestran como los recursos y capacidades de la empresa explican la rentabilidad en mayor medida que el seguimiento de una determinada estrategia.

Palabras clave: Estrategias genéricas / Rentabilidad / Sector farmacéutico.

The Relation between Performance and Generic Strategies in Pharmaceutical Industry

Abstract: We analyse the relationship between generic strategies and performance we use data to show strategic variables in a sample of pharmaceutical firms. Using factor analysis we identify four generic strategies: differentiation by innovation, differentiation by marketing, price leadership and efficiency leadership. A cluster analysis classify the firms in four groups, combining or not the previous strategies. We compare the performance and other financial characteristics of these groups. As other studies the findings confirm the “stuck in the middle” hypothesis: firms combining different strategies have a poor performance. Furthermore, the results shown that the resources and capabilities explain the performance better than the strategy kept by the firm.

Key Words: Generic strategy / Performance / Pharmaceutical industry.

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se contrasta en primer lugar si la estrategia empresarial influye en la rentabilidad en una muestra de empresas farmacéuticas. Posteriormente se consideran otras variables específicas de la empresa, no indicadoras de la estrategia, y se comprueba si su efecto en la rentabilidad es mayor o menor que el de la estrategia. La existencia de una relación entre la estrategia y la rentabilidad es un tema central en la literatura sobre estrategia, tanto en empresas no financieras como financieras. Sin embargo, los resultados empíricos no son concluyentes acerca de la relación entre rentabilidad y estrategia. Algunos autores hallan esta relación –Hofer, 1980; Galbraith y Schendel, 1983; Hambrick, 1983; Hambrick y Schecter, 1983; Parker y Helms, 1992; White, 1986– y otros no –Cool y Schendel, 1987; Cool y Schendel, 1988–.

Según Porter (1980) un grupo estratégico puede ser definido como un conjunto de empresas que siguen la misma o similar estrategia respecto a unas dimensiones estratégicas. Las empresas con una misma estrategia responderán de la misma forma a los mismos estímulos, obteniendo resultados similares. Esta investigación toma como base conceptual las estrategias gené-

ricas definidas por Porter, y se formula una hipótesis básica, que es la que señala que el posicionamiento a la mitad – “stuck in the middle”– lleva a peores rentabilidades. Este término surge en Porter (1980), y se refiere a la situación que se produce cuando las empresas no optan claramente por una estrategia genérica, combinando varias de ellas, lo que conduce a peores resultados. Por ello, para justificar la elección de las estrategias genéricas de Porter (1980) como base para el análisis en esta investigación en primer lugar se hace un breve repaso a las estrategias genéricas empresariales utilizadas en los estudios que relacionan la estrategia con la rentabilidad. Tras el contraste de la hipótesis de posicionamiento a la mitad se verificará si existe alguna determinada estrategia genérica que lleve a mejores rentabilidades para las empresas analizadas.

Sin embargo, empresas con similares estrategias pueden tener mejores resultados que otras, puesto que sus recursos y capacidades son diferentes. Esta línea de investigación se basa en la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), que señala que son los recursos de la empresa el elemento que más influye en la rentabilidad, antes que la estrategia seguida. Los recursos y capacidades de las empre-

sas han de ser similares para que parecidas estrategias ofrezcan los mismos resultados. Por ello, una vez analizadas las diferencias en rentabilidad entre las diferentes estrategias, se comprobará si es el seguimiento de una estrategia o bien son los recursos y capacidades de cada empresa lo que explica la rentabilidad.

Los datos utilizados corresponden a una muestra de 84 empresas fabricantes de especialidades farmacéuticas. Al analizar sólo este sector, se eliminan aquellas diferencias estratégicas entre empresas que pueden ser debidas a determinadas características del entorno o industria.

Una diferencia respecto a numerosas investigaciones previas, es que en las mismas las variables estratégicas se extraen a partir de una encuesta, en que se pide a los encuestados la puntuación sobre una escala de las variables definidas. Este sistema conlleva una cierta subjetividad en la puntuación dada por el encuestado. Para evitar esta subjetividad en esta investigación se trabaja con datos secundarios.

Por otro lado, la mayoría de investigaciones tan sólo comprueban si existen conexiones entre rentabilidad y estrategia, sin ir más allá. Son pocos los estudios que comprueban si además de la estrategia los recursos y las capacidades de la empresa influyen en la rentabilidad (Lawless *et al.*, 1989; Ketchen *et al.*, 1997; Nair y Khota, 2001; González y Ventura, 2002). La mayoría de estudios coinciden en señalar que existe un efecto del grupo estratégico en la rentabilidad, pero que es mayor el efecto de los recursos y capacidades de cada empresa. Este es otro de los elementos que justifica esta investigación, junto con el hecho de conocer mejor el comportamiento de las empresas del sector farmacéutico español.

Tras esta introducción se analiza el marco conceptual en que se inserta la investigación, para a continuación definir las hipótesis a contrastar. Posteriormente se describe la metodología utilizada y se analizan los resultados y establecen las conclusiones

MARCO CONCEPTUAL

El estudio de las fuentes de diferencia de la rentabilidad está en el centro de la literatura de organización industrial, estudio que se realiza

basándose en las imperfecciones del mercado y en la existencias de diferentes industrias con diferentes barreras de entrada. Por otro lado, la teoría de recursos y capacidades explica la rentabilidad basándose en las diferencias entre empresas, pero falla al explicar las similitudes entre las mismas. El análisis de grupos estratégicos concilia las dos visiones anteriores. Numerosas aproximaciones han sido utilizadas para contrastar la influencia de la estrategia genérica sobre la rentabilidad. Quizás las dos tipologías de estrategias genéricas más empleadas son las de Miles y Snow (1978) y, sobretudo, la de Porter (1980). Otras investigaciones han establecido diversas tipologías estratégicas, ampliando y combinando las dos anteriores, que son consideradas demasiado genéricas (Galbraith y Schendel, 1983; Miller y Friesen, 1984; Mintzberg, 1988; Miller, 1992; Kotha *et al.*, 1995).

Sin embargo, son las estrategias genéricas definidas por Porter (1980) las que con más frecuencia han sido utilizadas en la literatura. Hambrick (1983) y Dess y Davis (1984) son investigaciones empíricas de referencia en este aspecto, y han sido numerosos los autores que han partido de su metodología y planteamiento. Siguiendo esta línea, en esta investigación se toman como referencia conceptual las estrategias genéricas definidas por Porter (1980). Son ampliamente conocidas las dos variables que emplea para definir un total de cuatro estrategias genéricas. La primera es la *ventaja estratégica*, que vendrá dada bien por la percepción por parte del consumidor de características únicas del producto –que dará lugar a estrategias de diferenciación– o bien por sus bajos costes –que se reflejará en estrategias de liderazgo en costes–. La otra variable a tener en cuenta es el *objetivo estratégico*, pues la empresa puede estar enfocada hacia todo el mercado en general o sólo hacia un segmento en particular –dando lugar a estrategias de enfoque–. La combinación de los elementos anteriores dará lugar a las tres estrategias genéricas de Porter: estrategia de liderazgo en costes, de diferenciación y de enfoque, que pueden ser cuatro si la estrategia de enfoque se considera que puede combinarse con diferenciación o liderazgo en costes.

La estrategia de diferenciación pretende crear un producto o servicio con características únicas

bien sea a través del diseño, tecnología, servicio al cliente, calidad, lealtad de marca; que darán a la empresa su ventaja competitiva. La estrategia de liderazgo en costes pretende competir en costes bajos con el resto de empresas a través del aprovechamiento de economías de escala. Esta estrategia está basada en el establecimiento de políticas agresivas de precio para competir con éxito y tan sólo hace énfasis en aquellos aspectos ligados a un mejor aprovechamiento de la capacidad y técnicas productivas. La tercera estrategia genérica señalada por Porter (1980) es la estrategia de enfoque. Consiste en ceñirse a un determinado mercado, cliente o tipo de producto para lograr la ventaja competitiva al atender sólo a un segmento del mercado, y dentro del mismo basarse en ventajas de costes o diferenciación.

Las anteriores estrategias genéricas pueden coincidir en algunos casos con las propuestas con otros autores. Por ejemplo, la estrategia de diferenciación tiene numerosos puntos en común con los “prospectores” de Miles y Snow (1978), o las “empresas diferenciadoras vía innovación” de Miller y Friesen (1984). La estrategia de liderazgo en costes se asemeja a los “defensores” de Miles y Snow (1978). La estrategia de enfoque también la podemos encontrar en los “innovadores de nicho” de Miller y Friesen (1984). Otros autores amplían las estrategias genéricas de Porter (1980). Por ejemplo, Miller (1992) distingue tres estrategias de diferenciación: la basada en ser el pionero, en la fuerza de ventas y en la calidad. Sin embargo, la claridad conceptual del esquema de Porter (1980) hace que haya sido de los más utilizados en las investigaciones de carácter empírico. Recientemente en España el estudio de Claver et al. (2003) sigue esta aproximación en su análisis de empresas constructoras.

HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Uno de los principales aspectos tratado en las investigaciones que relacionan rentabilidad y estrategia hace referencia a como el no optar claramente por una estrategia, el posicionamiento o atrapado a la mitad, afecta a la rentabilidad. Es la hipótesis de “stuck in the middle” planteada por Porter (1980), y que corresponde a aquellas empresas que no definen una estrategia clara.

Los “reactores” de Miles y Snow (1978) serían el equivalente.

El no optar por una determinada estrategia claramente definida llevará a una peor situación, pues estrategias de liderazgo en costes y diferenciación son generalmente incompatibles entre sí. Los elementos que llevan a la diferenciación (inversión en I+D, publicidad, fuerza de ventas, servicio...) son generalmente aquellos sobre los que se ejerce más control de costes. La diferenciación impide el liderazgo en costes y viceversa, aunque estas estrategias sí pueden combinarse con estrategias de enfoque. Como señala Campbell-Hunt (2000), la hipótesis del posicionamiento a la mitad ha sido reconocida en los últimos años como el paradigma dominante de la competitividad estratégica, siendo ampliamente testada en numerosas investigaciones, con resultados contradictorios. Dess y Davis (1984) distinguen entre estrategias de coste y diferenciación, sin especificar claramente las estrategias de enfoque, concluyendo que estrategias genéricas definidas obtienen mejores resultados que aquellas que se posicionan a la mitad. Estos resultados también son soportados por Hofer (1980), Galbraith y Schendel (1983), Hambrick (1983), Hambrick y Schecter (1983), White (1986) y Parker y Helms (1992).

Por el contrario, Miles y Snow (1978) señalan que varios tipos de estrategias pueden ser exitosas, y no una estrategia específica. Las empresas reaccionan al entorno con diferentes estrategias. En la misma línea, Miller y Friesen (1986) encuentran evidencias de que estrategias genéricas puras llevan a mejores resultados, aunque señalan que se pueden perseguir a la vez estrategias de diferenciación y costes. La diferenciación incrementa la cuota de mercado y ello promueve economías de escala que pueden llevar a liderazgos en costes. Asimismo, el liderazgo en costes puede llevar a ahorrar recursos que pueden usarse vía I+D o marketing para diferenciar los productos. Phillips, Chang y Buzzell (1983), Wright y Parsinia (1988), Kim y Lim (1988), Thiéart (1988), Miller (1992) y Kotha y Orne (1989) encuentran evidencias de que la combinación de estrategias no tiene por qué llevar a peores resultados.

Por las características del sector farmacéutico es interesante analizar el cumplimiento de las

hipótesis que relacionan el posicionamiento a la mitad con peores resultados. Resumamos brevemente las características del sector. Se trata de una industria puntera en tecnología, que requiere grandes inversiones en I+D para obtener productos² realmente innovadores que permitan a la empresa diferenciarse del resto, lo que es cada vez más difícil. Por ello las empresas de mayor dimensión tienen ventaja, al disponer de mayor volumen de recursos. Las empresas menores se han de especializar en nichos de mercado, con el objetivo de rentabilizar estos recursos. También en las grandes empresas se detecta este proceso de especialización en los llamados mercados o grupos terapéuticos –definidos en función del tipo de enfermedad tratada: dermatología, cardiología, aparato respiratorio..., hasta un total de 12 grupos principales se han considerado en este estudio– para rentabilizar las inversiones.

La protección de la patente (20 años) es fundamental y es el sostén de la mayor ventaja competitiva del sector, la innovación, ya que una vez descubierto y desarrollado un producto su proceso de fabricación no presenta mayores complicaciones para las empresas. Desde que se realiza la patente de la molécula hasta que se comercializa el producto pasan unos años, por lo que la protección efectiva de la patente si sitúa alrededor de los 10-15 años. En este tiempo las empresas intentan rentabilizar al máximo el producto, con fuertes campañas publicitarias e inversiones en marketing, cuyo principal elemento de comunicación son las visitas médicas por parte de un comercial (visitador) a los prescriptores (médicos), pues la publicidad de especialidades farmacéuticas está prohibida, excepto en revistas especializadas. En aquellos productos con utilidades terapéuticas similares la diferenciación se efectúa básicamente mediante acciones sobre los prescriptores, siendo los gastos en marketing un elemento diferenciador clave en el sector.

Los precios de los productos farmacéuticos están fijados por la Administración, que raramente los actualiza, habiéndose producido en algunos periodos disminuciones reales. La vía más habitual de actualizar precios es mediante la introducción de nuevos productos, lo que permite negociar su precio con el Estado con el fin de

que recojan adecuadamente los costes actuales. Por ello en el sector es básica la obtención de nuevos productos que sustituyan a aquellos cuya patente vence y que se convierten en genéricos, con precios y retornos más bajos y que obligan a competir en precios, no en diferenciación. Innovación, intervención de precios y especialización en la investigación para rentabilizar sus frutos son características básicas que definen el comportamiento del sector farmacéutico, y que llevan a plantear la siguiente hipótesis:

- *H1: El posicionamiento a la mitad llevará a peores rentabilidades en las empresas del sector farmacéutico.*

Ya se ha señalado el fundamento teórico de esta hipótesis, que depende del hecho de que las estrategias genéricas son en algunos casos mutuamente excluyentes. En el sector farmacéutico este aspecto parece hacerse más evidente. El posicionamiento de una empresa como diferenciadora (vía innovación o marketing) requiere no sólo tiempo, sino de la disposición de grandes sumas de dinero para desarrollar una eficaz investigación y consolidar luego una buena imagen de marca a partir de la red de ventas. Los aspectos anteriores son incompatibles con un liderazgo en costes. Son precisamente las partidas que afectan a los gastos de I+D y de marketing aquellas que se recortan si la empresa persigue unos costes menores, con el objetivo de ofrecer los precios más bajos y convertir este hecho en la ventaja competitiva. Por el contrario, una empresa con bajos costes es difícil que pueda permitirse una I+D realmente innovadora o una potente campaña comercial.

La otra hipótesis contrastada en esta investigación se refiere a la validez que puedan tener ciertas estrategias en el sector, pues dependiendo del mismo las estrategias de éxito serán unas u otras –Kim y Lim (1988) y Miller (1988)–. Miller (1990) señala que estrategias de diferenciación (basadas en ser pionero y en la calidad del producto) serán útiles cuando los clientes estén bien informados y sean fuertes, pues entonces se les han de ofrecer ventajas claras. Las estrategias de liderazgo en costes serán usadas cuando la empresa tenga altas cuotas de mercado, lo que

implicará grandes volúmenes de producción con bajos precios.

Miller y Friesen (1986) afirman que en industrias de bienes de capital el conocimiento de los compradores puede limitar la necesidad de diferenciación, y que los factores importantes son los de coste. Parker y Helms (1992) señalan en su estudio sobre empresas textiles que el resultado financiero es significativamente más alto cuando las empresas persiguen actividades de costes, pero el crecimiento en ventas es mayor cuando las variables de diferenciación son más altas.

Las características del sector farmacéutico podrían inducir a señalar que las estrategias de enfoque tendrán especial importancia. Debido a la complejidad de la investigación y a las amplias redes de ventas necesarias para consolidar una imagen de marca, parece lógico que las empresas concentren sus esfuerzos en determinados segmentos de mercado. El fin sería obtener una ventaja competitiva en costes o diferenciación concentrando las acciones en ciertos segmentos con el fin de rentabilizar unos recursos costosos y escasos, tanto en investigación como en marketing. Ésta sería entonces la segunda hipótesis a contrastar:

- *H2: En el sector farmacéutico, mayores rentabilidades vendrán dadas por estrategias de enfoque, pudiendo basarse éstas bien en diferenciación o en costes.*

Una vez comprobado qué estrategias están asociadas a la rentabilidad, se contrastará si la influencia de la estrategia en la misma es más o menos importante que la que ejercen los recursos y capacidades de la empresa. La influencia de la pertenencia a un grupo estratégico debe ser ponderada con los recursos y capacidades de la empresa, pues sostienen su estrategia y deberían ajustarse a ella para obtener una buena rentabilidad. Cool y Schendel (1988) señalan que dentro del mismo grupo estratégico podemos encontrar diferentes perfiles de riesgo, de escala, de activos y habilidades para ejecutar una estrategia, lo que puede influir en el resultado. Lawless *et al.* (1989) hallan en su estudio que los efectos de las capacidades de las empresas en la rentabilidad

incrementan el poder explicativo de los grupos estratégicos. Ketchen *et al.* (1997) realizan un meta-análisis con 33 estudios y hallan diferencias significativas en la rentabilidad entre grupos, aunque la pertenencia a un grupo explica sólo un 8% de las diferencias de rentabilidad entre empresas. También Nair y Khota (2001), Zúñiga *et al.* (2004) y González y Ventura (2002) encuentran evidencia de que los recursos y capacidades de la empresa influyen en la rentabilidad más que la pertenencia a un grupo estratégico. De lo anterior se deduce que el efecto del grupo en la rentabilidad existe, pero no es muy alto, por lo que se procede a contrastar la hipótesis:

- *H3: En el sector farmacéutico, las rentabilidades vendrán explicadas en mayor medida por los recursos y capacidades de la empresa que por la estrategia seguida.*

METODOLOGÍA

MUESTRA

Para contrastar las hipótesis anteriores se dispone de una muestra con datos medios de los años 1996-1997 de 84 empresas cuya fabricación de especialidades farmacéuticas de prescripción representa al menos el 70% de su cifra de ventas. Con la limitación anterior se pretende centrar el estudio en empresas que se dediquen casi en exclusiva a la actividad farmacéutica. Los datos financieros globales de la empresa (resultado, activo...) tendrán así una correspondencia muy alta con los correspondientes a los referidos a las especialidades farmacéuticas (unidades, mercados, precios...). La cifra media de ventas en el mercado farmacéutico de la muestra es del 96,6%, con lo que las empresas analizadas presentan una alta concentración en el sector farmacéutico.

Las magnitudes consideradas reflejan la media del periodo 1997-1996. Se han realizado los mismos análisis considerando las medias de los periodos 1997-1995 y 1997-1994, así como con los años considerados individualmente, llegándose a resultados muy similares cualquiera que sea el periodo analizado. Se ha escogido el periodo 1997-1996 por tratarse de los datos dispo-

nibles más recientes, y se trabaja con la media para eliminar posibles distorsiones de datos exclusivos de un año. Podemos considerar que el periodo analizado (1994-1997) presenta estrategias estables, puesto que los resultados son consistentes sea cual sea el periodo analizado.

Las empresas consideradas representan un 31% del total de empresas fabricantes de productos farmacéuticos de prescripción y el 52,7% del total de las ventas de los mismos, lo que muestra que las empresas de mayor tamaño están sobrerrepresentadas en la muestra. La rentabilidad media del activo de la muestra es de 9,5%, la de los fondos propios de 14,5% y la de explotación 11,3%, cifras ligeramente más bajas a la media de la población. La cuota total media es del 0,65%, cifra más alta que la del conjunto de la población. En las tablas 1 y 2 se muestran más valores descriptivos de la muestra.

VARIABLES UTILIZADAS

Numerosos estudios que analizan la relación entre la rentabilidad y la estrategia empresarial lo hacen a partir de una encuesta *ad hoc* en la que se pide la valoración en una determinada escala de ciertas variables estratégicas. En esta investigación, el contraste de las hipótesis formuladas se efectuará a partir del análisis de datos secundarios. En España, la utilización de datos secundarios en estudios relacionados con la estrategia se centra en numerosos casos en la Encuesta de Estrategias Empresariales, siendo el estudio de González y Ventura (2002) uno de los de tratamiento más amplio y reciente de la misma sobre el tema.

En esta investigación se combinan dos bases de datos. Por un lado, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias depositadas por las empresas en el Registro Mercantil. Por otro, se ha efectuado un tratamiento de la base de datos *El Mercado Farmacéutico*, elaborada por la empresa International Marketing Service (IMS), que contiene información acerca de los productos vendidos por cada empresa, su año de lanzamiento, el grupo terapéutico (segmento de mercado) a que pertenecen, sus ventas (en pesetas y en unidades) y el porcentaje que es vendido directamente al minorista (la farmacia). Asimismo,

para cada una de las empresas analizadas, se dispone de información sobre el número total de visitas médicas efectuadas por su fuerza de ventas (el principal elemento de comunicación del sector), y de la duración media de cada visita.

Para analizar la estrategia, usamos variables competitivas asociadas a las estrategias genéricas de Porter. La ventaja principal de definir las estrategias empresariales con datos secundarios consiste en que se trata de datos completamente objetivos. Como limitaciones de los datos de esta investigación, hay que señalar que en algunos casos no ha sido posible disponer exactamente de la misma variable señalada en otros estudios para dimensionar la estrategia, y se han escogido variables aproximativas de la original.

Para la selección de las variables que definen la estrategia, nos hemos basado en estudios previos, adaptando las mismas al sector farmacéutico. La investigación de Cool y Schendel (1987) ha sido la base más importante en la selección de variables, pues analizan también el sector farmacéutico con datos secundarios, junto con los cuestionarios desarrollados por Hambrick (1983), Galbraith y Schendel (1983), Dess y Davis (1984) y Miller (1992) para la tipificación de las estrategias genéricas.

En la tabla 1 se muestran las 16 variables utilizadas para definir las estrategias genéricas, así como su relación con las estrategias genéricas y su valor medio.

Entre las variables de estudios previos que no se han utilizado, pues dejan de tener sentido en este sector, figuran aquellas referentes al control de calidad del producto. Evidentemente, las estrictas normas de control de calidad para los medicamentos son cumplidas por igual por todas las empresas. Otra variable no considerada directamente es la identificación de marca o la reputación. Aproximaciones serían los nuevos productos o los de precio alto, así como la presión comercial ejercida, variables que influyen en la forma en cómo se ve percibida la marca y la empresa. Variables recogidas en otros estudios previos, como la afinidad con los usuarios y los gastos de marketing, son directamente proporcionales a las variables anteriores, que son los elementos diferenciadores básicos (innovación y marketing) utilizados por las empresas farmacéuticas.

Tabla 1.- Variables estratégicas y de recursos y capacidades

VARIABLE ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA RELACIONADA	VALOR MEDIO POR EMPRESA
1. Nuevos productos (productos desarrollados desde 1992)	Diferenciación	3,8
2. Fuerza de marketing (número de visitas médicas efectuadas)	Diferenciación	74.849
3. Visitas médicas efectuadas / número de productos	Diferenciación	3.355
4. Duración media de la visita médica (en minutos)	Diferenciación	4,9
5. Visitas médicas efectuadas / facturación de la empresa	Diferenciación	0,004
6. Productos con precio alto (porcentaje de productos con precio superior a la media de su grupo terapéutico)	Diferenciación	68
7. Número de productos innovadores (su precio se sitúa en el 5% más alto de su grupo terapéutico)	Diferenciación	1,15
8. Eficacia productiva. Cifra de negocios / número de empleados	Líder en costes	194.347
9. Productividad: (cifra de negocios / gastos de personal)	Líder en costes	425,2
10. Coste unitario (coste de la producción / número de unidades de productos vendidas)	Líder en costes	65,3
11. Precio medio (cifra de negocios / número de unidades vendidas)	Líder en costes	81,3
12. Porcentaje de ventas directas a minoristas	Enfoque	1,4
13. Número de productos vendidos	Enfoque	22,3
14. Número de mercados (grupos terapéuticos) en que se vende.	Enfoque	6,2
15. Índice de Herfindahl de concentración de ventas en productos	Enfoque	,47
16. Índice de Herfindahl de concentración de ventas en mercados	Enfoque	,29
VARIABLES INDICADORAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES		
Activo (euros medios por empresa)		154.847.223
Edad (años medios por empresa)		21,3
Activo / empleado (media por empresa)		865.101
Endeudamiento (media por empresa)		55,4%
Crecimiento de la cifra de negocios (media por empresa)		54,7%
Vida útil inmovilizado (media por empresa)		8,6
Porcentaje de empresas multinacionales		42,8%

Como limitación importante, cabe señalar que no se dispone de la cifra de gastos en I+D, aunque se han generado variables que pueden indicar el potencial innovador de la empresa. Los productos obtenidos a partir de 1992 es una de ellas. Se considera este año de corte pues antes del mismo en España las empresas podían utilizar la denominada “patente de procedimiento” en lugar de la patente de producto. Con la patente de procedimiento las empresas podían patentar el procedimiento para fabricar un producto, no el producto en sí, lo que permitía basar la innovación en copias de productos ya existentes, modificando sólo el proceso. A partir de 1992 ya no es posible, y tan sólo se pueden patentar nuevos productos. El porcentaje de productos de la empresa con un precio alto (considerando el que está por encima del precio medio de su grupo terapéutico) también es un indicador de la I+D de la empresa. Al negociar los precios con la Administración uno de los elementos que considera la misma es el grado de innovación terapéutica introducida por el producto, cuanto más alta sea la innovación más alto será el pre-

cio permitido. Finalmente, como muestra de que los productos son realmente innovadores consideramos el número de productos de la empresa cuyo precio se sitúa en el intervalo del 5% de los precios más altos de su grupo terapéutico. Las estrategias de enfoque se han especificado a través del porcentaje de ventas directas a farmacias, sin pasar por el mayorista, el número de productos (marcas comerciales) de la empresa, el número de grupos terapéuticos en que está presente y un índice de concentración de las ventas de estas dos últimas variables. Este índice se construye basándose en una medida de Herfindahl, en que se suman las cuotas que representan cada producto o grupo terapéutico en las ventas totales de la empresa. Cuanto más cercano a uno sea este valor más concentradas estarán las ventas de la empresa en pocos productos o mercados.

Para identificar cuáles son las estrategias genéricas con mayor o menor éxito, la rentabilidad constituye la medida utilizada en la mayoría de estudios (Hambrick, 1983; Galbraith y Schendel, 1984; Dess y Davis, 1984; Miller y Friesen, 1986; Miller, 1992). Cool y Schendel (1987), en

su investigación sobre empresas farmacéuticas, además de utilizar la ROA emplean como variables indicadoras de rendimiento la cuota total de la empresa y una medida que construyen llamada cuota ponderada por segmentos³. Estas medidas, junto con la rentabilidad de los fondos propios y de explotación, serán las utilizadas en esta investigación. Al analizar grupos estratégicos es preciso utilizar diferentes medidas de resultado debido a que no es un único concepto. En la tabla 2 se muestran las correlaciones de las variables de resultados. De su observación se desprende que efectivamente el rendimiento de la empresa es una variable multidimensional, puesto que aunque las variables de rentabilidad están correlacionadas entre sí, éstas no lo están con la cuota total ni la ponderada.

Señalemos ahora las variables que indican el potencial de recursos y capacidades que posee la empresa (ver la tabla 1). El tamaño, en esta investigación el activo total, es una variable considerada en muchos estudios como indicadora de los recursos y capacidades de la empresa –Lawless *et al.* (1989), Nair y Kotha (2001)–, indicando diferente poder de negociación con proveedores y clientes y una mayor disposición de recursos. También la edad es utilizada por los autores anteriores, pues ayuda a determinar la eficiencia de las operaciones en la empresa y es una proxy de los conocimientos adquiridos en la empresa a lo largo de los años. Nair y Kotha (2001) utilizan también los activos por empleado como indicador de los recursos de la empresa y Lawless *et al.* (1989) utilizan, entre otras variables, el endeudamiento, que refleja el potencial de la empresa para responder a cambios en el mercado y crecer. Junto al endeudamiento, hemos considerado también el crecimiento de los ingresos en el periodo 1994-1997 como indicador del potencial de crecimiento de la empresa. Se han tenido además en cuenta dos variables

adicionales. El hecho de que la empresa sea o no una multinacional puede ser en el sector farmacéutico un elemento muy importante, pues da acceso a unos recursos comerciales y de investigación que otras empresas no poseen. Por otro lado, la vida útil del inmovilizado nos indica en qué medida la empresa ha actualizado sus activos y dispone de las tecnologías más actuales. Inmovilizados con poca vida útil nos señalan empresas que no han actualizado recientemente su tecnología.

METODOLOGÍA

El análisis efectuado para verificar la relación entre estrategia y rentabilidad es similar al de la mayoría de estudios que han tratado el tema. En primer lugar se efectuará un análisis factorial al objeto de reducir las 16 variables estratégicas de que se dispone e identificar, si es posible, las nuevas variables con las dimensiones estratégicas consideradas en este estudio –diferenciación, costes y enfoque–. Posteriormente, y sobre la base de los factores obtenidos (4 en este estudio), se agruparán las empresas en diferentes grupos homogéneos o cluster, definidos en función de las estrategias genéricas, y se comprobará si los mismos presentan diferencias en la rentabilidad así como en otras magnitudes financieras.

Numerosos estudios emplean una primera aproximación basada en un análisis factorial, agrupando posteriormente las empresas en diferentes cluster según los factores obtenidos (Galbraith y Schendel, 1983; Hambrick, 1983; Dess y Davis, 1984; Miller, 1992). Algunos otros autores, sin embargo, definen directamente los grupos estratégicos a partir de un análisis factorial (Parker y Helms, 1992) o bien a partir de un cluster de las variables iniciales del estudio (Miller y Friesen, 1986).

Tabla 2.- Correlaciones entre las variables de resultado

	ROA	ROE	RENTABILIDAD EXPLOTACIÓN	CUOTA TOTAL	CUOTA PONDERADA
ROA	-				
ROE	,710*	-			
R. explotación	,937*	,664*	-		
Cuota total	,090	,001	,003	-	
Cuota ponderada	-,023	-,101	-,087	,524*	-
Valores medios	9,5%	14,5%	11,3%	0,65%	2,65%

*Correlación significativa $p < 0,05$.

Debido al interés en identificar grupos similares de empresas según sus estrategias, el análisis cluster parece el más adecuado, a pesar de las críticas realizadas al mismo por Ketchen y Shook (1996). Estas críticas se basan en que el cluster tiene un alto grado de subjetividad por parte del analista, pues éste define el número de grupos. Con el fin de evitar en lo posible las críticas al análisis cluster empleado, se ha seguido la metodología empleada por González y Ventura (2002) en la definición de grupos estratégicos. Se ha partido de los resultados de un cluster jerárquico y de una inicial clasificación de los datos en 2 grupos, contrastando si existen diferencias significativas en estos dos grupos en al menos una dimensión estratégica. Si se da este caso, se repite el análisis para 3 grupos, y así sucesivamente. En el momento en que no se obtienen diferencias significativas entre ninguna variable de las que definen los grupos se considera que se ha alcanzado el número óptimo de los mismos. Así, cada uno de los grupos obtenidos es diferente al resto en al menos una dimensión. El análisis factorial realizado previamente al cluster permite, además de reducir el número de variables, estandarizar las mismas y eliminar la multicolinealidad, con lo que se superan dos de los problemas del análisis cluster señalados por Ketchen y Shook (1996).

Una vez encontrados los grupos de empresas con estrategias similares, se comprueba si existen diferencias significativas entre las diferentes medidas de rendimiento consideradas a través de un contraste ANOVA. Este es el procedimiento habitual de la mayoría de estudios, sin embargo tan sólo muestra si existen diferencias significativas en el rendimiento entre los grupos, sin poderse conocer qué parte de éste es explicada en función de la pertenencia al grupo y qué parte en función de otras variables. Para subsanar lo anterior se ha realizado posteriormente un análisis de regresión por mínimos cuadrados ordinarios, en que las variables de rendimiento (rentabilidades y cuotas) son las independientes, y como variables dependientes figuran la pertenencia a los grupos estratégicos definidos junto con las variables indicadoras de los recursos y capacidades de la empresa⁴.

ANÁLISIS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

ESTRATEGIAS CONSIDERADAS

En la tabla 3 se presentan los resultados del análisis factorial efectuado. Se trata de un análisis de componentes principales con rotación varimax. Un test previo de Kaiser Meyer Olkin (0,720) y la significación de la prueba de esfericidad de Barlett (<0,000) nos indican la idoneidad de realizar un factorial para reducir el número de variables. Un primer análisis identifica 4 factores con un valor propio superior a 1 y una varianza explicada del 66,5%. La varianza es superior a la conseguida en otros estudios: Dess y Davis (1984) con un 51,6%, Parker y Helms (1992) con un 42,8%, Miller (1992) con un 65,4% y Kotha, Dunbar y Bird (1995) con un 49,4% y un 60,4% de la varianza total en las dos muestras analizadas.

La interpretación de los factores anteriores se efectúa desde la óptica de las estrategias genéricas de Porter. El primer factor recoge componentes que cabe identificar claramente como de diferenciación basada en la innovación: nuevos productos introducidos a partir de 1992 y productos innovadores (en el 5% del grupo con el precio más alto). Recoge también elementos que indican un bajo enfoque de la actividad de la empresa, como la poca concentración de las ventas en pocos productos o grupos terapéuticos, junto con un gran número de productos vendidos. Por las razones anteriores el primer factor puede ser interpretado como de *diferenciación basada en la innovación* dirigida a varios segmentos de mercado con muchos productos (estas variables también presentan una alta correlación con el factor) y con escaso enfoque o concentración de ventas.

En el tercer factor, que llamaríamos *diferenciación basada en el marketing*, elementos tales como las visitas por productos, las visitas respecto a la facturación, la duración media de la visita y las visitas médicas efectuadas tienen una alta ponderación. Al igual que en el factor anterior se trata de empresas relativamente poco especializadas. Se trata de empresas que se diferencian sobre la base del marketing y que

Tabla 3.- Análisis factorial. Matriz de componentes rotados de las variables

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
Número de productos	,909			
Concentración de ventas (productos)	-,789		-,310	
Número de grupos terapéuticos	,754		,426	
Nuevos productos desde 1992	,718	,334		
Productos innovadores	,672	,493		
Concentración de ventas (mercados)	-,640		-,505	
Visitas médicas efectuadas	,604		,453	
Precio medio por unidad		,815		
Productos con precio alto		,803		
Coste unitario		,775		
Porcentaje de ventas directo a farmacias		-,540		,408
Visitas / producto		,322	,753	
Visitas / facturación			,618	
Duración media de la visita	,415		,609	
Eficacia productiva (ingresos / empleado)				,836
Productividad (ventas / gastos personal)				,832
<i>Varianza total explicada (66,5 %)</i>	<i>32,7%</i>	<i>17,0%</i>	<i>9,4%</i>	<i>7,4%</i>

Se muestran sólo las cargas factoriales de cada factor con valor superior a 0,3.

abarcan un amplio espectro de mercados y productos. La desagregación de la estrategia de diferenciación en varias subestrategias la encontramos en Kotha y Vadlamani (1995), basándose en Mintzberg (1988), que separan la estrategia de diferenciación de Porter en imagen de marketing, diseño de producto, calidad, soporte y no diferenciación. También los autores anteriores señalan que el liderazgo en costes tiene que resultar en precios bajos para ser competitivo. En esta investigación los factores 2 y 4 parecen recoger este aspecto. El factor 2 lo podríamos etiquetar como *liderazgo en precios*, pues las variables de precio medio, productos con precio alto y coste unitario tienen una alta correlación en el mismo. La variable productos innovadores, con una correlación de 0,5, cabría razonarla de la misma forma. La interpretación de este factor sería que a precios más altos mayor puntuación, por lo que hay que asociar a valores más altos del factor menor liderazgo en precios.

Finalmente, el cuarto factor sería aquél representativo de *liderazgo en eficiencia*, lo que podría o no reflejarse en los precios. Los ingresos por empleado y las ventas respecto a los gastos de personal presentan un alto peso.

La interpretación de los factores resultantes de un primer análisis de las variables estratégicas consideradas, nos acerca así más al modelo de estrategias genéricas de Mintzberg (1988), señalado por Kotha y Vadlamani (1995), que al de Porter (1980), que distingue varias clases de

diferenciación –en nuestro caso dos, la derivada de la investigación y la del marketing– y propone que el liderazgo en costes no es tal si no se refleja en los precios. Los dos últimos factores reflejan estrategias ligadas a liderazgo en precios y en eficiencia.

Otro elemento de interés a resaltar es el hecho de que no se detecte claramente un factor indicativo de estrategias de enfoque. Dess y Davis (1984) tampoco identifican en su investigación claramente estas estrategias. Las estrategias de enfoque tan sólo se contemplan como parte del primer y segundo factor, pero con una correlación negativa con el mismo. A mayor puntuación del factor se corresponde un menor enfoque. Podríamos apuntar una posible explicación a este hecho, centrada en la muestra analizada, en que las empresas grandes están sobrerrepresentadas con respecto a la población. Estas grandes empresas son las más innovadoras y las que más recursos dedican a la comunicación, lo que en absoluto les impide abarcar amplios segmentos del mercado. La cartera de productos y los mercados a que se dirigen las grandes empresas son numerosos, pero además las ventas se distribuyen con una cierta equidad entre esta multitud de productos y mercados, diversificando de esta forma el riesgo. Las estrategias de enfoque serían más bien propias de empresas de menor tamaño, sin posibilidad de diversificar debido a que necesitan rentabilizar sus recursos concentrándolos en ciertas áreas.

ESTABLECIMIENTO DE GRUPOS ESTRATEGICOS

En la tabla 4 se presenta la solución en que se han identificado cuatro grupos estratégicos, según el proceso descrito en el apartado de metodología, que es la que ofrece una mayor homogeneidad dentro de cada grupo así como heterogeneidad entre ellos. Un análisis ANOVA muestra que los cuatro factores analizados son significativamente diferentes entre los cuatro clusters considerados ($p=000$).

En el primer cluster figuran aquellas empresas *líderes en eficiencia*, pues el factor indicador de la eficiencia es el que presenta el valor más alto, con bastante diferencia respecto al resto de variables. La variable relativa al liderazgo en precios también alcanza un valor mayor que el resto (recordemos que un signo negativo indica menores precios), siendo esta estrategia complementaria al liderazgo en eficiencia. Las empresas del cluster dos serían claramente *líderes en precio*, pues presentan la puntuación más baja en esta variable (recordemos que una puntuación baja significa precios bajos), con diferencia respecto al resto. El resto de variables tiene valores similares. En el tercer cluster podemos hablar claramente de empresas *diferenciadoras en marketing*, pues presenta el valor más alto en esta variable. Es el cuarto cluster el que habríamos de identificar con las empresas *posicionadas a la mitad*. En este grupo todas las variables tienen valores similares, sin existir ninguna que destaque significativamente sobre el resto. Hay que remarcar el hecho de que en el sector farmacéutico no existe un grupo con una estrategia pura de diferenciación en innovación. Tan sólo en el cluster 4 esta variable presenta un valor positivo, por lo que las empresas que siguen esta estrategia lo hacen en combinación con otras. La mayoría de empresas analizadas combinan entonces varias estrategias, entre ellas la de innovación.

Una vez establecidos los grupos estratégicos, veamos finalmente cuál es la relación entre la estrategia empresarial y la rentabilidad, así como con otras magnitudes⁵.

RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y RENTABILIDAD

Para el contraste de las diferentes hipótesis, realizamos un análisis ANOVA (tabla 5) en que se refleja si existen diferencias significativas entre los cuatro cluster considerados en las variables de rendimiento utilizadas en el estudio. De la tabla 5 se deduce que tan sólo existen diferencias significativas en la rentabilidad del activo, de explotación y de los fondos propios –valor del test F –.

Contrastemos primero la hipótesis que relacionaba el posicionamiento a la mitad con peores rentabilidades. Los resultados de la tabla 5 nos permiten dar un soporte moderado a esta hipótesis. La rentabilidad del activo es significativamente menor para las empresas que se posicionan a la mitad (cluster 4), respecto a las empresas del cluster 1 (líderes en eficiencia y en precio). Estos resultados se dan para la rentabilidad del activo y para la de explotación. En la rentabilidad de los fondos propios existen diferencias significativas entre grupos, pero el test de Scheffé no identifica entre qué grupos se producen estas diferencias. No se observan diferencias significativas entre grupos para las variables de cuota ponderada y cuota total. Es muy interesante señalar este aspecto, ya que Cool & Schendel (1987) hallan diferencias entre grupos estratégicos en términos de cuota de mercado pero no de rentabilidad. En nuestro caso, comprobamos que la cuota y la rentabilidad no están correlacionadas (tabla 2), y en el caso de la primera medida no existen diferencias significativas en los grupos, mientras que para la rentabilidad sí.

Tabla 4.- Análisis cluster. Centros de los conglomerados finales

	CLUSTER 1 (n = 13)	CLUSTER 2 (n = 8)	CLUSTER 3 (n = 11)	CLUSTER 4 (n = 52)
Diferenciación (innovación)	-,52421	-,72025	-,46151	,33949
Liderazgo en precio (-)	-,80888	-1,80891	,53625	-,18951
Diferenciación (marketing)	,03270	-,75961	1,57528	,22454
Liderazgo en eficiencia	1,37423	,86302	-,35111	,40206

(-) Las correlaciones son de signo contrario, a mayor valor de la variable menor liderazgo en precio.

Tabla 5.- Medias de las variables en los cluster considerados

VARIABLE	VALOR DE LA SIGNIFICACIÓN DEL TEST F	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4
ROA	,024*	16,84 (4**)	15,65	9,20	6,81 (1**)
Rentabilidad de explotación	,013*	18,70 (4*)	17,65	9,09	8,91 (1*)
ROE	,036*	23,05	31,99	7,75	11,04
Cuota ponderada	,600	2,09	3,40	3,96	2,40
Cuota total	,358	,48	,56	1,04	,62

*Diferencia significativa $p < 0,05$; **Diferencia significativa $p < 0,1$. Entre paréntesis se indica el grupo o grupos con respecto al cuál las diferencias de medias son significativas, utilizando un test Scheffé.

La constatación de que el posicionamiento a la mitad lleva a peores resultados coincide con los resultados de otras investigaciones (Porter, 1980; Hofer, 1980; Hambrick, 1983; Hambrick y Schechter, 1983; Dess y Davis, 1984; White, 1986). Por otro lado el resultado diverge de las investigaciones de Phillips, Chang y Buzzell (1983), Miller y Friesen (1986), Wright y Parsinia (1988), Thiétart (1988) y Miller (1992), entre otros.

La segunda hipótesis que se planteaba en este estudio hacía referencia a que las estrategias de enfoque en el sector farmacéutico conducirían a mejores rentabilidades. Los resultados no permiten validar esta hipótesis, puesto que las empresas con más alta rentabilidad son aquellas que hemos considerado como líderes en eficiencia, no detectándose elementos que permitan pensar que en estas empresas las estrategias de enfoque son importantes. Ya se ha comentado que el tipo de muestra empleada puede influir en que en la investigación no se reflejen claramente estrategias de enfoque.

RELACIÓN ENTRE RENTABILIDAD, ESTRATEGIA Y RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis de las diferencias de medias entre los grupos considerados permite comprobar cómo la rentabilidad varía entre ellos, pero no da respuesta a la pregunta de cuáles son los factores que influyen en la rentabilidad, que pueden ser otros además de la pertenencia a un determinado grupo estratégico y estar basados en los recursos y capacidades de cada empresa. Para dar respuesta a esta pregunta se han realizado las regresiones que se indican en la tabla 6, en que las variables dependientes son las diferentes medidas

de rendimiento utilizadas: rentabilidad del activo, de los fondos propios, de explotación, cuota ponderada y total. En la primera columna se recogen las variables independientes consideradas: la pertenencia a los grupos definidos en este estudio, así como las variables descritas que indicarían los recursos y capacidades. En las diferentes columnas de la tabla 6 se muestran los coeficientes estandarizados obtenidos en un análisis de regresión por mínimos cuadrados ordinarios y su significación (entre paréntesis)⁶.

En el caso de la ROA, la varianza explicada por los factores considerados es de un 30%, y no es tanto la pertenencia al primer cluster (liderazgo en eficiencia) la que explica esta varianza como la ratio deuda / pasivo, pues esta última presenta el coeficiente estandarizado con valor más alto. A menor endeudamiento mayor rentabilidad. También la edad explica la rentabilidad, y el sentido también es negativo. Empresas de más edad presentan menor rentabilidad. Esto puede ser debido a que en el sector farmacéutico en España las empresas de mayor edad son empresas nacionales de tamaño más bien pequeño, y que provienen de oficinas de farmacias de principios del siglo XX. Estas empresas no suelen ser las más punteras y su rentabilidad suele ser baja, pues compiten en precios en los mercados menos innovadores. Por el contrario, en los años 50 y 80 del siglo pasado entran en el mercado español filiales de las grandes multinacionales con un gran volumen de recursos y punteras en innovación, con rentabilidades altas, en principio. Estas empresas son de edad similar a las primeras empresas españolas, sin embargo en el análisis figura como su año de fundación la fecha de establecimiento en España. Realizando la misma regresión pero prescindiendo de las variables de grupo la R^2 es de un 25%, por lo que

la variable grupo explica tan sólo un 5% de la varianza total, por un 25% del resto de variables, en que el endeudamiento y la edad siguen siendo las significativas.

Tan sólo la pertenencia al cluster 2 (liderazgo en precios) y la edad explicarían un 3,3% de la variabilidad en la ROE, aunque esta cifra no es significativamente diferente de cero. La rentabilidad de explotación es explicada en un 26,7% por los factores considerados, siendo el endeudamiento, la pertenencia al cluster 1 (liderazgo en eficiencia), la edad y la pertenencia al cluster 2 (liderazgo en precios) los factores que explican esta variable en orden de importancia. Si se efectúa otra vez la regresión de la rentabilidad de explotación eliminando las variables independientes indicadoras de pertenencia al grupo, la R^2 resultante es del 18,5%. Así pues, las variables de grupo explicarían sólo el 8,2% de la varianza de la rentabilidad de explotación, frente al 18,5% del resto de variables.

En el caso de la cuota ponderada y la cuota total, las variables consideradas explican en su conjunto un 75,4% y un 89,7% de las mismas, respectivamente. Pero estas regresiones no se presentan en la tabla 6, ya que el activo es la va-

riable que explica la mayor parte de la varianza, debido a que fundamentalmente se trata de una variable que informa de lo mismo que la cuota, del poder de mercado que tiene la empresa. Para eliminar esta distorsión se han realizado las regresiones de la cuota ponderada y de la cuota total sin tener en cuenta el activo como variable independiente. Estas regresiones son las que se presentan en la tabla 6. El R^2 de las regresiones resultantes es del 46,1% y 47,9%, y los resultados para las dos regresiones son muy similares. La variable con un coeficiente estandarizado más alto en los dos casos es la cifra de activos por empleado, indicando que es la que más afecta a la cuota. Seguidamente encontramos el hecho de que la empresa sea o no multinacional. Como cabía esperar, las empresas multinacionales tienen mayor cuota. Se trata de empresas con más recursos, tanto comerciales como de I+D. La vida útil del inmovilizado es la siguiente variable que explica la cuota. Empresas con mayor vida útil presentan una cuota menor. Hay que explicar este hecho teniendo en cuenta que una mayor vida útil puede indicar que el inmovilizado se ha renovado recientemente, por lo que podría haber sucedido que hasta ese momento

Tabla 6.- Regresiones entre las variables indicadoras del desempeño de la empresa y sus posibles variables explicativas

VARIABLE DEPENDIENTE	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LA REGRESIÓN Y SU SIGNIFICACIÓN (entre paréntesis)				
	ROA	ROE	Rentabilidad de explotación	Cuota ponderada	Cuota total
	$R^2 = 30,0\%$	$R^2 = 3,3\%$	$R^2 = 26,7\%$	$R^2 = 46,1\%$	$R^2 = 47,9\%$
Cluster 1	,296 (,013)*	,223 (,106)	,346 (,005)*	-,165 (,082)**	-,252 (,008)*
Cluster 2	,171 (,104)	,223 (,071)**	,197 (,067)**	,061 (,491)	-,130 (,139)
Cluster 3	,006 (,956)	-,056 (,655)	-,012 (,911)	-,048 (,605)	-,055 (,551)
Vida útil inmov.	-,121 (,257)	-,030 (,813)	-,079 (,466)	-,272 (,003)*	-,299 (,001)*
Crecimiento ventas	,156 (,118)	-,006 (,961)	,162 (,114)	-,142 (,103)	-,100 (,243)
Activo total	-,012 (,935)	-,028 (,866)	-,036 (,802)	-- --	-- --
Multinacional	-,020 (,862)	,003 (,983)	,032 (,785)	,388 (,000)*	,378 (,000)*
Edad	-,183 (,072)**	-,217 (,069)**	-,200 (,055)**	-,076 (,389)	-,105 (,227)
Deuda / Pasivo	-,497 (,000)*	-,085 (,473)	-,442 (,000)*	-,124 (,160)	-,114 (,190)
Activo / Empleado	-,122 (,399)	-,082 (,630)	-,217 (,145)	,473 (,000)*	,516 (,000)*

Entre paréntesis la significación de los coeficientes de cada regresión. *Significación $p < 0,05$; **Significación $p < 0,1$.

hubiesen trabajado con un inmovilizado obsoleto, superando incluso su vida útil, lo que afectaría negativamente a la rentabilidad. Sólo después de las anteriores variables aparece la pertenencia al grupo uno como la siguiente variable que explica la cuota, si bien la relación es negativa. Si se realizan las regresiones de las cuotas eliminando las variables de grupo estratégico de pertenencia, el resto de variables explican el 45,2% de la varianza de la cuota ponderada y el 44,1% de la cuota total, por lo que la varianza de la cuota ponderada explicada por el grupo estratégico es del 0,9% y del 3,8% para la cuota total.

CONCLUSIONES

De esta investigación se derivan dos tipos de resultados, uno de carácter conceptual y otro referente al contraste de las hipótesis planteadas. El primero de ellos es la posible incapacidad de las estrategias genéricas de Porter (1980) para el estudio del sector farmacéutico. Se aprecian claramente dos estrategias de diferenciación, una basada en la innovación y otra en el marketing. Mintzberg (1988), Miller (1992) y Kotha y Vadlamani (1995) también perciben diferentes estrategias dentro de la de diferenciación. Por otro lado, habría que distinguir en el sector entre una estrategia basada en la eficiencia, y por lo tanto en los costes, de otra basada en una competencia en bajos precios. Aunque no era el objetivo de esta investigación el establecer una tipología de estrategias aplicables al sector farmacéutico, los resultados apuntan a la insuficiencia del esquema de Porter (1980) para definir las estrategias de la industria farmacéutica.

Respecto a los resultados que se derivan del contraste de las hipótesis planteadas, peores rentabilidades están ligadas al posicionamiento a la mitad (Porter, 1980; Hofer, 1980; Hambrick, 1983; Hambrick y Schechter, 1983; Dess y Davis, 1984; White, 1986). En el sector farmacéutico se contrasta que tiene validez la hipótesis "*stuck in the middle*" señalada en un principio por Porter (1980). Empresas con estrategias de liderazgo en eficiencia parecen ser aquellas que conducen a unos mejores resultados frente a aquellas empresas que no siguen una estrategia clara. La hipótesis se confirma si la medida de rendimiento es la rentabilidad, pero no así la cuota.

Respecto a las estrategias de enfoque, no se ha podido contrastar si efectivamente son las que conducen a mejores rentabilidades en el sector. Es necesaria otra investigación con otra muestra para verificar esta hipótesis. El hecho de centrar el análisis en una muestra de empresas grandes hace difícil identificar estrategias de enfoque. Dess y Davis (1984) tampoco identifican estas estrategias en su investigación.

Con respecto a la parte del rendimiento explicada por la estrategia o por los recursos y capacidades de la empresa, los resultados nos señalan hacia esta segunda opción. Las características propias de la empresa explican el rendimiento en mayor que la estrategia seguida por ella (Lawless *et al.*, 1989; Ketchen *et al.*, 1997; Nair y Khota, 2001; González y Ventura, 2002). La ROA y la rentabilidad de explotación son explicadas sobretudo por el endeudamiento de la empresa, es decir, por su capacidad de captar recursos. La cuota total y la ponderada son explicadas en primer lugar por la cifra de activos por empleado y por el hecho de tratarse de una multinacional. A diferencia de la rentabilidad, los líderes en eficiencia presentan menores cuotas. Esto es una muestra de que el análisis efectuado es sensible a la variable de rendimiento considerada.

Como limitaciones de esta investigación, lo que implica posibles extensiones de la misma para superarlas, podemos señalar que es necesario un mayor número de años para verificar si los resultados hallados se mantienen en el tiempo. La comprobación de la existencia de cambios en las estrategias en diferentes periodos y cómo afectan a la rentabilidad sería de interés. Asimismo, es necesario analizar un mayor número de variables explicativas de la pertenencia a un determinado grupo estratégico. El empleo de otras metodologías en la definición de los grupos es también otro de los puntos a ampliar, puesto que las críticas a su construcción según la metodología del cluster sigue siendo un tema recurrente en la literatura.

NOTAS

1. Este trabajo ha contado con el apoyo financiero del proyecto de investigación CICYT *Eficiencia de las organizaciones, productividad total de los*

- factores y restricciones financieras, a través del proyecto SEC2003-047707 SUBPROGRAMA: ECO y del Grupo de investigación sobre evaluación de las organizaciones. SGR 2005. 00858. Esta versión se ha beneficiado de los comentarios de un evaluador anónimo, que han permitido mejorar el documento original.
2. Asimilamos producto a la marca comercial del medicamento, sin distinguir entre sus presentaciones.
 3. La cuota ponderada mide cómo las empresas dominan los segmentos en que compiten. Se construye ponderando la cuota de mercado de la empresa en cada grupo terapéutico por el porcentaje de las ventas de la empresa en ese grupo.
 4. Agradecemos a un revisor anónimo la indicación que nos ha llevado a realizar este análisis adicional.
 5. Se puede considerar que el periodo 1994-1997 es un periodo de estrategias estables, puesto que en todos los años más de un 80% de las empresas se clasifican en el mismo cluster.
 6. Las variables se han transformado logarítmicamente para conseguir una distribución normal de las mismas y poder ser utilizadas en el análisis de regresión por mínimos cuadrados ordinarios. Se cumplen también los requisitos de linealidad, no heterocedasticidad y no autocorrelación de residuos.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- CAMPBELL-HUNT, C. (2000): "What Have we Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-analysis", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 127-154.
- CLAVER, E., MOLINA, J.; TARÍ, J. (2003): "Strategic Groups and Firm Performance: The Case of Spanish House-building Firms", *Construction, Management and Economics*, 21, pp. 369-377.
- COOL, K.; SCHENDEL, D. (1988): "Performance Differences among Strategic Groups Members", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 207-223.
- COOL, K.; SCHENDEL, D. (1987): "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, 33, 9, pp. 1102-1124.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. (1984): "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27, 3, pp. 467-488.
- GALBRAITH, C.; SCHENDEL, D. (1983): "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, 4, 2, pp. 153-176.
- GONZÁLEZ, E.; VENTURA, J. (2002): "How Much do Strategic Groups Matter?", *Review of Industrial Organization*, 21, pp. 55-71.
- HAMBRICK, D.C. (1983): "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp. 687-707.
- HAMBRICK, D.C.; SCHECTER, S.M. (1983): "Turn-around Strategies for Mature Industrial-product Business Units", *Academy of Management Journal*, 26, pp. 231-248.
- HOFER, C.W. (1980): "Turnaround Strategies", *Journal of Business Strategy*, 1, 1, pp. 19-31.
- KETCHEN, D.; SHOOK, C. (1996): "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique", *Strategic Management Journal*, 17, 6, pp. 441-458.
- KETCHEN, D.; COMBS, J.; RUSSELL, C.; SHOOK, C.; DEAN, M.; RUNGE, J.; LOHRKE, F.; NAUMANN, S.; HAPTONSTAHL, D.; BAKER, R.; BECKSTEIN, B.; HANDLER, C.; HONING, H.; LAMOUREUX, S. (1997): "Organizational Configurations and Performance: A Meta-analysis", *Academy of Management Journal*, 40, pp. 223-240.
- KIM, K.; LIM, Y. (1988): "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, 31, 4, pp. 802-827.
- KOTHA, S.; ORNE, D. (1989): "Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis", *Strategic Management Journal*, 10, 3, pp. 211-231.
- KOTHA, S.; DUNBAR, R.L.M.; BIRD, A. (1995): "Strategic Action Generation: A Comparison of Emphasis Placed on Generic Competitive Methods by U.S. and Japanese Managers", *Strategic Management Journal*, 16, 3, pp. 195-220.
- LAWLESS, M.; BERGH, D.; WILSTED, W. (1989): "Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability", *Journal of Management*, 15, 4, pp. 649-661.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill
- MILLER, D. (1988): "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, 31, 2, pp. 280-308.
- MILLER, D. (1990): *The Poverty of Singular Advantage*. (Working Paper). Montreal: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

- MILLER, D. (1992): "Generic Strategies: Classification, Combination and Context", *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 391-408.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1986): "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter", *Organisation Studies*, 7, 1, pp. 37-55.
- MINTZBERG, H. (1988): "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework", en R. Lamb y P. Shrivastava: *Advances in Strategic Management*, vol. 5, pp. 1-67. Greenwich, CT: JAI Press.
- NAIR; KOTHA (2001): "Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 221-235.
- PARKER, B.; HELMS, M.M. (1992): "Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry", *Management International Review*, 32, 1, pp. 23-39.
- PHILLIPS, L.W.; CHANG, D.; BUZZELL, R.D. (1983): "Product Quality, Cost Position, and Business Performance", *Journal of Marketing*, 47, 2, pp. 26-43.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- THIÉTART, R.A. (1988): "Success Strategies for Businesses that Perform Poorly", *Interfaces*, 18, 3, (May-June), pp. 32-45.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.
- WHITE, R.E. (1986): "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, 7, 3, pp. 217-231.
- WRIGHT, P.; PARSINIA, A. (1988): "Porter's Synthesis of Generic Business Strategies: A Critique", *Industrial Management*, (May-June), pp. 20-23.
- ZÚÑIGA, J., DE LA FUENTE, J.; SUÁREZ, I. (2004): "Dynamics of the Strategic Group Membership-performance Linkage in Rapidly Changing Environments", *Journal of Business Research*, 57, pp. 1378-1390.