



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, n° 42, noviembre 2002, pp. 131-157**

# **¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de la distribución farmacéutica**

**Sebastián Bruque Cámara  
M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz  
José Moyano Fuentes**

Universidad de Jaén

**Alfonso Vargas Sánchez**

Universidad de Huelva

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# ¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de la distribución farmacéutica

**Sebastián Bruque Cámara**

Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén

**M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz**

Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén

**Alfonso Vargas Sánchez**

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing de la Universidad de Huelva

**José Moyano Fuentes**

Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén

## RESUMEN

*Este trabajo investiga si la fórmula cooperativa influye en la ventaja competitiva de las empresas que la revisitan. Para ello, hemos realizado un análisis empírico centrado en las empresas de distribución farmacéutica que operan en 10 provincias del Centro y Sur de España. Los resultados muestran que las sociedades cooperativas obtienen una mayor ventaja competitiva que las empresas no cooperativas. Este hallazgo puede explicarse en función de la peculiar relación de lealtad que vincula al socio-cliente de este tipo de sociedades con la organización a la que pertenecen.*

**PALABRAS CLAVE:** Sociedades Cooperativas, Distribución Farmacéutica, Ventaja Competitiva, Lealtad de los clientes.

**CLAVES ECONLIT:** A130, L100, M120 y M140.

## **Les sociétés coopératives sont-elles plus compétitives? Analyse dans le secteur de la distribution pharmaceutique**

**RÉSUMÉ:** Ce travail vise à déterminer si la formule coopérative a une influence sur la compétitivité des entreprises qui l'ont adoptée. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse empirique axée sur les entreprises de distribution pharmaceutique exerçant leur activité dans 10 provinces du Centre et du Sud de l'Espagne. Les résultats montrent que les sociétés coopératives sont plus compétitives que les sociétés non coopératives. Ce résultat peut s'expliquer en fonction de la relation particulière de loyauté qui lie l'associé-client de ce type de sociétés à l'organisation à laquelle elles appartiennent.

**MOTS CLÉ:** Sociétés Coopératives, Distribution Pharmaceutique, Compétitivité, Fidélité des clients.

## **Are co-operative companies more competitive? An analysis of the retail chemist sector**

**ABSTRACT:** The paper investigates whether the co-operative format influences the competitive advantages of companies adopting it. To accomplish this, we have carried out an empirical analysis focusing on retail pharmacy companies operating in 10 provinces of central and southern Spain. The results show that the co-operative companies obtain a greater competitive advantage than non-co-operative forms. This finding could be explained by the peculiar relationship of loyalty binding member-customers of this type of company with the organisation to which they belong.

**KEY WORDS:** Co-operative Companies, Retail Pharmacy, Competitive Advantage, Customer loyalty.

## **1.- Introducción**

La actividad de distribución farmacéutica mayorista ha constituido, de manera tradicional, uno de los focos donde la fórmula cooperativa ha recibido mayor aceptación. Se estima que, en conjunto, las sociedades cooperativas gestionan el 76 por 100 de los flujos económicos del sector (BRUQUE, 2001). A pesar de su importancia económica, los investigadores solo han realizado análisis descriptivos de estas sociedades (ERASUN, 1996, MARTÍNEZ, 1996) quedando pendiente conocer si la ventaja competitiva que consiguen las sociedades cooperativas es superior (o inferior) a la de las empresas no cooperativas. Esta situación se deriva, tal vez, de los importantes problemas de medida de la ventaja competitiva con que se enfrentan los investigadores en Economía Social en este y en otros sectores donde el movimiento cooperativo tiene un amplio arraigo (VARGAS, 1993; GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1994; DOMINGO, 2001).

Este trabajo pretende aportar nueva luz al campo de investigación que vincula la estructura de propiedad con la consecución y el mantenimiento de ventaja competitiva centrándonos, en este caso, en un tipo especial de estructura de propiedad. Esta especial relación de propiedad se refiere al caso de las empresas de carácter cooperativo, regidas por principios de gestión y control democráticos. Los análisis que efectuamos a continuación estarán encaminados a responder dos cuestiones de investigación esenciales: de un lado, ¿obtienen las empresas cooperativas un mayor éxito competitivo que sus homónimas no cooperativas? y si esto es así, ¿cuál es la razón que explica estos mejores resultados?

Al margen de esta introducción, el trabajo se articula en cuatro apartados adicionales. En el primero realizamos un repaso de los argumentos teóricos que pueden ser útiles para entender las cuestiones de investigación y para construir las consiguientes hipótesis. En el segundo apartado describimos las principales características del sector de distribución farmacéutica en España. En el tercer apartado exponemos el método elegido para la obtención de datos, construcción de variables y realización de análisis estadísticos. En la sección cuarta describiremos los resultados obtenidos. Para finalizar, dedicamos el último apartado a las conclusiones discutiendo sus implicaciones teóricas y de gestión.

## 2.- Marco teórico

Con base en la estructura de propiedad, las empresas pueden ser clasificadas en empresas cooperativas y capitalistas (ALDRICH Y MARSDEN, 1988). En el caso de la empresa capitalista, la principal motivación es la obtención de beneficios gracias a la inversión realizada en el negocio. Sin embargo, en una empresa cooperativa, el principal incentivo es la satisfacción de una necesidad socio-económica común.

La empresa cooperativa es un particular tipo de empresa en la que la participación activa y efectiva en el proceso de producción y/o comercialización es lo que legitima la capacidad para tomar decisiones democráticamente acerca de los objetivos de la compañía (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1988-1989). La única forma de participar en este proceso es si el socio es al mismo tiempo proveedor y/o cliente de la compañía. A través de esta participación es como se alcanza el objeto social de la sociedad cooperativa y, de esta forma, se cumplen las expectativas y se satisface la necesidad que, en definitiva, es lo que buscan los socios y lo que justifica la propia existencia de la empresa (PRIETO, 2001, p. 272). Del lado contrario, en el caso de la sociedad capitalista, los papeles de proveedor, empresario y cliente son desempeñados, normalmente, por individuos diferentes.

El doble rol de cliente-socio, o proveedor-socio, que tiene lugar en el caso de las sociedades cooperativas, podría implicar un aumento en el compromiso por parte de las personas involucradas en el desarrollo de la compañía. La investigación llevada a cabo por LOCKE Y SCHWEIGER (1979) y SCHWEIGER Y LEANA (1986) demuestra la existencia de una relación positiva entre la participación en la toma de decisiones y el nivel de satisfacción y compromiso por parte de los socios.

Una diferencia clave entre las empresas cooperativas y capitalistas es que, en el caso de las empresas cooperativas, el poder organizativo está relacionado con el individuo y no con el capital (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1992). Las empresas cooperativas tienen también una cultura distintiva, basada en ciertos principios y valores (como democracia y equidad) que son compartidos y asumidos libremente por todos los socios. Esta cultura distintiva, junto con un alto nivel de compromiso por parte de los socios, sugiere la idea de que las empresas cooperativas estarían más cerca de algunas claves de excelencia observadas en la investigación empírica (VARGAS, GRÁVALOS Y MARÍN, 1994; RODRIGO, 1995).

En base a la especial relación que une al socio con la empresa podríamos afirmar que los socios de las sociedades cooperativas son una parte del capital humano de la empresa. Un mayor compromiso por parte de los socios y de los trabajadores podría mejorar la calidad del capital humano (LEPAK y SNELL, 1999), efecto que puede constituir la base para la construcción de ventajas competitivas

sólidas (PRAHALAD y HAMEL, 1990; HALL, 1993). Este razonamiento permite establecer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Las empresas cooperativas obtienen un mayor nivel de ventaja competitiva que las empresas no cooperativas.

La acción y el efecto de tomar parte en una cierta actividad incrementa la productividad y, como consecuencia, la competitividad tanto del partícipe como de la organización debido al efecto de una mayor implicación con la organización y el compromiso que ello supone (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 2001, p. 296). Dado que la escasez de compromiso del socio y, por tanto, no trabajar exclusivamente para la organización, puede conducir a la empresa cooperativa a la quiebra, su existencia puede colocarla en una situación ventajosa en comparación con sus competidores. Una de las razones es que el compromiso por parte del cliente-socio garantiza un nivel de ocupación de las estructuras técnico-productivas y de comercialización próximas al óptimo.

En el caso particular de las sociedades cooperativas, es posible medir el grado de compromiso de los socios basándose en el grado de lealtad que mantienen con la organización (HERNÁNDEZ, 2001). No obstante, dado que el grado de lealtad del cliente-socio no es el mismo para cada empresa cooperativa, resulta previsible que las organizaciones que logran un mayor grado de compromiso por parte de los socios-clientes consigan un mayor nivel de ventaja competitiva. Teniendo en cuenta ambas consideraciones, es decir, el efecto de la forma cooperativa y del compromiso de los socios (clientes) podemos proponer la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2: La ventaja competitiva de las empresas cooperativas en relación a las empresas no cooperativas está positivamente relacionada con el grado de lealtad de sus clientes (socios).

### **3.- El sector de distribución farmacéutica**

El macrosector Farmacéutico en España se haya configurado en tres grandes ramos de actividad bien diferenciados entre sí, en función de sus características y estructura económica. El ramo que mayor volumen de actividad y empleo genera se corresponde con el de investigación, desarrollo y producción de especialidades farmacéuticas, conformado por 378 laboratorios que empleaban, en 2001, a un total de 38.600 personas (FARMAINDUSTRIA, 2001). El segundo sector está definido por las organizaciones que distribuyen físicamente el producto desde los lugares de producción a los de venta minorista (oficinas de farmacia). Este sector, denominado de Distribución Farmacéutica o Distribución

Mayorista Farmacéutica está conformado por 67 grupos empresariales que operan en el territorio nacional y que en 1999 reunían un volumen de facturación global de 8.200 millones de euros (FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, 2001). El tercer subsector de la Industria Farmacéutica se corresponde con el de la Distribución Minorista, compuesto por 19.439 oficinas de farmacia y encargado de las funciones relativas a la dispensación de medicamentos y especialidades farmacéuticas al consumidor final. Este trabajo se centra en el sector de Distribución Farmacéutica Mayorista por lo que a continuación describiremos sus características empresariales y organizativas más relevantes.

La distribución farmacéutica en España se ha consolidado como una rama de actividad de enorme dinamismo. El consumo farmacéutico, sólo por parte de la Seguridad Social, superó en nuestro país en 1999 los 5.500 millones de euros, suponiendo el conjunto del sector un volumen de empleo directo de 8.200 trabajadores, considerando exclusivamente los empleados vinculados a las empresas de distribución (FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, 2001, p. 285). El principal objetivo de estas organizaciones es el de servir de puente de enlace entre las empresas de producción de especialidades farmacéuticas y la distribución minorista. Su principal función no descansa en la mera distribución física de los medicamentos, sino en la gestión de los complejos flujos de información necesarios para la adquisición, clasificación, almacenaje y dispensación de más de 20.000 referencias de productos altamente especializados (BRUQUE *et. al.*, 2002).

### Cuadro 1. Principales magnitudes del macrosector farmacéutico español

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Producción</b> (Millones €)	4.398'81	4.926'50	5.415'94	5.897'21	6.392'85	6.775'58	7.282'61	6.776'00
<b>Exportación</b> (Millones €.)	---	912'08	1.058'69	1.350'68	893'79	1.782'48	1.672'81	2.229'53
<b>Importación</b> (Millones €.)	--	171'36	1.895'93	237'06	1.839'67	3.283'31	3.042'88	4.024'22
<b>Consumo especialidades farmacéuticas por la Seguridad Social a través de oficinas de farmacia</b> (Millones €)	3.816'47	4.332'99	4.813'22	5.062'11	5.566'95	6.078'33	6.576'43	s.d.
<b>Número de farmacias</b>	18.721	18.745	18.909	19.080	19.222	19.439	s.d.	s.d.
<b>Número de laboratorios con actividad</b>	s.d.	340	337	334	378	351	359	s.d.
<b>Empleo en empresas con actividad (excepto distribución)</b>	s.d.	35.000	34.900	38.400	38.400	38.600	38.700	38.600

Fuente: Elaboración propia a partir de ESADE (2002) y FARMAINDUSTRIA (2001).

s.d.: sin datos disponibles.

Las cifras de producción para el ejercicio 2000 reflejan exclusivamente la producción farmacéutica destinada a consumo humano.

Según el censo de la patronal que agrupa a las entidades del sector -FEDIFAR<sup>1</sup>-, en el año 2000 existían en España un total de 99 sociedades diferentes dedicadas a la distribución mayorista farmacéutica, que disponían de 192 almacenes de distribución territorial (FARMAINDUSTRIA, 1999, p. 59). Debido a las relaciones de participación y control del capital entre entidades matrices y sus filiales, se estima que sólo 67 de las 99 sociedades existentes se constituyen en grupos empresariales independientes. El número total de grupos empresariales se ha reducido considerablemente durante los últimos años, pasando de 77 grupos en 1995 (MARTÍNEZ, 1996, p. 129) a los mencionados 67 en 2000. Estas organizaciones se distribuyen en dos subgrupos diferenciados dependiendo de su forma jurídica, las sociedades cooperativas de un lado y un conjunto de sociedades capitalistas de otro.

Según el censo de ACOFARMA<sup>2</sup> -entidad que agrupa a las empresas de distribución de naturaleza cooperativa-, el número de sociedades cooperativas existentes en 2000 ascendía a un total de 31 compañías -ver Cuadro 2-. Estas entidades nacieron, en la gran mayoría de las ocasiones, a partir de los movimientos asociativos de los propios farmacéuticos que tuvieron lugar en España en las décadas de 1940-1950, con la intención de crear un sistema propio de distribución mayorista. En el Cuadro 2 aparecen reflejadas las entidades cooperativas de distribución farmacéutica junto con su área de actuación.

En la actualidad, la normativa estatal y autonómica fija una serie de requisitos mínimos que debe cumplir cualquier empresa para desarrollar actividades de distribución farmacéutica (Ley 25/1990, de 20 de diciembre y Real Decreto 2.259/1994, de 25 de noviembre). Al margen de estos requisitos, no existen otras limitaciones que impidan a una empresa de distribución farmacéutica realizar su actividad en cualquier zona del territorio español. Aunque la mayor parte de las sociedades cooperativas de distribución surgieron ligadas a una provincia o a un territorio insular, muchas de ellas han evolucionado posteriormente en un proceso de expansión geográfica, abarcando en la actualidad áreas que exceden del ámbito provincial e incluso del autonómico. Para alcanzar el objetivo de expansión, la fórmula elegida ha sido la instalación en territorios limítrofes a su área de origen bien con almacenes y red de distribución propia, o bien a través de la adquisición de empresas de distribución pre-existent, normalmente de menor tamaño. Estas últimas empresas podían revestir tanto la fórmula de sociedad cooperativa como de sociedad capitalista.

A la luz del Cuadro 2 es posible observar como existen dos grupos de sociedades cooperativas en función de su orientación al crecimiento territorial. De un lado, aparecen aquellas con una marcada orientación al mercado provincial, cuyo ámbito de actuación no ha variado desde los primeros momentos. De otro, figuran las que han conseguido ampliar su marco territorial, que aparece ya desligado al de la provincia o territorio insular de origen.

1.- Federación Nacional de Industrias Farmacéuticas.

2.- Asociación de Cooperativas Farmacéuticas, S.C.L.



## Cuadro 2. Sociedades cooperativas de distribución farmacéutica en España

Sociedad Cooperativa	Principal Area de Actuación en 2000 (Provincia, Comunidad Autónoma, Ciudad Autónoma o Territorio Insular)
Centro Cooperativo Farmacéutico (CECOFAR)	Andalucía, Extremadura, Castilla-La Mancha
Centro Cooperativo Farmacéutico Talaverano	Toledo
Cooperativa Farmacéutica Abulense (COFABU)	Ávila
Cooperativa D'Apotecaris de Mallorca i Pitiuses	Baleares
Cooperativa Farmacéutica Andaluza (COFARAN)	Málaga, Cádiz, Sevilla
Cooperativa Farmacéutica Aragonesa (ARAGOFAR)	Aragón
Cooperativa Farmacéutica Asturiana (COFAS)	Asturias
Cooperativa Farmacéutica del Campo de Gibraltar (GICOFA)	Cádiz, Málaga, Sevilla
Cooperativa Farmacéutica Canaria (COFARCA)	Las Palmas
Cooperativa Farmacéutica de Ciudad Real (COFARCIR)	Ciudad Real
Cooperativa Farmacéutica Conquense	Cuenca
Cooperativa Farmacéutica Española (COFARES)	Madrid, Andalucía, Castilla La Mancha, Castilla León, C. Valenciana, Extremadura, Galicia, Cantabria, La Rioja, Aragón, Navarra, Murcia, País Vasco, Cataluña, Canarias
Cooperativa Farmacéutica Extremeña (COFEX)	Extremadura
Cooperativa Farmacéutica Gallega (COFAGA)	La Coruña, Lugo
Cooperativa Farmacéutica Guipuzcoana (GUIFARCO)	Guipúzcoa
Cooperativa Farmacéutica de Jaén (JAFARCO)	Jaén
Cooperativa Farmacéutica Leonesa (COFARLE)	León
Cooperativa Farmacéutica de Melilla	Melilla
Cooperativa Farmacéutica Menorquina (COFARME)	Menorca
Cooperativa Farmacéutica Navarra (NAFARCO)	Navarra
Cooperativa Farmacéutica del Noroeste (COFANO)	Pontevedra, Orense
Cooperativa Farmacéutica Riojana (RIOFARCO)	La Rioja
Cooperativa Farmacéutica Salmantina (SOCOFASA)	Salamanca
Cooperativa Farmacéutica de Tenerife (COFARTE)	Tenerife
Cooperativa Farmacéutica Vascongada (VASCOFAR)	Álava, Vizcaya
Cooperativa Farmacéutica Xerezana (XEFAR)	Cádiz
Cooperativa Farmacéutica de Zamora-Valladolid (ZACOFARVA)	Castilla-León
Federació Farmacéutica	Cataluña, C. Valenciana
Hermandad Farmacéutica Almeriense	Almería
Hermandad Farmacéutica Granadina (HEFAGRA)	Granada
Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo (HEFAME)	Cataluña, C. Valenciana, Murcia, Andalucía, Madrid

Fuente: Elaboración propia a partir de ACOFARMA (2002) y FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (2001).

Como consecuencia del proceso de expansión territorial es habitual que en un mismo territorio compitan en la actualidad diversas sociedades cooperativas junto con empresas de carácter capitalista. Esta situación de incremento del número de empresas competidoras tiende a ser mayor en las zonas geográficas que se muestran más dinámicas desde el punto de vista económico o demográfico, como ocurre con el Arco Mediterráneo, el valle del Ebro y la Comunidad de Madrid.

De otro lado, las empresas no cooperativas han experimentado un importante proceso de reconversión empresarial, cuyo resultado ha sido la desaparición de un elevado número de pequeñas y medianas compañías. Gran parte de estas compañías fueron adquiridas por grupos cooperativos nacionales o absorbidas por parte de empresas capitalistas de capital foráneo (caso del grupo *Alliance Unichem* que controla el grupo SAFA Galénica). Estas operaciones de cambio de control en el capital de las empresas de distribución hacen complicado elaborar un censo estable de empresas no cooperativas en el sector. No obstante, con la información disponible en 2001, es posible establecer un listado que comprende a la mayor parte de las empresas de distribución no cooperativas que operan en el sector de distribución farmacéutica<sup>3</sup> (Cuadro 3).

### **Cuadro 3. Sociedades no cooperativas de distribución farmacéutica en España**

<b>Empresa / Grupo</b>	<b>Provincia/s en las que realiza la mayor parte de su actividad</b>
Almacenes Farmacéuticos Madrileños, S. A. (pertenece al Grupo SAFA galénica, S. A.)	Madrid
Alternativa Comercial Farmacéutica, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Valencia, Alicante, Murcia y Baleares
Asociación Farmacéutica Malagueña, S. A.	Málaga
Aventis Pasteur, MSD, S. A.	Barcelona
B. Morales, S. L.	Málaga
Balear de Medicamentos, S. A.	Baleares
Cefana, S. A.	Madrid, Barcelona
Central Farmacéutica Burgalesa, S. A.	Burgos
Centro Europeo de Reparto Farmacéutico de Cataluña, S. A. (pertenece a la multinacional Sodiphar Sarlu, Luxemburgo)	Barcelona, Tarragona, Lleida, Girona
Centro Farmacéutico Asturiano, S. A.	Asturias
Centro Farmacéutico de Galicia, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	La Coruña, Lugo, Orense y Pontevedra
Centro Farmacéutico de Tenerife, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Tenerife
Centro Farmacéutico del Norte, S. A.	Cantabria
Centro Farmacéutico Extremeño, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Badajoz, Cáceres
Centro Farmacéutico, S. A.	Valencia, Alicante, Castellón, Albacete, Cuenca
Comercial Anónima Vicente Ferrer, S. A.	Barcelona
Comercial Farmacéutica, S. L.	Madrid

3.- Han sido excluidas las empresas que se dedican a la distribución de productos zoonosanitarios o fitosanitarios.

Cuadro 3 (Continuación)	
SOCIEDADES NO COOPERATIVAS DE DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA EN ESPAÑA	
Compañía Farmacéutica de Albacete, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Albacete
Depósito de Especialidades Farmacéuticas, S. L.	Valencia
Dimafar, S. A. (pertenece a Farmacéutica Central, S. A.)	Salamanca
Distribució Farmacéutica de Catalunya, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Barcelona
Distribuidora Catalana, S. A.	Girona, Barcelona
Distribuidora Farmacéutica de Castilla y León, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Zamora
Distribuidora Farmacéutica de Navarra-Rioja, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Navarra, La Rioja
Distribuidora Farmacéutica del Sur, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Sevilla
Distribuidora Farmacéutica Leridana, S. A.	Lleida
Distribuidora Farmacéutica, S. L.	Madrid
Distrivet, S. A.	Barcelona
Específicos de Carabanchel, S. L.	Madrid
Europea de Servicios y Distribuciones, S. A.	Alicante, Valencia
Farmacéutica Central, S. A.	Madrid, Sevilla, Huelva, Salamanca
Farmacéutica del Noroeste, S. A.	La Coruña
Farmacéutica Yebra, S. L.	Orense
Farmasegre Lleida, S. L.	Lleida
Grupo SAFA S.A. (Pertenece a la multinacional Alliance Unichem)	36 provincias en diferentes comunidades autónomas españolas
Jorba y Cía, S. L.	Madrid
Juan José Bosch e Hijos, S. L.	Las Palmas
Medicamenta, S. A. (pertenece al grupo SAFA galénica, S. A.)	Zaragoza
Molina Serrano, S. A.*	Córdoba, Jaén, Sevilla, Málaga
Nycomed Amersham, S. A.	Madrid
Pras Farma, S. A.	Barcelona
Productos Palex, S. A.	Barcelona
Reguladora de Compras del Mediterráneo, S. A. (pertenece a la Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo)	Murcia
Román Saco y Cía, S. L.	Orense
Sanjurjo Alonso, S. L.	La Coruña y Lugo
Sedifa, S. L.	Barcelona
Silva Ortiz, S.A.**	Sevilla
Suministros Farmacéuticos Egara, S. A.	Barcelona
Trust Farmacéutico, S. A.	Madrid
Unión de Centros Farmacéuticos, S. A. (pertenece a la Cooperativa Farmacéutica Española)	Vizcaya
Unión Farmacéutica Balear, S. A. (pertenece a Balear de Medicamentos, S. A.)	Baleares
Unión Farmacéutica de la Mancha, S. A. (pertenece a Centro Farmacéutico, S. A.)	Albacete
Unión Farmacéutica Guipuzcoana, S. A.	Guipúzcoa
Vallesfarma, S. A.	Barcelona
Vila Peiró, S. A.	Valencia
Vita Elan Farma, S. A.	Barcelona

\* Desde 1999 forma parte del Grupo Safa, S. A.

\*\* Desde 1998 forma parte del grupo Farmacen, S. A.

Fuente: Elaboración propia.

Si atendemos a la situación internacional, el mercado mundial de distribución farmacéutica está liderado por 19 grandes entidades de distribución con origen en los tres principales bloques económicos: Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. En el Cuadro 4 aparecen estas empresas ordenadas por su volumen de facturación en 2000.

**Cuadro 4. Principales grupos empresariales de distribución farmacéutica en el mundo**

Empresa	Ventas anuales (Millones de euros)	País de origen
Cardinal Health	47.423	Estados Unidos
McKesson	42.371	Estados Unidos
AmeriSourceBergen Corp	35.051	Estados Unidos
Gehe AG	15.567	Alemania
Phoenix Pharmahandel	10.412	Alemania
Kuraya-Sanseido	9.969	Japón
Alliance Unichem	9.525	Reino Unido
Suzuken	7.742	Japón
Toho Pharmaceutical	3.432	Japón
Fudujin	3.432	Japón
D&K Healthcare	2.865	Estados Unidos
Mayne	2.814	Australia
Sanacorp	2.144	Alemania
Ohmori Yakuhin	1.876	Japón
Zuelling Pharma	1.855	Hong Kong
Galenica	1.402	Suiza
API	1.041	Australia
United Drug	1000	Irlanda
Walsh Distribution	958	Estados Unidos

Fuente: International Federation of Pharmaceutical Wholesalers (IFPW), 2002.

En el marco europeo, España ocupa un lugar destacado en cuanto al número de empresas dedicadas a la distribución farmacéutica, así como en el número de almacenes que controlan. Sin embargo, este dato puede encubrir un escaso tamaño relativo de las organizaciones españolas, que las puede colocar en desventaja ante los grandes grupos de distribución europeos. Estos grupos, de hecho, se están introduciendo de forma paulatina en nuestro país (Cuadro 5).

### **Cuadro 5. Número de empresas de distribución en Europa (año 2000)**

Pais	Número de empresas	Número de almacenes	Nº de habitantes por empresa de distribución (en miles)
Alemania	17	130	4.824
Austria	9	26	897
Bélgica	27	50	378
Dinamarca	3	10	1.767
<b>España</b>	<b>99</b>	<b>191</b>	<b>398</b>
Finlandia	2	9	2.585
Francia	6	193	9.850
Grecia	124	129	85
Holanda	14	36	1.125
Irlanda	4	11	926
Italia	193	281	295
Luxemburgo	3	3	210
Noruega	3	6	1.481
Portugal	22	39	453
Reino Unido	15	53	3.933
Suecia	2	7	4.433
Suiza	6	14	1.190

Fuente: Farmaindustria (2001).

## **4.- Método**

### **Datos**

Con la intención de contrastar las hipótesis enunciadas en el apartado 2, hemos agrupado a las empresas de distribución farmacéutica según el criterio de la estructura de propiedad. La principal razón que subyace tras esta elección consiste en que la estructura de propiedad, en la forma de sociedad cooperativa o capitalista, constituye, como hemos visto, un rasgo esencial de las empresas del sector.

El ámbito geográfico que hemos elegido se corresponde con un área con patrones similares en lo que se refiere a la oferta y demanda de productos farmacéuticos, esto es, 10 provincias del centro y del sur de España, donde se concentran 8.834.000 habitantes (el 22 % de la población total española). Estas provincias se corresponden con Almería, Cádiz, Ciudad Real, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga, Murcia y Sevilla. El consumo de productos farmacéuticos alcanzó en este área en 1998 la cantidad de 1.384 millones de euros. Este montante supone el 22,4% de las cifras totales españolas. En el año 1999 desarrollaban su actividad en este área un total de 16 empresas de distribución farmacéutica que son las que constituyen la población objeto de estudio.

Para realizar este trabajo hemos utilizado información procedente de dos fuentes. En primer lugar, hemos utilizado bases de datos secundarias, entre las que se incluyen FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (1997 a 2001) y la Base de Datos de la Subdirección General de Asistencia y Prestación Farmacéutica del Ministerio de Sanidad. También hemos obtenido información procedente de fuentes bibliográficas (BRUQUE, 2002). En segundo lugar, hemos recurrido a una encuesta realizada a los clientes de las empresas de distribución farmacéutica con la intención de conocer su valoración respecto a la calidad del servicio global ofrecido por la empresa de distribución.

La encuesta estuvo dirigida a los encargados de las oficinas de farmacia operativas en el área geográfica mencionada anteriormente. La población estaba constituida por 3.803 oficinas de farmacia (FARMAINDUSTRIA, 1999). Con base en un muestro estratificado no proporcional, enviamos un total de 1.060 cuestionarios. La población fue estratificada de acuerdo con el área geográfica, de tal forma que fueron enviados el mismo número de cuestionarios a cada provincia. El criterio de estratificación provincial fue elegido teniendo en cuenta que gran parte de las organizaciones analizadas actúan en un área geográfica limitada (en algunos casos una sola provincia). Esta circunstancia hace que el cliente conozca sólo un número limitado de empresas por lo que, enviando el mismo número de cuestionarios a cada provincia, aumentamos la probabilidad de que cada empresa recibiera un número mínimo de valoraciones (SEKARAN, 2000). Finalmente, obtuvimos un total de 231 cuestionarios válidos.

dos, cifra que supone un 21,86 % de índice de respuesta. Este valor es comparable a los obtenidos en estudios previos en el área de la gestión de empresas (GÓMEZ-MEJÍA, 1992; MARTINS y KAMBIL, 1999). Para obtener este índice final de respuesta establecimos diversas medidas que podrían resumirse en: (1) uso de, como mínimo, dos llamadas telefónicas a modo de seguimiento y recuerdo y (2) simplificación y pre-test del cuestionario durante el proceso de planificación de la encuesta.

El cuestionario enviado a los clientes farmacéuticos incluía 16 preguntas basadas en escalas tipo Likert. Cada participante debería valorar, en una escala 1-10, la calidad del servicio global que, en su opinión, suministraban cada una de las empresas de distribución farmacéutica durante los dos años previos al momento en que se administró el cuestionario. En el Anexo 1 aparece reflejada la ficha técnica del muestreo.

## Variables

### Variable dependiente

*Ventaja competitiva.* Basándonos en la definición de BARNEY (2001) sobre ventaja competitiva<sup>4</sup> se ha elaborado un índice externo para valorar la ventaja competitiva de cada organización. Hemos utilizado para ello dos índices, uno de carácter objetivo basado en la cuota de mercado y el segundo basado en las valoraciones personales de los clientes.

El primer índice recoge la variación media de cuota de mercado en el período 1994-1998. Se ha utilizado como horizonte temporal un período de 5 años al objeto de suavizar el efecto de los factores temporales que pueden haber influido en la ventaja competitiva de manera coyuntural. La amplitud del horizonte temporal (5 años) está en consonancia con el concepto de sostenibilidad de la ventaja a la que aluden algunas corrientes teóricas actuales, como es el caso de la Teoría de Recursos y Capacidades (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). La validez de este índice queda confirmada si tenemos en cuenta que: 1) es independiente de la política contable aplicada por cada empresa al depender exclusivamente de las cifras de negocio de las empresas frente a las del sector en su conjunto, 2) suprime la influencia del tamaño individual de cada empresa en la ventaja competitiva, 3) elimina el impacto que, sobre la cifra de negocio individual, puede ejercer el crecimiento interanual de las ventas para el sector en su conjunto y, por último, 4) índices similares ya han sido empleados en la literatura para medir la ventaja competitiva (HENDERSON Y COCKBURN, 1994; MAJUMDAR, 1998).

4.- Aunque, como el propio autor reconoce (BARNEY, 2001, P. 48), el concepto de ventaja competitiva continua presentando problemas de delimitación, sería posible establecer la siguiente conceptualización: "una empresa tiene ventaja competitiva cuando realiza actividades que incrementan su eficacia o eficiencia en comparación con las organizaciones rivales".

La expresión matemática propuesta para recoger la variación media de cuota de mercado es la siguiente:

$$C_{i94/98} = \left[ \frac{\sum_{t=95}^{t=98} \left( \frac{I_{it}/IT_t}{I_{it-1}/IT_{t-1}} \right)}{4} \right] \cdot 100$$

donde:

$C_{i94/98}$  = Variación media de la cuota de mercado para la empresa  $i$  en el período 94/98.

$I_{it}$  = Ingresos Brutos de Explotación para la empresa  $i$  en el período  $t$ .

$I_{it-1}$  = Ingresos Brutos de Explotación para la empresa  $i$  en el período  $t-1$ .

$IT_t$  = Ingresos Brutos de Explotación Totales para el mercado nacional en el período  $t$ .

$IT_{t-1}$  = Ingresos Brutos de Explotación Totales para el mercado nacional en el período  $t-1$ .

El segundo índice recoge, a partir de la información derivada del cuestionario dirigido a los clientes farmacéuticos, la valoración media otorgada por los mismos a las empresas de distribución con las que operan. Este índice posee la ventaja de haber sido generado a partir de las opiniones directas de los clientes.

Los dos índices comentados poseen inconvenientes a la hora de proporcionar una medida fidedigna de la ventaja competitiva. El primero podría ser criticado teniendo en cuenta que la cifra de ventas puede no ser ilustrativa de la ventaja competitiva debido al efecto de los procesos de adquisición, fusión o reestructuración organizativa de los que han sido protagonistas las empresas del sector que analizamos. El segundo indicador puede ser impreciso debido a la naturaleza discontinua del mercado. Esta situación surge sabiendo que las organizaciones analizadas suelen actuar en un área geográfica restringida, por lo que el cliente sólo puede conocer (y valorar) un número limitado de organizaciones. En consecuencia, una organización que actúe en presencia de pocos competidores podría obtener una valoración sensiblemente mejor que otras que operen en entornos más congestionados. Además, no podemos tener certeza de que las empresas que obtienen valoraciones más altas se beneficien realmente de esa imagen superior en términos económicos o de mercado. Índices preceptuales de medida de la ventaja competitiva han sido utilizados ya en otros trabajos (SPANOS Y LIOUKAS, 2001).



Para superar los inconvenientes anteriores proponemos un índice conjunto con el objetivo de resumir en una sola expresión la naturaleza multidimensional de la realidad competitiva del sector. Ahora bien, al combinar los índices anteriores surge el problema de la distinta naturaleza de los mismos. De un lado, la variación de cuota de mercado representa una variación porcentual, mientras que la valoración de clientes se construye a partir de una escala Likert de 1-10. Hemos tratado de resolver este problema mediante la estandarización de cada uno los índices. Una vez estandarizados, proponemos la suma de ambos indicadores como un ratio combinado. De este modo, pretendemos conservar los aspectos positivos de los índices anteriores y, al mismo tiempo, atenuar sus respectivas debilidades.

$$I_{ci} = C'_{i94/98} + V'_i$$

Donde:

$I_{ci}$  = Índice de ventaja competitiva.

$C'_{i94/98}$  = Incremento de cuota de mercado para el período 1994-1998. Valores estandarizados.

$V'_i$  = Valoración media por parte de los clientes farmacéuticos. Valores estandarizados.

### Variables explicativas

*Estructura de propiedad.* Esta variable fue definida como una variable dicotómica de tal forma que toma el valor 1 si la empresa es cooperativa y 0 si no lo es.

*Lealtad de los clientes;* esta variable muestra el grado de lealtad que el cliente mantiene con la empresa de distribución. Ha sido medida a partir del valor revertido<sup>5</sup> de la siguiente expresión:

$$N_j = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{n}$$

donde:

$N_j$  = Número medio de compañías con las que efectúan transacciones los clientes de la compañía j.

$C_i$  = Número de compañías con las que el cliente i de la compañía j efectúa transacciones.

$n$  = Número total de clientes de la compañía j en la muestra.

5.- El valor revertido de una variable se obtiene a través de la expresión:  $\bar{x} - (x_i - \bar{x})$  donde  $\bar{x}$  es la media de la variable (POWELL Y DENT-MICALLEF, 1997).

## **Variables de control**

Para contrastar las hipótesis debemos controlar otras variables que, además de las variables explicativas, pueden ejercer influencia sobre la ventaja competitiva. Por ello, hemos introducido dos tipos de variables de control. De un lado, hemos introducido características estructurales de las empresas y, por otro, hemos incorporado características del mercado en el que opera estas organizaciones.

*Tamaño.* El tamaño de la empresa ha sido utilizado en numerosas ocasiones como variable de control en el campo del análisis organizativo (SEPPERD, 1972; HANSEN y WERNERFELT, 1989; RAMASWAMY, 2001). Como en el estudio de POWELL y DENT-MICALLEF (1997), ha sido calculado a partir de la plantilla media para el período 1994-1998.

*Edad organizativa.* La influencia de la edad organizativa sobre la estructura de la empresa ha sido puesta de manifiesto en diversas ocasiones en el campo de la teoría organizacional. De forma más específica, se considera que a medida que la empresa sea más antigua más formalizado será su comportamiento y más desarrolladas estarían sus tareas y jerarquía (MITZBERG, 1984). La influencia que la edad puede tener sobre la ventaja competitiva ha sido controlada en diversos estudios (POWELL, 1992; POWELL y DENT-MICALLEF, 1997). La variable ha sido calculada a teniendo en cuenta el número de años transcurridos desde la fundación de la organización hasta el año 1999.

*Esfuerzos en promoción comercial.* El esfuerzo en promoción comercial ha sido considerado una variable de control en diversos estudios, normalmente, en la forma de costes de publicidad (LEE y MILLER, 1999). En nuestro caso, hemos controlado los efectos del esfuerzo en promoción comercial con base en una medida perceptual acerca de la eficacia de la fuerza de ventas. Esta decisión se fundamenta en que los costes de publicidad (variable utilizada con mayor frecuencia) son prácticamente inexistentes en el caso de la distribución farmacéutica. Las relaciones comerciales en este sector se desarrollan a través de relaciones empresa-empresa en las que los esfuerzos de promoción comercial se llevan a cabo a través de personal especializado o fuerza de ventas (KOTLER y ARMSTRONG, 1991). Debido a que no existen medidas directas acerca del coste de la fuerza de ventas, hemos utilizado en este caso una variable perceptual que mide la opinión de los directivos de las empresas acerca de la eficacia de la fuerza de ventas de su organización en comparación con la de sus competidores. Los valores de esta variable han sido obtenidos a partir de BRUQUE (2002).

*Diversificación geográfica.* Una de las variables que permiten explicar la ventaja competitiva de las organizaciones es la diversificación en diversos mercados geográficos (HITT *et al.*, 2001). En el caso específico de la distribución farmacéutica esta variable es de particular relevancia debido al carácter geográficamente localizado de la competencia. Fue calculada a partir de las valoraciones de los directivos de estas empresas sobre la orientación estratégica hacia la expansión territorial en base a una escala tipo Likert 1-5 (BRUQUE, 2002).

*Variación de la demanda.* El efecto de las variaciones de la demanda sobre la ventaja competitiva ha sido controlado en diversos estudios previos (véase POWELL, 1996). En este caso, además, la naturaleza fragmentada del mercado en el que operan las empresas analizadas podría originar una sobrevaloración en uno de los índices utilizados para recoger la ventaja competitiva. En concreto, se produciría una sobrevaloración del incremento medio de cuota de mercado de las entidades que, por actuar en zonas con crecimiento del consumo farmacéutico superior a la media nacional, obtendrían una variación de cuota de mercado más favorable. Para controlar este efecto hemos introducido la variable variación de la demanda. Ha sido calculada a partir de la relación existente entre el crecimiento medio del consumo farmacéutico en la provincia/provincias donde actúa cada organización para el período 1994-1998 y el crecimiento medio del consumo farmacéutico en España para idéntico período:

$$F_{ci} = \frac{\left[ \frac{\sum_{t=95}^{t=98} \frac{C_i}{C_{it-1}} - 1}{4} \right]}{\left[ \frac{\sum_{t=95}^{t=98} \frac{CT_t}{CT_{t-1}} - 1}{4} \right]}$$

donde:

$F_{ci}$  = Índice de variación de la demanda.

$C_{it}$  = Consumo farmacéutico en la zona de actuación de la empresa  $i$  para el período  $t$ .

$C_{it-1}$  = Consumo farmacéutico en la zona de actuación de la empresa  $i$  para el período  $t-1$ .

$CT_t$  = Consumo farmacéutico para el total nacional en el período  $t$ .

$CT_{t-1}$  = Consumo farmacéutico para el total nacional en el período  $t-1$ .

## Análisis

El Cuadro 6 muestra los valores medios, las desviaciones estándar y correlaciones para las variables usadas en los análisis.

### **Cuadro 6. Estadísticos descriptivos**

Variables	Media	Desviación Típica	1	2	3	4	5	6	7
1. Estructura de propiedad	1,62	0,50							
2. Índice de ventaja competitiva	0,01	1,92	0,58						
3. Índice de lealtad de los clientes	3,57	0,74	0,56	0,51					
4. Tamaño	136,10	171,94	0,48	0,29	0,09				
5. Edad organizativa	42,37	17,98	0,55	0,42	0,44	0,40			
6. Esfuerzos en promoción comercial	3,01	1,08	-0,05	-0,18	-0,26	0,30	0,18		
7. Diversificación geográfica	2,56	1,50	0,12	0,08	-0,25	0,60	0,19	0,81	
8. Variación de la demanda	0,85	0,01	-0,22	-0,31	-0,45	0,43	-0,36	0,23	0,30

Fuente: Elaboración propia.

Con la intención de explicar el origen de la ventaja competitiva, hemos construido diversos modelos de regresión (Cuadro 7). Como en otros trabajos (HANSEN y WERNERFELT, 1989; HITT *et al.*, 2001; RAMASWAMY, 2001), hemos usado esta metodología con la intención de explicar el origen de la ventaja competitiva. Para poder usar esta metodología debe cumplirse previamente la hipótesis de normalidad en la distribución de los residuales de los modelos de regresión. Con este fin hemos calculado los tests de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilks.

Hemos analizado, igualmente, la existencia de colinealidad entre las variables independientes usadas en los modelos de regresión (SEKARAN, 2000). Con esta intención hemos calculado la tolerancia de cada variable así como sus respectivos factores de inflación, no detectándose ninguna situación de colinealidad.

## 5.- Resultados

Con el propósito de contrastar las hipótesis hemos calculado los modelos de regresión que aparecen en el Cuadro 7. El primer modelo incluye sólo como variable explicativa a la estructura de propiedad (sociedad cooperativa o no). El segundo modelo incorpora las dos variables explicativas: la estructura de propiedad y el índice de lealtad de los clientes. El tercer modelo incorpora, además de las variables explicativas anteriores, al efecto cruzado entre estructura de propiedad y lealtad de los clientes. Utilizaremos el modelo 1 para contrastar la hipótesis H1, mientras que los modelos 2 y 3 serán útiles para contrastar la hipótesis H2.

**Cuadro 7. Modelos de regresión lineal para el Sector de la Distribución Farmacéutica**

Variabes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Estructura de propiedad	0,58*	0,58*	0,10
Índice de lealtad		0,27	0,04
Estructura propiedad x lealtad de los clientes			0,61*
Tamaño	0,01	0,01	0,09
Edad	0,14	0,14	0,08
Esfuerzo en promoción comercial	-0,14	-0,14	-0,06
Diversificación geográfica	0,01	0,01	0,11
Variación de la demanda	-0,19	-0,19	-0,08
F	7,21*	7,21*	8,52*
$R^2$ corregida	0,29	0,29	0,33
$\Delta^{**}R^2$ corregida		0,00	0,04

\*p < .05; \*\* p < .01

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se desprenden del modelo 1 permiten validar la hipótesis H1. Es decir, existe suficiente evidencia estadística para afirmar que las empresas cooperativas, en el sector estudiado, alcanzan un nivel superior de ventaja competitiva en comparación con las empresas no cooperativas. Los resultados de los modelos 2 y 3 permiten aceptar igualmente la hipótesis H2, ya que confirman la existencia de un efecto combinado positivo entre estructura de propiedad y lealtad de los clientes. Es decir, la ventaja competitiva de las sociedades cooperativas sobre las no cooperativas es tanto mayor cuanto mayor es la lealtad de sus socios-clientes. El efecto conjunto de ambas variables es cla-

ramente perceptible si se analizan los resultados del modelo 2 frente a los del modelo 3. En el modelo 2 se observa que el índice de lealtad por sí sólo no afecta a la ventaja competitiva. Sin embargo, cuando se considera el efecto cruzado de las variables lealtad y estructura de propiedad el modelo de regresión es significativo, recayendo en el efecto cruzado la totalidad del poder explicativo. Además, la capacidad explicativa total del modelo 3 es superior a la del modelo 4, por lo que éste último se revela como el modelo más completo y robusto ( $R^2$  corregida = 0,33). En cuanto a esta última cifra, es similar a la recogida en otros estudios que utilizan una metodología similar (SHEN y CANNELLA, 2002; MILLER, WISEMAN y GÓMEZ-MEJÍA, 2002).

Finalmente, debemos apostillar que ninguna de las variables de control introducidas en los modelos posee una influencia significativa en la ventaja competitiva de las compañías que pertenecen al sector de distribución farmacéutica.

## **6.- Discusión y conclusiones**

Los resultados descritos con anterioridad permiten extraer una serie de conclusiones relevantes. En primer lugar, este trabajo constituye un primer paso para confirmar la existencia de una nueva variable explicativa de la ventaja competitiva de las empresas. Nos referimos a la estructura de propiedad que, en la forma del control y gestión democráticas, se revela como un medio apropiado no sólo para lograr una mayor implicación del cliente-socio sino también para alcanzar mejores cotas de éxito competitivo.

A la luz de los análisis efectuados, entendemos que los mecanismos subyacentes que pueden explicar el mayor éxito competitivo de las empresas cooperativas están relacionados con el grado de lealtad y de compromiso del cliente-socio respecto a su organización. Este argumento está en la línea de lo expresado por VARGAS, GRAVALOS Y MARÍN (1994), RODRIGO (1995) y MOZAS (2000) en el que afirmaban que la especial relación que el socio-cliente mantiene con la empresa cooperativa puede constituir una de las claves de la excelencia de este tipo de empresas.

En suma, las empresas que consiguen un mayor éxito en este sector lo obtienen porque potencian el sentimiento de compromiso y lealtad por parte del socio. No obstante, cuando la empresa es cooperativa, los efectos de una mayor lealtad son aún mayores que cuando la empresa no es cooperativa. Esta situación de sinergia o efecto complementario positivo se puede deber a que las organizaciones se muestran más eficaces cuando se desarrollan en entornos propicios a sus propias características. En otras palabras, una sociedad cooperativa (que es por definición una empresa de participación, democrática y orientada al compromiso con el socio-cliente) sería más eficaz cuando la

dirección y la masa social están efectiva y explícitamente orientados a la creación y fortalecimiento de esa relación de compromiso y lealtad.

Las consideraciones efectuadas hasta ahora permiten construir algunas implicaciones interesantes para los profesionales de la gestión cooperativa. El efecto sinérgico positivo detectado en este estudio sugiere que la fortaleza competitiva de las empresas cooperativas recae en el fortalecimiento de sus propias características distintivas. No quiere decir esto que los directivos de las empresas cooperativas no deban perseguir objetivos de eficiencia económica, como rentabilidad o mínimo coste, sino que estos objetivos deben estar supeditados al mantenimiento y mejora de la especial relación de compromiso y lealtad del cliente con respecto a la organización. Otra derivación del razonamiento anterior nos llevaría a pronosticar una falta de éxito en aquellas iniciativas empresariales que adoptan la fórmula cooperativa sin tener en cuenta los valores y motivaciones especiales que son inherentes a la sociedad cooperativa. En estos casos, el emprendedor puede escoger esta fórmula atendiendo a razones fiscales o de incentivos económicos que pueden resultar a todas luces insuficientes para crear y sostener la cultura de implicación y compromiso necesaria en el caso de la sociedad cooperativa.

En el campo de la Dirección Estratégica, los resultados previamente mencionados pueden ser justificados teniendo en cuenta los presupuestos teóricos de la Teoría de Recursos y Capacidades (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). La relación de lealtad y compromiso entre el cliente-socio y la sociedad cooperativa, unidos a los especiales valores culturales que impregnan la participación democrática, pueden constituir recursos valiosos. Esta suposición se confirma por los resultados de nuestro estudio en el que se aprecia que las sociedades cooperativas obtienen mejores resultados competitivos. Además, es posible considerar que esta relación especial de los clientes-socios en las sociedades cooperativas es un recurso escaso si tenemos en cuenta que no está disponible para todas las empresas del sector (no lo está para las empresas no cooperativas). Teniendo en cuenta que esta especial relación empresa-socio puede generar valor y que es un recurso escaso, puede ser también fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo si consideramos que, como activo intangible, es difícilmente imitable o sustituible. De este modo, se cumplen los requisitos básicos de la Teoría de Recursos y Capacidades por los que un recurso estratégico, precursor de ventaja competitiva sostenible, debe ser valioso, escaso y difícilmente imitable y/o sustituible (BARNEY, 1995).

En suma, los resultados de este trabajo constituyen un primer esfuerzo para entender las relaciones que existen entre estructura de propiedad y ventaja competitiva. Por tanto, la validez y las posibilidades de generalización de estos resultados están a merced de futuras investigaciones en otros sectores que ratifiquen (o refuten) los hallazgos de este estudio. También debemos tener en cuenta ciertas limitaciones de las que adolece este trabajo y que pueden ser superadas en investigaciones posteriores. En primer lugar, los resultados obtenidos se refieren a un marco sectorial concreto (la distribución farmacéutica) y a un tipo específico de sociedad cooperativa (de servicios). Recordemos, en este sentido, que las sociedades cooperativas de distribución farmacéutica disponen de una masa social altamente formada desde el punto de vista técnico y de gestión, circunstancia que puede favo-

recer a las empresas de este sector frente a sociedades cooperativas de otros sectores. En segundo lugar, la metodología utilizada puede imponer ciertas restricciones a la hora de realizar los análisis y, por tanto, de obtener conclusiones. Otro tipo de metodología (como los modelos de ecuaciones estructurales o la técnica D.E.A.) pueden ser útiles en futuros trabajos para abordar cuestiones similares.

## Bibliografía

- ACOFARMA. Cooperativas Farmacéuticas Españolas. Obtenido en <http://www.acofarma.com>, 14 de octubre de 2002.
- ALDRICH, H. y MARSDEN, P. V. Environments and organizations, en Smelzer, N. I. (Ed.), *Handbook of Sociology*, Sage, Beverly Hills, 1988, pp. 361-392.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, 1991, pp. 99-120.
- BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, 1995, pp. 49-61.
- BARNEY, J. Is the resource-based view a useful perspective for strategy management research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº 1, 2001, pp. 41-56.
- BRUQUE CÁMARA, S. *Ventaja competitiva, tecnologías de la información y factores humanos y de gestión. Una aplicación al sector de distribución farmacéutica*, Jaén: Universidad de Jaén, 2001.
- BRUQUE CÁMARA, S. *La paradoja de la Productividad de las Tecnologías de la Información. El caso de la Distribución Farmacéutica*. Universidad de Jaén. 2002.
- BRUQUE CÁMARA, S.; VARGAS SÁNCHEZ, A.; HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J. y MOYANO FUENTES, J. (2002): "Caracterización competitiva del sector de distribución farmacéutica. Especial referencia al subsector cooperativo". *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO*, Nº 76, pp. 27-50.
- DOMINGO SANZ, J. Ratios para el análisis de rentabilidad de las cooperativas agrarias andaluzas. *CIRIEC-España*. Nº 38, 2001, pp. 171-186.
- ERASUN PELLON, A. La distribución farmacéutica cooperativa en la asistencia sanitaria. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, Nº 62, 1996, pp. 171-176.
- ESADE. Flashes sectoriales, Industria farmacéutica. obtenido en <http://www.guiame.net/flash/farma.html>, 12 de octubre de 2002.
- FARMAINDUSTRIA. *La industria farmacéutica en cifras*. Farmaindustria, Madrid, 1999.



- FARMAINDUSTRIA. *La industria farmacéutica en cifras*. Farmaindustria, Madrid, 2001.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. *España 30.000*. Fomento de la Producción, Barcelona, 1997.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. *España 30.000*. Fomento de la Producción, Barcelona, 1998.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. *España 30.000*. Fomento de la Producción, Barcelona, 1999.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. *España 30.000*. Fomento de la Producción, Barcelona, 2000.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. *España 30.000*. Fomento de la Producción, Barcelona, 2001.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 56-57, 1988-1989, pp. 83-121.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa. En Varios: *Tempori Serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*, Santiago de Compostela, 1992, pp. 155-168.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. Método de valoración económico-financiera de las sociedad cooperativa: una propuesta. *Actas del VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM*, Cáceres, 1994, pp. 237-255.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa. En Varios. *Temporari serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*, Santiago de Compostela: 2001, pp. 155-168.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nº 5, 1992, pp. 381-397.
- HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, pp. 607-618.
- HANSEN, G. S. y WERNELFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989, pp. 399-411.
- HENDERSON, R. y COCKBURN, I. Measuring competence?: Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Edición Especial de Invierno, Vol. 15, 1994, pp. 63-84.
- HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J. *Base social de las cooperativas almazareras. Análisis cualitativo*. Caja Rural de Jaén, Jaén, 2001.
- HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K. y KOCHAR, R. Direct and moderating effect of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nº 1, 2001, pp. 13-28.

- INTERNATIONAL FEDERATION OF PHARMACEUTICAL WHOLESALERS. Obtenido en <http://www.ifpw.com>, 15 de octubre de 2002
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. *Fundamentos de mercadotecnia*, México: Prentice Hall, 1991.
- LEE, J. y MILLER, D. People Matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, pp. 579-593.
- LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 1, 1999, pp. 31-48.
- LOCKE, E. y SCHWEIGER, D. M. Participation in decision-making: One more look. En Cummings, L. L y Staw, B. M. *Research in organizational behaviour*, Greenwich, 1979, pp. 265-339.
- MAJUMDAR, S. K. On the utilization of resources: perspectives from the U.S. telecommunications industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp. 809-831.
- MARTÍNEZ, F. Cooperativa de Farmacéuticos de España: Cofares. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*. N° 62, 1996, pp. 127-176.
- MARTINS, L. L. y KAMBIL, A. Looking back and thinking ahead: effects of prior success on managers' interpretations of new technologies. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N° 6, 1999, pp. 652-661.
- MILLER, J. S., WISEMAN, R.M. y GOMEZ-MEJIA, L. The fit between CEO compensation design and firm risk. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, 2002, pp. 745-756.
- MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. 1984, Ariel, Barcelona.
- MOZAS MORAL, A. La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica. *CIRIEC- España*, N° 34, 2000, pp. 23-50.
- POWELL, T. C. How much does industry matter?, An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, pp. 323-334.
- POWELL, T. C. Strategic alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 551-558.
- POWELL, T. C. y DENT-MICALLEF, A. Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 5, 1997, pp. 375-405.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1990, pp. 79-91.
- PRIETO, J. A. La participación de los socios en los procesos de producción y distribución de la sociedad cooperativa: Los socios-consumidores de bienes y/o servicios. En: MOYANO FUENTES, J. (Coord). *La sociedad cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales*. Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, 2001, pp. 164-181.

- RAMASWAMY, K. Organizational ownership, competitive intensity, and firm performance: An empirical study of the Indian manufacturing sector. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 989-998.
- RODRIGO, B. La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa. *CIRIEC-España*, N° 19, 1995, pp. 43-54.
- SCHWEIGER, D. M. y LEANA, C. R. Participation in decision-making. En Locke, E. A. *Generalizing from laboratory to field studies*, 1986, pp. 147-166.
- SEKARAN, U. *Research methods for business*, New York: 2000, John Wiley and Sons.
- SEPHERD, W. G. The elements of market structure. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 54, N° 1, 1972, pp. 25-37.
- SHEN, W. Y CANNELLA, A.A. Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of sucesor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO Tenure. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, 2002, pp. 717-733.
- SPANOS, Y. y LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 907-934, 2001.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. *Las almazaras cooperativas onubenses, una propuesta de actuación ante la crisis*. Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, Huelva, 1993.
- VARGAS, A.; GRÁVALOS, M. A. y MARÍN, P. Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa. En Hernández, R. M. (Ed.) *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*, Universidad de Extremadura, Cáceres: 1994, pp. 1.503-1.504.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 171-180.

## **ANEXO 1**

### **Ficha técnica**

<b>POBLACIÓN</b>	Cientes de las empresas de distribución farmacéutica en la zona comprendida por la Comunidad Autónoma de Andalucía, la Región de Murcia y la Provincia de Ciudad Real
Unidades de muestreo	Oficinas de Farmacia operativas en el mes de Junio de 2000 en el área geográfica de referencia
Elementos de muestreo	Cientes farmacéuticos titulares de oficinas de farmacia comprendidas en el área geográfica de referencia
Alcance	Provincias de Jaén, Córdoba, Sevilla, Huelva, Cádiz, Málaga, Granada, Almería, Murcia y Ciudad Real
Tiempo	Junio-septiembre de 2000
<b>MUESTREO</b>	
Tipo de muestreo	Probabilístico, estratificado en función de la localización geográfica y con afijación no proporcional
Errores muestrales	Entre $\pm 1'25$ y $\pm 0'10$ en valor absoluto sobre valoración media para cada ítem
Tamaño muestral	623 valoraciones generadas por un total de 231 clientes diferentes
Técnica de investigación	Envío postal