



## ENSAYO

### EL ROL DE LA ESTRATEGIA EN EL DESEMPEÑO DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

### THE ROLE OF STRATEGY IN PERFORMANCE WITHIN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY: A LITERATURE REVIEW

**MARIELA RÓPOLO** | <https://orcid.org/0009-0009-8944-1374> | [mariela.ropolo@unc.edu.ar](mailto:mariela.ropolo@unc.edu.ar) | Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

**CLAUDIA BEATRIZ PERETTO** | <https://orcid.org/0000-0001-7691-6654> | [cperetto@unc.edu.ar](mailto:cperetto@unc.edu.ar) | Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

**ALEJANDRO ERNESTO BRICKER** | <https://orcid.org/0000-0002-6942-1351> | [alejandro.bricker@econ.unicen.edu.ar](mailto:alejandro.bricker@econ.unicen.edu.ar) | Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

#### Resumen / Abstract

Este trabajo efectúa una revisión exploratoria de la literatura para analizar el vínculo estrategia–desempeño en la industria farmacéutica, partiendo de la base de los dos enfoques predominantes en la literatura: la teoría de los grupos estratégicos y las estrategias genéricas de Porter (1985/1998). Si bien la mayoría de los estudios coinciden en que existe un efecto de la estrategia sobre la rentabilidad, estos estudios tienen limitaciones y conclusiones diferentes entre sí. Este ensayo revisa la literatura y muestra la evolución de la investigación a través de los años, integrando distintos enfoques y poniendo de manifiesto las principales estrategias de esta industria y el efecto que las mismas generan sobre el desempeño organizacional. Esta investigación puede ser útil para quienes tienen interés en una industria donde la innovación, la intervención de precios, la especialización en investigación y la calidad son características básicas que definen su comportamiento.

**Palabras clave:** estrategia; desempeño; industria farmacéutica.

This paper conducts an exploratory literature review to analyze the strategy–performance link in the pharmaceutical industry, based on the two predominant approaches in the literature: the theory of strategic groups and Porter's generic strategies (1985/1998). While most studies agree that strategy has an effect on profitability, these studies present limitations and arrive at different conclusions. This essay reviews the literature and traces the evolution of research over the years, integrating different approaches and highlighting the main strategies within this industry and their impact on organizational performance. This research may be useful for those interested in an industry where innovation, price intervention, research specialization, and quality are fundamental characteristics that define its behavior.

**Key words:** strategy; performance; pharmaceutical Industry.



Ciencias Administrativas se encuentra bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Internacional

## Introducción

El sector de la salud es parte esencial en la economía productiva de los países por ser generador de riqueza, prosperidad y empleo. La industria farmacéutica tiene como objetivo prioritario proporcionar medicamentos de alta calidad al menor costo, lo que genera un impacto directo en la salud de la población. Es por ello que evaluar el desempeño y analizar qué rol cumple la estrategia en su determinación se constituye en un desafío para los gestores de esta industria y para la población toda (Sánchez Guerrero y Arellano González, 2017).

La literatura al respecto tiene un sustento teórico importante, pero no se encuentra evidencia empírica suficiente, a pesar de tratarse de una industria que está muy controlada por las regulaciones gubernamentales que posibilitan que una gran cantidad de información esté disponible públicamente.

La existencia de una relación entre la estrategia y el desempeño es un tema de estudio central en la literatura sobre estrategia, con resultados no concluyentes en su investigación empírica en las industrias en general.

Si limitamos el análisis a la industria farmacéutica, es posible eliminar las diferencias estratégicas que pueden deberse a las características distintivas de cada industria. Aquellas diferencias significativas de estrategias que aun así se detectan dentro de la misma industria analizada conducen a la consideración de grupos de empresas con estrategias similares y así surge la posibilidad de analizar los grupos estratégicos dentro de la industria farmacéutica y su relación con el desempeño.

El sector farmacéutico se caracteriza por la necesidad de mucha inversión en investigación y desarrollo (I+D) para obtener productos innovadores que permitan diferenciarse del resto. Es precisamente la capacidad para innovar la mayor ventaja competitiva del sector y la patente del producto desarrollado, su sostén y garantía. Dada esta situación, los altos costos en investigación complican la estrategia de liderazgo en costos dentro de la industria analizada (Rodríguez Pérez, 2006; Sánchez Guerrero y Arellano González, 2017; Castillo Apraiz et al., 2021).

Los precios de los productos suelen estar regulados por el estado. Por este motivo, es necesaria la inversión en investigación para desarrollar productos nuevos que sustituyan a los que se van convirtiendo en genéricos, con precios y ganancias más bajos y que no permiten ya competir en diferenciación (Rodríguez Pérez, 2006). Esta regulación que existe en la industria en diferentes entornos exige tener una rápida capacidad de respuesta y así mantener la diferenciación (Castillo Apraiz et al., 2021).

Las inversiones en marketing también constituyen un elemento diferenciador y clave en el sector, que atenta contra la estrategia de liderazgo en costos. Son los gastos necesarios para que el producto sea conocido en el mercado y conllevan una elevada inversión. Cool y Schendel (1987) coinciden con lo expuesto al determinar que las principales áreas funcionales de las que provienen las ventajas competitivas en la industria analizada son I+D y marketing. El liderazgo tecnológico dentro de la industria farmacéutica se asocia a la intención de ser el primero en llegar al mercado y así establecer una cuota del mercado dominante (Leask y Parker, 2006).

En concordancia con lo expuesto, el objetivo general de esta investigación es analizar la estrategia como componente importante en la determinación del desempeño de la industria farmacéutica. Se propone, por un lado, explorar la relación entre estrategia y desempeño para dilucidar si los diferentes desempeños observados entre empresas de la industria pueden explicarse por su pertenencia a un grupo estratégico. Por otro lado, se procura analizar el vínculo entre estrategia y desempeño utilizando los enfoques generalizables en todas las industrias propuestos por Porter en 1985, estudiando si la evidencia empírica encuentra resultados que se obtengan a partir de la estrategia genérica elegida para un desempeño organizacional óptimo.

Se busca responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo contribuye la estrategia al desempeño organizacional en la industria farmacéutica?, ¿se pueden explicar los desempeños en las empresas de esta industria por la pertenencia a un grupo estratégico?, ¿es la elección de la práctica de las estrategias genéricas propuestas por Porter un indicador del desempeño en la industria farmacéutica?

Para responder a estas preguntas se realiza una revisión exploratoria de la literatura de estudios publicados en revistas de alto impacto. A continuación, se presenta la metodología utilizada para la citada revisión. En segundo lugar, se señalan los antecedentes conceptuales sobre estrategia y desempeño y el vínculo entre ambos dentro de la industria farmacéutica. Luego se presentan los hallazgos más relevantes que se infieren de la revisión de los artículos empíricos. Finalmente, se presentan las conclusiones y las

implicancias para futuras investigaciones.

## Metodología

La metodología utilizada para realizar la revisión sigue un procedimiento que involucra la identificación y localización de los estudios; la selección, ordenamiento, descripción y evaluación de las contribuciones, y el análisis y síntesis de la información.

La revisión de literatura efectuada comienza con la búsqueda en Scopus de trabajos académicos que incluyan los conceptos “pharmaceutical industry” y “strategies” y “performance”, sin limitar los años de publicación para poder acceder a las bases conceptuales que signifiquen un punto de partida en la investigación. Se limita a las áreas de “Business, management and accounting” y “Economic, econometrics and finances”. Bajo estas condiciones se encuentran 218 documentos que vinculan la unidad de análisis (industria farmacéutica) con la estrategia y el desempeño. Mediante una revisión general de los resúmenes de estos artículos se detecta que las principales investigaciones derivan hacia el vínculo estrategia-desempeño dentro de la industria farmacéutica estudiando los grupos estratégicos y las competencias genéricas de Porter.

Se incluyen entonces, como palabras claves, “generic strategies” y/o “competitive strategies” y/o “strategic groups”, y se leen los resúmenes de los 38 trabajos encontrados. Se seleccionan, finalmente, 5 documentos considerados adecuados en función de su volumen de citas y por estar publicados en revistas Q1 para elaborar la revisión teórica y establecer el punto de partida de esta investigación, y 5 trabajos de naturaleza empírica con problemas comunes entre sí para dar continuidad a la revisión en cuanto a su evolución a través de los años. Se completa la búsqueda con 5 artículos empíricos más con las mismas palabras claves en Google académico. Los 10 artículos empíricos corresponden a una selección efectuada entre los años 2006-2021.

De este modo, la revisión de la literatura es realizada en dos etapas: en la primera, identificando los conceptos y variables que sientan las bases de los antecedentes conceptuales y dan a conocer los primeros resultados o conclusiones, y en la segunda, evaluando críticamente las convergencias de los temas y patrones entre ellos, y plasmando, a partir de ello, la evolución en los hallazgos resultantes de la revisión. De cada artículo se identifica el título, el autor, la revista, los objetivos, las principales conclusiones o resultados y las citas cruzadas.

## Antecedentes Conceptuales

En la revisión teórica, se observan con notable claridad dos grandes enfoques para analizar el vínculo estrategia-desempeño sobre la industria en general, y en la industria farmacéutica en particular. En uno de ellos, se pueden identificar grupos estratégicos y estudiar si la pertenencia a uno de esos grupos determina su desempeño. El otro enfoque vincula las estrategias genéricas de Porter con los resultados en el desempeño dentro de la industria.

La investigación sobre el vínculo estrategia-desempeño tiene sus orígenes en la teoría de la organización industrial. En el marco de esta teoría, Mason (1939) y Bain (1956) sostienen que el desempeño de la empresa depende principalmente de las características estructurales de la industria a la que pertenece; por lo tanto, al estar la conducta limitada por la estructura, no representa una acción independiente y no debe ser considerada.

## Grupos estratégicos y desempeño

Hunt (1972) se aparta de esa perspectiva y comienza a hablar de grupos de empresas que siguen diferentes estrategias dentro de una misma industria y así introduce el concepto de grupos estratégicos, que recibe cada vez mayor atención en la literatura sobre economía de la gestión estratégica y la organización industrial. Esta noción es desarrollada con más formalidad por Newman (1973) reduciendo aún más el poder explicativo del modelo estructuralista. Este autor sostiene que empresas que compiten en el mismo mercado no

necesariamente tendrán idénticas estrategias, incluso teniendo el mismo objetivo de maximización de utilidades. Si las estrategias pueden diferir entre rivales del mercado, podemos hablar de grupos estratégicos como aquellos conformados por empresas muy simétricas en sus estrategias corporativas (Newman, 1978).

Luego de la observación de Hunt (1972) surgen dos teorías claves para explicar los diferentes desempeños intraindustriales. La primera, la teoría de las barreras a la movilidad, que sostiene que las empresas no pueden moverse a voluntad dentro de la industria (Caves y Porter, 1977). La segunda teoría se refiere a la estructura intragrupal y propone que, cuando hay una marcada diferencia de tamaño entre los grupos estratégicos, se generan desequilibrios en el poder de negociación. Reafirmando la primera teoría, Porter, en 1979, muestra que las barreras de entrada o de movilidad protegen a los diferentes grupos estratégicos e infiere diferentes desempeños para los participantes de una misma industria. Las patentes son un claro ejemplo de barrera a la movilidad dentro de la industria farmacéutica.

Al explorar la relación entre estrategia y desempeño en la industria analizada, se intenta probar, desde la perspectiva de lo expuesto hasta ahora, si los diferentes desempeños observados entre empresas de esta industria pueden explicarse por su pertenencia a un grupo estratégico y, por lo tanto, a la estrategia seguida. Cool y Schendel (1987) exploran y amplían los fundamentos teóricos del concepto de grupo estratégico, desarrollando un procedimiento general para identificar grupos estratégicos, seguir dichos grupos estratégicos a lo largo del tiempo y examinar la relación estrategia-desempeño de estos. Analizan la industria farmacéutica de los Estados Unidos en el período 1963-1982.

Para el trabajo de agrupación estratégica consideran dos conjuntos de actividades que les permiten conformar dos grupos principales de variables: 1) variables de compromiso de alcance, y 2) variables de compromiso de recursos.

Otra discusión importante sobre los grupos estratégicos y sus diferencias de desempeño está en la cuestión de cómo medir el desempeño. Cool y Schendel (1987) sostienen que incluso si logran obtener múltiples medidas del desempeño imparciales, la comparación entre los grupos puede no justificarse si el desempeño obtenido se ve afectado por diferentes niveles de asunción de riesgos. Definen entonces medidas de desempeño ajustadas al riesgo. Los hallazgos comprueban que los grupos estratégicos son relativamente estables en cuanto a su conformación.

Con respecto a la implicancia en el desempeño por la pertenencia a un grupo estratégico, en general, los resultados apoyan esta afirmación, especialmente en términos de participación en el mercado. Sin embargo, esta relación es débil, hay subperiodos donde la evidencia es sólida con respecto a la existencia de diferencias de desempeño intragrupo, que pueden deberse a que no todos los miembros del grupo son igual de eficientes al aplicar una estrategia y al factor riesgo, que afecta el desempeño y que también debe ser considerado.

Martens (1988) realiza un estudio similar abarcando cinco países miembros de la Comunidad Europea y puede observar que la estructura de los grupos estratégicos no es muy estable en la industria farmacéutica de la comunidad analizada, y que las empresas de grupos con una distancia estratégica relativamente baja experimentan muchos cambios de grupo estratégico. A diferencia de Cool y Schendel (1987), que se centran en el alcance y los compromisos de recursos, Martens opta por las variables de I+D. Al igual que ellos, no logra encontrar diferencias de desempeño consistente entre los grupos estratégicos. En conclusión, estos estudios arrojan dudas sobre la teoría de la existencia de diferencias significativas de desempeño entre los grupos estratégicos de la industria farmacéutica (Leask y Parker, 2006).

Bogner (1991) analiza el mismo mercado en Estados Unidos, durante un período de 20 años, poniendo a prueba la proposición de que el desempeño varía consistentemente entre grupos. No encuentra soporte a la proposición, siendo sus resultados consistentes con los obtenidos por Cool y Schendel (1987) y Martens (1988). Concluye que los grupos estratégicos dentro de esta industria siguen estrategias similares intragrupo, pero que la forma en que cada empresa elige competir no implica necesariamente que compita con la misma eficacia (Leask y Parker, 2006).

## **Estrategias genéricas o competitivas y desempeño**

Siguiendo con la revisión de la literatura se puede observar que muchos investigadores estudian el vínculo entre la estrategia y el desempeño utilizando los enfoques generalizables en todas las industrias propuestos por Porter (1985/1998).

Este autor enumera tres estrategias competitivas genéricas que se diferencian en función de la ventaja competitiva que involucran, y son bien recibidas por las organizaciones como una tipología estratégica: la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque. Podemos hablar de una cuarta estrategia, la combinación, aunque Porter (1985/1998) sostiene que una empresa se desempeña mejor si elige una estrategia en qué concentrarse y no una combinación de estrategias para lograr una ventaja competitiva. Señala las siguientes características de cada una de ellas:

- Diferenciación: la empresa centra sus esfuerzos en proporcionar un producto o servicio único, que genera una alta lealtad del cliente (Porter, 1985/1998; Cross, 1999). Esta estrategia atrae un consumidor sofisticado o conoedor, que pretende un producto único, de calidad, y dispuesto a pagar un precio más alto (Allen y Helms, 2006).
- Liderazgo en costo: para lograr una ventaja de bajo costo, la organización debe tener una fabricación de bajo costo y el personal comprometido con esta estrategia (Malburg, 2000). Esto se logra con procesos innovadores, economías de escala, diseñando productos que reduzcan el tiempo y los costos de fabricación (Allen y Helms, 2006). Las empresas deben lograr los ingresos mediante una alta participación en el mercado sin bajar demasiado los precios para no perder (Cross, 1999).
- Enfoque: la empresa se dirige a un segmento específico del mercado (Porter, 1985/1998; Cross, 1999).
- Combinación: las empresas pueden optar por una estrategia combinada, por ejemplo, se puede optar por una estrategia de liderazgo en costos enfocada a un segmento del mercado específico (Allen y Helms, 2006).

Estudios referidos a los vínculos entre las estrategias competitivas y el desempeño se han mantenido principalmente a nivel conceptual. Allen y Helms (2006) proponen trabajar con evidencia empírica para identificar prácticas estratégicas específicas que están fuertemente asociadas con niveles altos de desempeño organizacional dentro de cada estrategia genérica. La idea que sostiene este estudio es que la estrategia organizacional debe determinar las prácticas estratégicas y que el uso apropiado de estas prácticas impulsará el desempeño organizacional. Concluyen que las estrategias genéricas pueden vincularse exitosamente al desempeño organizacional mediante el uso de prácticas estratégicas clave.

Leask y Parker (2006) plantean como alternativa a los grupos estratégicos las estrategias genéricas de Porter para analizar la industria farmacéutica del Reino Unido. Resaltan que en esta industria el factor principal es el suministro de nuevos productos, que los costos de investigación constituyen una importante barrera a la movilidad en la industria, y que es necesario emplear un enfoque de marketing diferenciado que permita recuperar los costos de investigación antes de que expire la patente. La ventaja del enfoque de Porter radica en su simplicidad y facilidad de aplicación y permite realizar agrupaciones donde coinciden las estrategias genéricas. Sin embargo, estos autores valoran más la teoría de los grupos estratégicos como método más transparente, flexible y significativo para clasificar, contrastar y comparar empresas por sus estrategias que la posibilidad que ofrecen las estrategias genéricas de Porter.

En función de los trabajos analizados es posible partir del supuesto de que en la industria farmacéutica se pueden identificar grupos estratégicos y que estos son relativamente estables en su conformación, aunque hay dudas sobre el vínculo entre la pertenencia a un grupo estratégico y los resultados en el desempeño de cada grupo. Otro punto de partida lo constituyen las estrategias genéricas de Porter, que brindan una posibilidad simple y de fácil aplicación para intentar explicar el vínculo estrategia–desempeño, más aún en la industria analizada, donde hay coincidencia en que los costos de I+D son clave, así como una estrategia de ventas diferenciada.

## Revisión Empírica

A partir de lo expuesto, se procura, a continuación, analizar la evolución que ha tenido la literatura con base en artículos empíricos publicados entre los años 2006-2021. Los principales resultados se sistematizan y dividen en dos categorías, distinguiendo entre los dos enfoques ya definidos.

### Grupos estratégicos en la industria farmacéutica y su vínculo con el desempeño

Leask y Parker (2007) continúan explorando la naturaleza de los grupos estratégicos en la industria farmacéutica del Reino Unido con el propósito de encontrar pruebas sólidas de diferencias de desempeño entre grupos estratégicos. La selección de las variables que utilizan con los fines de la agrupación estratégica la realizan considerando las decisiones estratégicas adoptadas por la industria que contribuyen a una ventaja competitiva sostenible e impulsan el desempeño. Son tres dimensiones: 1) medidas de diversificación del compromiso estratégico: refleja el vigor con que se promocionan las marcas, y el riesgo que se está dispuesto a asumir en el desarrollo de nuevos productos, 2) la diferenciación: incluye la investigación, los compromisos de marketing y las fuerzas de ventas, 3) la capacidad de ejecución: medida con la introducción exitosa de nuevos productos. Los autores vinculan las variables con las que trabajan con las propuestas por Cool y Schendel (1987). Parten de la premisa de que las industrias farmacéuticas son conocidas por ser de las más rentables, y que, para seguir siéndolo, deben ser eficaces en la ejecución de sus estrategias. Por ese motivo, Leask y Parker ponen en duda las conclusiones de las investigaciones efectuadas por Cool y Schendel (1987), Martens (1988) y Bogner (1991) de grupos estratégicos, en la industria bajo análisis, porque no han descubierto un vínculo inequívoco con el desempeño.

Como resultado de sus estudios confirman la existencia de entre seis y ocho grupos estratégicos en el Reino Unido entre los años 1998-2002 y demuestran una relación estadísticamente significativa entre los grupos estratégicos y el desempeño, basado este en la cuota del mercado. La segunda conclusión es contradictoria con el supuesto que adoptamos como punto de partida a raíz de los estudios previos, lo que podría ser explicado por los diferentes métodos utilizados.

Otro avance interesante sobre el tema lo presentan Piña Mavárez y Suárez Serrano (2009), trabajando sobre una muestra de 45 laboratorios de la industria farmacéutica española. Siguiendo a Cool y Schendel (1987), separan las variables estratégicas en dos grupos: las que describen el alcance de las actividades y las que representan el compromiso de recursos. Estos autores también consideran que la actitud innovadora es la piedra angular en cuanto a los mecanismos competitivos de esta industria, y, sobre esta base, encuentran 3 grupos estratégicos en la industria analizada. El primero de ellos, con 3 empresas, es el que dedica más personal a I+D, lo que genera un elevado número de patentes de medicamentos. El segundo grupo, con 6 empresas, tiene menor actividad en I+D, pero, al ser muy diversificado su alcance en áreas terapéuticas, tienen presencia en otros países, mostrando gran poder de negociación. El tercer grupo, con 36 empresas pequeñas y medianas es el que menos esfuerzo en I+D dedican y, por lo tanto, el que menor número de patentes presenta.

Los autores deciden utilizar más de un indicador como medida del desempeño, considerando el margen de beneficios, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Los resultados muestran que no existen diferencias significativas de resultados entre los grupos. Consideran incluir, además, la medida del riesgo en su análisis y miden los resultados ajustados por riesgo, siguiendo, una vez más a Cool y Schendel (1987). Aquí encuentran que el primer grupo estratégico obtiene un mejor resultado que los competidores, es decir, que hay diferencias en cuanto a los resultados ajustados por riesgo y los grupos estratégicos.

Erden et al. (2009) caracterizan a la industria farmacéutica por medio de tres dimensiones estratégicas: el nivel de asociación entre empresas en I+D, la diversificación terapéutica y el tamaño de la empresa. Sostienen que la posición de una empresa en estas dimensiones determina su pertenencia a un grupo estratégico. Como indicadores de desempeño optan por el retorno total para los accionistas y la solidez de los procesos de ventas (*pipeline*). Concluyen que el desempeño de los grupos difiere significativamente y que los grupos con mejor desempeño son los que corresponden a empresas grandes con un alto nivel de diversificación interna en áreas terapéuticas y empresas medianas que buscan asociarse con otras.

## Las estrategias genéricas de Porter en la industria farmacéutica y el desempeño

Un aporte muy valioso en este tema lo realiza Rodríguez Pérez (2006) al trabajar sobre una muestra de 84 empresas farmacéuticas españolas tomando como base conceptual las estrategias genéricas definidas por Porter y señalando que el posicionamiento a la mitad lleva a las peores rentabilidades. Pretende determinar, asimismo, si existe alguna estrategia genérica que lleve a las mejores rentabilidades para las empresas analizadas.

Las variables estratégicas consideradas son cuatro: la diferenciación basada en la innovación, la diferenciación basada en el marketing, el liderazgo en precios –etiquetado de esa manera porque el liderazgo en costos tiene que resultar en precios bajos– y el liderazgo en eficiencia. Buscando homogeneidad dentro de cada grupo y heterogeneidad entre ellos, presenta a las estrategias genéricas como una forma de trabajar los grupos estratégicos, resultando cuatro agrupaciones: las empresas líderes en eficiencia, las líderes en precios, las diferenciadoras en marketing y las posicionadas en la mitad. Los resultados muestran que no hay un grupo con estrategia pura de diferenciación en innovación, la mayoría de las empresas combinan varias estrategias, y, entre ellas, la innovación. Los autores contrastan los grupos estratégicos conformados con la rentabilidad, encontrando diferencias significativas en la rentabilidad del activo, de explotación y de los fondos propios. Este resultado es distinto al de Cool y Schendel (1987), que encuentran diferencias en las cuotas de mercado y no en la rentabilidad. Rodríguez Pérez (2006) constata que el posicionamiento a la mitad conduce a los peores resultados y que las empresas líderes en eficiencia presentan la más alta rentabilidad.

Dadfar et al. (2013) analizan la industria farmacéutica en Irán considerando que la clave para crear y mantener una ventaja competitiva recae en aquellas empresas que innovan continuamente, siendo las empresas con un alto grado de innovación las más rentables. El objetivo es probar si existe una relación positiva entre la capacidad de innovación y el desempeño empresarial. Dentro de la industria analizada, la innovación, tanto en el desarrollo de nuevos productos como en las tecnologías de fabricación, es clave como capacidad estratégica de diferenciación. Los resultados que obtienen confirman la relación positiva propuesta.

Mohammadzadeh et al. (2013) estudian la misma industria farmacéutica citada por Dadfar et al. (2013), pero analizando las estrategias de marketing y su alineación con las estrategias financieras para lograr efectos en el desempeño organizacional. Como ya se mencionó, la fuerza de ventas es primordial en la industria farmacéutica. Los autores demuestran empíricamente, sobre 30 empresas iraníes, como las estrategias de marketing y financieras alineadas conducen a mejores desempeños. Cabe destacar que las empresas analizadas son de productos farmacéuticos genéricos, lo que puede explicar que la combinación de buscar satisfacer las necesidades del cliente y desarrollar el mercado, alineada con la provisión y restricción de gastos y recursos, genere altos resultados.

Mohammadzadeh et al. (2019) siguen trabajando sobre la misma industria, pero ya sobre 80 empresas farmacéuticas iraníes, evaluando las tres estrategias genéricas mediante las cuales una empresa puede generar una ventaja competitiva. Debido al papel primordial que desempeña en esta industria el control de calidad por parte del gobierno, se incluye la calidad como estrategia competitiva, definiendo entonces para esta industria en particular el liderazgo en costos, la diferenciación y la orientación a la calidad como las estrategias más importantes para la evaluación de la competitividad. Luego, evalúan los efectos de cada estrategia en el desempeño de las exportaciones. El liderazgo en costos, la calidad y la diferenciación son la primera, segunda y tercera estrategias efectivas, respectivamente.

Castillo Apraiz y Matey (2020) analizan las relaciones de las estrategias genéricas y el desempeño de la industria farmacéutica considerando además el momento de entrada al mercado como factor que merece atención cuando se quiere explicar el desempeño. Asumen que las estrategias competitivas y su efecto sobre el rendimiento dependen del momento de entrada de la empresa. Proponen que la estrategia de diferenciación tiene un impacto más fuerte en los pioneros que en los seguidores, mientras que la estrategia de liderazgo en costos tiene un impacto más fuerte en el desempeño de los seguidores que en el de los pioneros. Trabajan sobre una muestra de 200 empresas farmacéuticas alemanas. Los primeros resultados muestran que la estrategia de diferenciación tiene un efecto positivo en el desempeño y, a diferencia de lo esperado, la estrategia de liderazgo en costos presenta un efecto negativo. Contrariamente a la hipótesis que plantean, demuestran que la estrategia de diferenciación tiene un mayor impacto en el desempeño de seguidores que sobre el desempeño de pioneros.

Ben-Jebara y Modi (2021) prueban la eficacia financiera de la práctica de la personalización de productos dentro de la industria farmacéutica estadounidense. Destacan así la diferenciación como estrategia competitiva en una industria donde se prioriza la lealtad y satisfacción de los clientes dispuestos a pagar más cuando obtienen mayor utilidad. Los resultados muestran una relación no lineal en U invertida entre la personalización del producto y el rendimiento financiero.

Castillo Apraiz et al. (2021) proponen demostrar cómo la estrategia competitiva de la empresa condiciona la relación entre las prácticas de gestión de calidad y el desempeño. Parten del conocimiento de que la industria farmacéutica se caracteriza por tener altos costos de I+D, lo que complica la estrategia de liderazgo en costos y mucha regulación en diferentes entornos, lo que le exige tener rápida capacidad de respuesta (diferenciación). Por lo tanto, presumiblemente, las empresas farmacéuticas pueden beneficiarse de un enfoque de estrategia competitiva combinada. En ese contexto, plantean alinear las prácticas de gestión de calidad con las de estrategias competitivas, argumentando que las prácticas de gestión de calidad tienen efectos directos sobre el desempeño y que estos efectos sobre el desempeño dependen de la estrategia competitiva de la empresa. Los resultados obtenidos muestran que los niveles de desempeño alcanzados por los que combinan estrategias son los más altos, seguidos de los diferenciadores y, luego, con un desempeño por debajo del promedio los líderes en costos. Todos los resultados muestran una relación positiva entre las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño.

## Conclusiones

Esta investigación realiza una revisión crítica del estado de evolución de la estrategia y su vínculo con el desempeño, con foco en la industria farmacéutica.

La revisión muestra que la teoría de los grupos estratégicos proporciona un enfoque útil para comparar las diferentes estrategias dentro de la industria, coincidiendo los artículos empíricos analizados en sus resultados sobre este enfoque, al demostrar los beneficios prácticos de los grupos estratégicos como sistema de clasificación, herramienta de análisis y desarrollo de estrategias. Los autores no manifiestan dificultades para realizar las agrupaciones, a pesar de trabajar con muestras de la industria de diferentes países. Más allá de la utilización de diferentes metodologías y de los movimientos de empresas entre los grupos, validan la existencia de grupos estratégicos dentro de la industria.

Con respecto a las dudas sobre el vínculo entre la pertenencia a un grupo estratégico y los resultados en el desempeño de cada grupo, que se plasman en los trabajos pioneros analizados, se avanza hacia una relación positiva sostenida entre los grupos estratégicos y el desempeño. Leask y Parker (2007) son los primeros en dar ese paso poniendo a prueba las afirmaciones de Cool y Schendel (1987), Martens (1988) y Bogner (1991), fundamentando que para ser rentables las empresas farmacéuticas deben ser eficaces en la ejecución de sus estrategias, por lo tanto, la ausencia de un vínculo positivo entre grupo estratégico y desempeño no coincide con las expectativas en esta industria. Los autores prueban la existencia de dicho vínculo. Más tarde, Piña Mavárez y Suárez Serrano (2009) arriban al mismo resultado, pero incluyendo la variable riesgo para ajustar el desempeño. Erden et al. (2009) concluyen en la misma relación positiva.

El otro aporte de este estudio sobre el impacto de las estrategias competitivas en el desempeño en una industria es destacar que la innovación es crucial, y la estrategia de diferenciación demuestra ser la más idónea para las empresas de productos farmacéuticos. Esto va en consonancia con lo concluido por Allen y Helms (2006), que sostienen que, en la estrategia genérica diferenciación, la innovación parece ser el factor más crítico para el éxito. Sánchez Guerrero y Arellano González (2017) sostienen en el mismo sentido que los participantes de esta industria deben incluir la innovación como fuente importante de generación de valor en el mundo empresarial. Hay acuerdo entonces entre los artículos analizados en enfocar el análisis hacia la diferenciación por las características propias de la industria farmacéutica.

Como limitaciones, podemos mencionar que los trabajos son realizados sobre diferentes países y, por lo tanto, industrias en entornos heterogéneos, que las variables consideradas para la conformación de los grupos estratégicos son diversas, así como también los indicadores seleccionados para medir el desempeño. Se evidencian variables para considerar con mayor profundidad, como el riesgo, la calidad, las capacidades dinámicas, el desarrollo de plataformas. Los artículos empíricos más recientes analizados señalan esta tendencia.

Se espera que el resultado de esta revisión sea de utilidad para quienes trabajan e investigan en esta industria, en la cual los esfuerzos parecen orientarse hacia la innovación como estrategia diferenciadora para lograr los más altos rendimientos.

## Referencias

- Allen, R. y Helms, M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454. <https://doi.org/10.1108/14637150610678069>
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Harvard University Press.
- Ben-Jebara, M. y Modi, S. B. (2021). Product personalization and firm performance: An empirical analysis of the pharmaceutical industry. *Journal of Operations Management*, 67(1), 82-104. <https://doi.org/10.1002/joom.1109>
- Bogner, W. C. (1991). *Patterns of Intra-Industry Competition: A Dynamic Analysis of Theoretical Foundations of Strategic Groups*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Castillo Apraiz, J. y Matey, J. (2020). Customizing competitive strategy to entry timing: Implications for firm performance in the pharmaceutical industry. *Managerial and Decision Economics*, 41(6), 976-985. <https://doi.org/10.1002/mde.3152>
- Castillo Apraiz, J., Richter, N., Matey, J. y Gudergan, S. (2021). The role of competitive strategy in the performance impact of exploitation and exploration quality management practices. *European Business Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2019-0182>
- Caves, R. E. y Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261. <https://doi.org/10.2307/1885416>
- Cool, K. O. y Schendel, D. (1987). Strategic Group Formation and Performance: The Case of the US Pharmaceutical Industry, 1963-1982. *Management Science*, 33(9), 1102-1124. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.9.1102>
- Cross, L. (1999). Strategy drives marketing success. *Graphic Arts Monthly*, 71(2), 96-106.
- Dadfar, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S. y Alamirhoor, A. (2013). Linkage between organizational innovation capability, product platform development and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 819-834. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791102>
- Erden, Z., Von Krogh, G., Nytorp, C. y Hultberg, M. (2009). Strategic groups in the biopharmaceutical industry: implications for performance. *Drug Discovery Today*, 14(15 y 16), 726-730. <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2009.04.004>
- Hunt, M. S. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970* [Tesis de Doctorado no publicada]. Harvard University.
- Leask, G. y Parker, D. (2006). Strategic group theory: review, examination and application in the UK pharmaceutical industry. *Journal of Management Development*, 25(4), 386–408. <https://doi.org/10.1108/02621710610655846>

- Leask, G. y Parker, D. (2007). Strategic Group, Competitive Group and Performance within the U.K. Pharmaceutical Industry: Improving our understanding of the Competitive Process. *Strategic Management Journal*, 28(7), 723-745. <https://doi.org/10.1002/smj.603>
- Malburg, C. (2000). Competing on costs. *Industry Week*, 249(17), 31.
- Martens, R. (1988). *Strategic group formation and performance: the case of the pharmaceutical industry in five E.C. countries 1978-1985* [Tesis de Doctorado no publicada]. Antwerp University.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- Mohammadzadeh, M., Mohammad Aarabi, S. y Salamzadeh, J. (2013). Organizational performance, Marketing strategy, and Financial strategic alignment: an empirical study on Iranian pharmaceutical firms. *DARU: Journal of Pharmaceutical Sciences*, 21(1), 65. <https://doi.org/10.1186/2008-2231-21-65>
- Mohammadzadeh, M., Bakhtiari, N., Safarey, R. y Ghari, T. (2019). Pharmaceutical industry in export marketing: a closer look at competitiveness. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(3), 331-345. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-02-2018-0011>
- Newman, H. H. (1973). *Strategic Groups and the structure-performance relationship: A study with respect to the Chemical Process Industries* [Tesis de Doctorado no publicada]. Harvard University.
- Newman, H. H. (1978). Strategic groups and the structure-performance relationship. *The Review of Economics and Statistics*, 60(3), 417-427.
- Piña Mavárez, E. E. y Suárez Serrano, E. (2009). Relación grupos estratégicos-desempeño empresarial: análisis empírico de la industria farmacéutica española. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47), 412-428.
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. (Trabajo original publicado en 1985).
- Rodríguez Pérez, G. (2006). La relación entre rentabilidad y estrategias genéricas en el sector farmacéutico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 29-44.
- Sánchez Guerrero, M. y Arellano González, A. (2017). Utilización del modelo del diagnóstico CANVAS en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México. *Revista Ciencias Administrativas*, 9, 005. <https://doi.org/10.24215/23143738e005>