

# CARACTERIZACIÓN COMPETITIVA DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA. ESPECIAL REFERENCIA AL SUBSECTOR COOPERATIVO

POR

SEBASTIÁN BRUQUE CÁMARA\*, ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ\*\*,  
MARÍA JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ\*\*\* y JOSÉ MOYANO FUENTES\*\*\*\*

## RESUMEN

El sector de distribución de especialidades farmacéuticas se ha constituido como uno de los ramos de actividad de mayor dinamismo dentro del cooperativismo español. Sin embargo, y a pesar del crecimiento constante del número y del tamaño de las sociedades cooperativas de distribución, existen escasos precedentes que analicen la naturaleza de la posición competitiva en este tipo de entornos. En el presente trabajo realizamos nuevas aportaciones a esta línea de investigación en el que, partiendo de un análisis descriptivo, desarrollamos una medida de la posición competitiva que ostentan las organizaciones analizadas. Esta medida nos servirá para determinar la posición que ocupan las sociedades cooperativas en relación al resto de entidades. Finalmente, extraeremos algunas conclusiones que pueden servir de base para explicar las diferencias observadas en los índices de éxito competitivo

**Palabras clave:** Sociedades cooperativas, distribución farmacéutica, posición competitiva, análisis sectorial.

## ABSTRACT

The pharmaceutical distribution industry has been constituted as one of the most dynamic sectors of the Spanish co-operativism. Nevertheless and in spite of the constant increase of the number and the size of the pharmaceu-

---

\* Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. EUP de Linares. Universidad de Jaén.

\*\* Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. Universidad de Huelva. Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos.

\*\*\* Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. Universidad de Jaén. Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos.

\*\*\*\* Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. Universidad de Jaén. Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos.

tical distribution co-operative societies, there is a lack of works that analyze the nature of competitive position in these industrial environments. In the current work we propose new insights to the research line. The paper begins with a descriptive analysis of the industry features to be followed by the development of an indicator of the organizational competitive position in the industry. This indicator will be useful to calculate the differences between co-operative and non-cooperative firms. Finally, we obtain some results that constitute the fundament to explain the former differences.

**Key words:** Co-operative firms, pharmaceutical distribution industry, competitive position, industrial analysis.

## 1. INTRODUCCIÓN

La distribución farmacéutica es uno de los sectores de actividad en los que el cooperativismo se ha introducido con mayor fortaleza. Se estima que, en conjunto, las sociedades cooperativas gestionan el 76 por 100 de los flujos económicos del sector (BRUQUE, 2001), pese a lo cual sorprende la escasez de trabajos que analicen la naturaleza y la evolución de las relaciones competitivas de este subsector, pues en los precedentes a los que hemos tenido acceso (ERASUN, 1996; MARTÍNEZ, 1996) tan sólo se realizan análisis descriptivos acerca de las características y evolución histórica de las empresas de carácter cooperativo. No obstante, tanto en éste como en otros sectores donde la Economía Social tiene un amplio arraigo, han existido problemas para construir fórmulas de medida de la posición competitiva de las organizaciones (VARGAS, 1993; GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1994; DOMINGO, 2001).

Este trabajo pretende avanzar en esta línea de investigación, con el objetivo esencial de elaborar nuevas fórmulas de valoración del éxito competitivo de las organizaciones. Para ello, nos centramos en medidas basadas en los resultados de mercado en lugar de en indicadores contables. Hemos basado nuestro estudio en fuentes secundarias, entre las que se incluyen diversas bases de datos sectoriales y el banco de datos de la Subdirección General de Asistencia y Prestación Farmacéutica del Ministerio de Sanidad.

La estructura general del trabajo está dividida en tres secciones. En la primera, realizamos una caracterización del sector de distribución farmacéutica en España. En segundo lugar, proponemos un modelo de medida del desempeño competitivo de las empresas del sector, aplicable tanto a sociedades cooperativas como capitalistas. Los resultados de los análisis propuestos servirán de sustento a la tercera y última parte del trabajo, en la que propondremos una serie de conclusiones y de posibilidades de avance que tendrán su continuidad en investigaciones futuras.

## 2. EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA EN ESPAÑA Y LA EMPRESA COOPERATIVA

El macrosector farmacéutico en España se haya configurado en tres grandes ramos de actividad bien diferenciados entres 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 1998 a un total de 38.400 personas (ESADE, 2000). 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 77 grupos empresariales que operan en el territorio nacional, y que en 1998 reunían un volumen de facturación global superior a los 6.000 millones de euros (*Farmaindustria*, 1999, p. 61). El tercer subsector de la Industria Farmacéutica se corresponde con el de Distribución Minorista, compuesto por 19.222 oficinas de farmacia, y encargado de las funciones relativas a la dispensación de medicamentos y especialidades farmacéuticas al consumidor final. Nos centraremos, a partir de ahora, en el análisis y discusión de los aspectos empresariales y organizativos relacionados de forma específica con el Sector de Distribución Farmacéutica Mayorista, sector que delimitará el campo de alcance de nuestra investigación.

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 1998 los 5.500 millones de euros —Tabla 1— suponiendo el conjunto del sector un volumen de empleo directo de 8.500 trabajadores, considerando exclusivamente los empleados vinculados a las empresas de distribución (*Fomento de la Producción*, 2000, p. 272). Las empresas distribuidoras deben hacer frente a una demanda compuesta por las oficinas de farmacia distribuidas en el territorio del Estado, además de los hospitales integrados en la Red Sanitaria Nacional y en el Sistema Sanitario Privado. 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, como tendremos oportunidad de ver, 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 (RUIZ, 1999).

TABLA 1  
PRINCIPALES MAGNITUDES DEL MACROSECTOR FARMACÉUTICO  
ESPAÑOL

	1994	1995	1996	1997	1998
Producción (Millones €)	4.398,81	4.926,50	5.415,94	5.897,21	6.392,85
Exportación (Millones €)	—	912,08	1.058,69	1.350,68	893,79
Importación (Millones €)	—	171,36	1.895,93	237,06	1.839,67
Consumo de especialidades farmacéuticas por la Seguridad Social a través de oficinas de farmacia (Millones €)	3.816,47	4.332,99	4.813,22	5.062,11	5.566,95
Número de farmacias	18.721	18.745	18.909	19.080	19.222
Número de laboratorios con actividad	—	340	337	334	378
Empleo en empresas con actividad (excepto distribución)	—	35.000	34.900	34.800	38.400

FUENTE: Elaboración propia a partir de ESADE (2000) y FARMAINDUSTRIA (1999).

La actividad de distribución farmacéutica está regulada por la Administración a través de diversas disposiciones legales. La principal norma que afecta al sector está contenida en la Ley 25/1990, de 20 de diciembre, del Medicamento, y en el Real Decreto 2.259/1994, de 25 de noviembre, por el que se regulan los almacenes farmacéuticos y la distribución al por mayor de medicamentos de uso humano y productos farmacéuticos. Es de destacar que la legislación actual establece que será la Comunidad Autónoma donde estas empresas estén domiciliadas y lleven a cabo sus funciones la encargada de emitir la autorización de inicio y desarrollo de la actividad de distribución<sup>1</sup> (ERASUN, 1996, p. 171).

Según el censo de la patronal que agrupa a las entidades del sector —FEDIFAR<sup>2</sup>—, en el año 1998 existían en España un total de 99 com-

<sup>1</sup> Para convertirse en acreedoras de la autorización administrativa, las empresas de distribución están obligadas a cumplir las siguientes condiciones: 1) disponer de instalaciones suficientemente dotadas de medios personales, materiales y técnicos para que su cometido se verifique con plena garantía para la salud pública; 2) mantener unas existencias mínimas de medicamentos que garanticen la continuidad del abastecimiento; 3) garantizar la observancia de las condiciones particulares de conservación de los medicamentos y especialmente el mantenimiento de la cadena de frío en toda la red de distribución, mediante procedimientos normalizados, y 4) cumplir los servicios de guardia y prevención de catástrofes (ERASUN, 1996, p. 172).

<sup>2</sup> Federación Nacional de Industrias Farmacéuticas.

pañías diferentes dedicadas a la distribución mayorista farmacéutica, que disponían de 194 almacenes de distribución territorial (*Farmaindustria*, 1999, p. 59). Debido a las relaciones de control entre distintas entidades, se estima que sólo 77 de las 99 sociedades existentes se constituyen en centros de decisión autónomos (MARTÍNEZ, 1996, p. 129). Estas organizaciones se distribuyen en dos subgrupos diferenciados dependiendo de su forma jurídica: las sociedades cooperativas, de un lado, y el resto, formado por un conjunto de sociedades capitalistas convencionales, de otro.

Según el censo de ACOFARMA<sup>3</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 Tabla 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<sup>4</sup>, con la intención de crear un sistema propio de distribución mayorista. Este sistema debería ser capaz de proporcionar una respuesta a los factores de: 1) incremento de la oferta de especialidades farmacéuticas; 2) aumento de la complejidad en la manipulación, clasificación y dispensación de los medicamentos y 3) creación de un poder corporativo propio frente a las entidades capitalistas especializadas en la distribución farmacéutica.

Junto a las sociedades cooperativas existen 46 compañías sociedades anónimas o limitadas que intervienen en la distribución mayorista de medicamentos y productos afines<sup>5</sup>. Tanto uno como otro tipo de

---

<sup>3</sup> Asociación de Cooperativas Farmacéuticas, S.C.L.

<sup>4</sup> Durante este período se crearon algunas de las Cooperativas Farmacéuticas de mayor tamaño. La Cooperativa Farmacéutica Española (COFARES) se creó en Madrid en 1944, la Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo (HEFAME) fue fundada en Murcia en 1950, el Centro Cooperativo Farmacéutico (CECOFAR) nació en 1930 a instancia de un grupo de farmacéuticos sevillanos y la Cooperativa Farmacéutica de Jaén (JAFARCO) nació en 1941 como respuesta a las necesidades de los boticarios jiennenses.

<sup>5</sup> El número de sociedades que operan en el sector varía de forma considerable en función de la fuente y la unidad de cómputo seleccionada. Así, *Farmaindustria* (1999, p. 59), con datos de la patronal FEDIFAR, cuantifica en 99 el total de empresas de distribución farmacéutica, mientras que *Fomento de la Producción* (1999, p. 294) identifica a un total de 118 entidades. No obstante, consideramos más aproximada a la realidad la primera cifra por las siguientes razones: 1) tiende a considerar sólo a las empresas matrices y no a los almacenes territoriales que ocasionalmente pueden haber adquirido forma jurídica societaria, y 2) no considera empresas que no se dedican estrictamente a la distribución de productos farmacológicos de consumo humano, firmas que sí aparecen en la relación de *Fomento de la Producción*.

TABLA 2  
SOCIEDADES COOPERATIVAS DE DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA  
EN ESPAÑA

<b>SOCIEDAD COOPERATIVA</b>	<b>Principal área de actuación</b>
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)	Andalucía Occidental
Cooperativa Farmacéutica Aragonesa (ARAGOFAR)	Aragón
Cooperativa Farmacéutica Asturiana (COFAS)	Asturias
Cooperativa Farmacéutica del Campo de Gibraltar (GICOFA)	Andalucía Occidental
Cooperativa Farmacéutica Canaria (COFARCA)	Canarias (Las Palmas)
Cooperativa Farmacéutica de Ciudad Real (COFARCIR)	Ciudad Real
Cooperativa Farmacéutica Conquense	Cuenca
Cooperativa Farmacéutica Española (COFARES)	Madrid, Andalucía, Castilla-La Mancha, Castilla y León, C. Valenciana, Extremadura, Galicia, Cantabria, La Rioja, Aragón, Navarra, Murcia, País Vasco, Cataluña, Canarias
Cooperativa Farmacéutica Extremeña (COFEX)	Extremadura
Cooperativa Farmacéutica Gallega (COFAGA)	Galicia (A Coruña, Lugo)
Cooperativa Farmacéutica Guipuzcoana (GUIFARCO)	País Vasco (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)	Galicia (Pontevedra, Ourense)
Cooperativa Farmacéutica Riojana (RIOFARCO)	La Rioja
Cooperativa Farmacéutica Salmantina (SOCOFASA)	Salamanca
Cooperativa Farmacéutica de Tenerife (COFARTE)	Canarias (Tenerife)
Cooperativa Farmacéutica Vascongada (VASCOFAR)	País Vasco (Álava, Vizcaya)
Cooperativa Farmacéutica Jerezana (XEFAR)	Andalucía Occidental
Cooperativa Farmacéutica de Zamora-Valladolid (ZACOFARVA)	Castilla y León
Federació Farmacéutica	Cataluña, C. Valenciana
Hermanidad Farmacéutica Almeriense	Almería
Hermanidad Farmacéutica Granadina (HEFAGRA)	Granada
Hermanidad Farmacéutica del Mediterráneo (HEFAME)	Cataluña, C. Valenciana, Murcia, Andalucía, Madrid

FUENTE: Elaboración propia a partir de ACOFARMA (2000) y *Fomento de la Producción* (1999).

entidades se encarga de la realización de funciones de: 1) investigación: gestión de la información necesaria que facilite el doble intercambio entre el laboratorio farmacéutico, la empresa de distribución y el cliente farmacéutico; 2) promoción: desarrollo de las funciones de difusión y comunicación sobre el contenido y las condiciones de la oferta de productos farmacéuticos; 3) contacto: identificación y comunicación con los posibles compradores, en este caso oficinas de farmacia; 4) correspondencia: quizá sea una de las funciones clave de este tipo de organizaciones que consiste en la acción de dar forma a la oferta, lo que incluye la clasificación de los artículos por rotaciones, actividades de embalaje y desembalaje, conservación y custodia de mercancías peligrosas o delicadas, búsqueda de referencias atípicas, etc.; 5) negociación: establecimiento de mecanismos de acuerdo sobre precio y condiciones de entrega del producto; 6) distribución física: transporte y almacenamiento físico del producto; 7) financiación: pueden otorgar medios de financiación de las compras a sus clientes, ampliación de plazos de pago, etc.; 8) riesgo: asumen los riesgos relativos a la manipulación de la mercancía, los desfases en los flujos financieros y los derivados de la existencia de errores, devoluciones o contingencias estacionales; 9) asesoramiento, en materia de tecnologías de la información al cliente, y 10) asesoramiento profesional al farmacéutico.

En el canal de distribución tienen un papel de relevancia, además de las propias compañías, las entidades asociativas, que desarrollan, como principal función, la concentración de la demanda frente a los proveedores. Nos referimos, fundamentalmente, a las cooperativas de segundo grado y a las centrales de compra. En España, la principal cooperativa de segundo grado es ACOFARMA, Asociación de Cooperativas Farmacéuticas, S.C.L., integrada por las 31 cooperativas de distribución nacional, y que ejerce las funciones de central de compra, producción y manipulación de productos químico-farmacéuticos y de parafarmacia (ACOFARMA, 2000), además de las de asesoramiento e interposición frente a los agentes del mercado de los medicamentos —proveedores, autoridades sanitarias, empresas de distribución no cooperativas, etc.

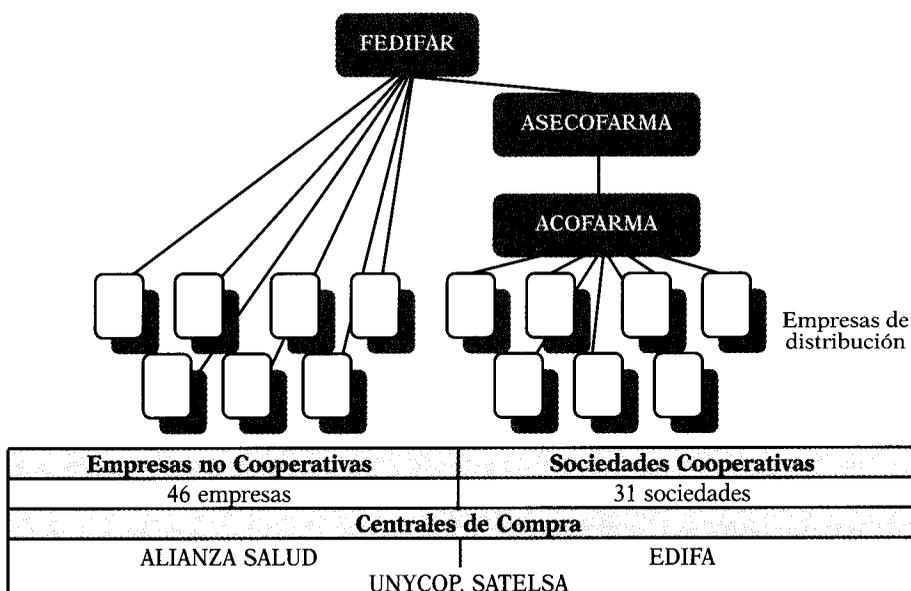
En la Figura 1 se recoge un esquema del sector en el que se observa que el subsector cooperativo está agrupado en torno a la Asociación ASECOFARMA que, junto con las empresas no cooperativas, conforma la patronal FEDIFAR. Por último, existen diversas centrales de compra, entre otras EDIFA, SATELSA o UNYCOP, que agrupan a empresas de

---

<sup>6</sup> A partir de las funciones del canal de distribución de KOTLER Y ARMSTRONG (1991, p. 358).

distribución. Así, por ejemplo, la central de compra EDIFA fue promovida por 12 sociedades cooperativas, acaparando un 15,7 por 100 de las compras de especialidades farmacéuticas en 1999 (COFARAN, 2000), mientras que UNYCOP fue creada en 1992, agrupando en la actualidad a 11 compañías de distribución (AROCAS, 2000, p. 112).

FIGURA 1  
ESTRUCTURA ASOCIATIVA DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA EN ESPAÑA

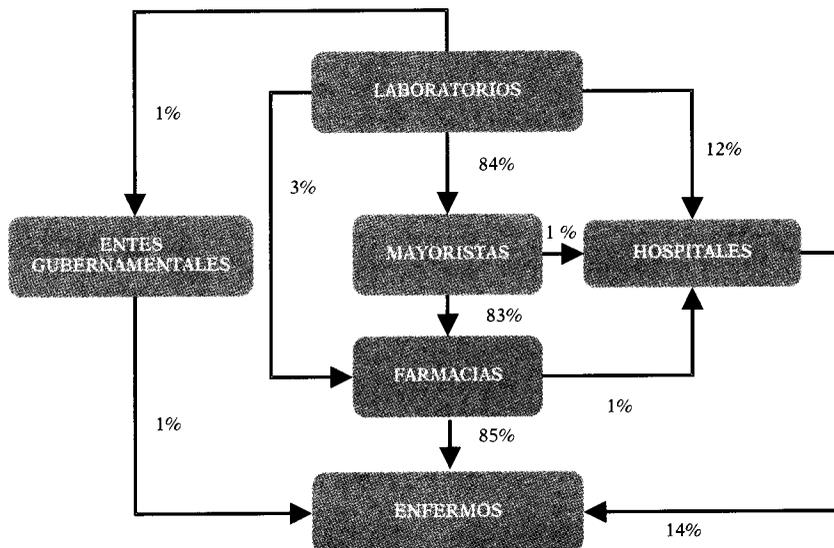


FUENTE: Elaboración propia.

Los flujos económicos que genera la venta de productos farmacéuticos en España aparecen reflejados en la Figura 2, en la que se pone de manifiesto la importancia de la distribución mayorista, pues gestiona la mayor parte del flujo económico que se dirige a los consumidores finales. Este hecho es aún más importante teniendo en cuenta que tan sólo el 3 por 100 de las especialidades farmacéuticas son distribuidas utilizando canales directos del laboratorio a la oficina de farmacia.

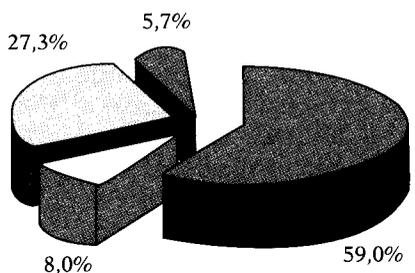
El impacto que ejercen cada uno de los agentes implicados en la cadena de distribución del medicamento se refleja en las Figuras 3 y 4, en las que aparece la evolución de los componentes del precio final. Durante los últimos 15 años se ha producido un decremento del margen de la distribución mayorista, en porcentaje, sobre el precio de venta al público.

FIGURA 2  
FLUJOS ECONÓMICOS EN LA DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA EN ESPAÑA



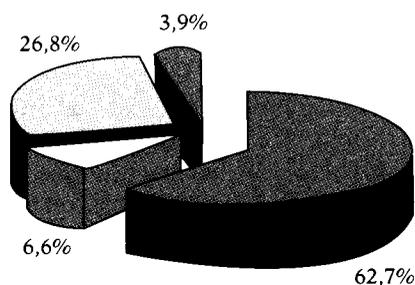
FUENTE: *Farmaindustria* (1999, p. 59).

FIGURA 3  
MÁRGENES DEL SISTEMA FARMACÉUTICO ESPAÑOL EN 1986



Precio Venta del Laboratorio  
 Margen Mayorista  
 Margen Oficinas Farmacia  
 IVA

FIGURA 4  
MÁRGENES DEL SISTEMA FARMACÉUTICO ESPAÑOL EN 1999

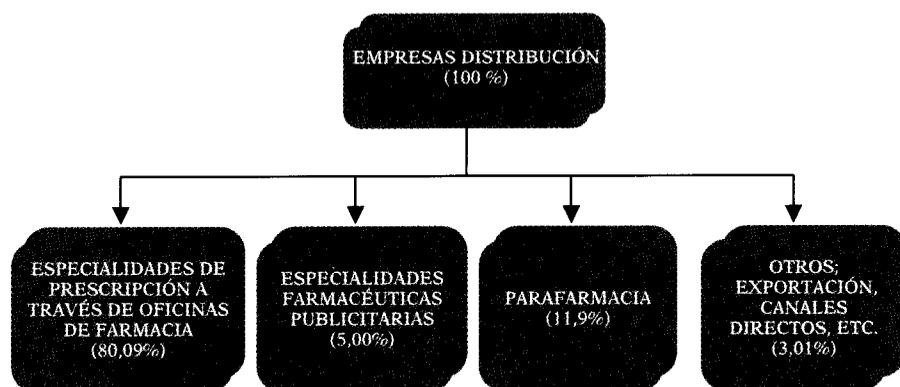


Precio Venta del Laboratorio  
 Margen Mayorista  
 Margen Oficinas Farmacia  
 IVA

FUENTE: IMS HEALTH (2000)

La composición de las ventas de la distribución queda recogida en la Figura 5, de la que se deriva que el grueso del negocio de los mayoristas se corresponde con la venta de especialidades farmacéuticas de prescripción médica a través de oficinas de farmacia. En segundo lugar, y a una distancia considerable, aparecen las referencias de parafarmacia, que suponen algo menos del 12 por 100 del total de ingresos de las empresas del sector. Otros destinos, como la exportación o la venta directa a centros sanitarios, suponen una parte reducida de la cifra de negocio.

FIGURA 5  
COMPOSICIÓN MEDIA DE LA CIFRA DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA EN 1998



FUENTE: Elaboración propia.

En relación a los países de nuestro entorno, 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 —Tabla 3.

Analizando la distribución geográfica de los almacenes de distribución, existe una alta correlación entre éstos y el reparto territorial de la población ( $r = 0,961$ ), por lo que las Comunidades más pobladas, Andalucía, Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana, son las que acaparan un mayor número de instalaciones mayoristas —Tabla 4.

TABLA 3  
NÚMERO DE EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN  
EN LA UNIÓN EUROPEA (1998)

PAÍS	Número de empresas	Número de almacenes
Alemania	18	103
Austria	9	27
Bélgica	27	50
Dinamarca	3	10
España	99	194
Finlandia	2	9
Francia	6	209
Grecia	127	127
Holanda	9	24
Irlanda	4	14
Italia	193	281
Luxemburgo	5	6
Noruega	3	6
Portugal	22	39
Reino Unido	20	55
Suecia	2	7
Suiza	6	14

FUENTE: *Farmaindustria* (1999, p. 61).

En suma, el sector de distribución farmacéutica ha vivido en España un proceso de crecimiento y, al mismo tiempo, reestructuración organizativa, caracterizada por la ampliación de los límites del negocio y el fortalecimiento de importantes grupos de distribución en torno, normalmente, a empresas de propiedad cooperativa. No obstante, existen, en opinión de MARTÍNEZ (1996, p. 136-137), tres importantes retos que deben afrontar las sociedades que operan en el sector, especialmente las de carácter cooperativo.

El primero se refiere a la falta de recursos financieros. Por regla general, la oficina de farmacia no dispone de capital para invertir, ni está dispuesta a sufrir un incremento en los márgenes que permitan la autofinanciación. El segundo desafío tiene que ver con la tremenda dificultad para realizar uniones estables entre sociedades cooperativas, sobre todo a nivel europeo. Las razones estriban, fundamentalmente, en el empeño en que participen todas las entidades y todas con la misma capacidad de decisión. El tercer reto nace de la resistencia de los socios —fundamentalmente de las sociedades coopera-

TABLA 4  
NÚMERO DE ALMACENES POR COMUNIDADES  
AUTÓNOMAS (1998)

COMUNIDAD AUTÓNOMA	Número de almacenes	Habitantes/ almacén
Andalucía	35	210.534
Aragón	6	197.206
Asturias	5	216.367
Baleares	4	199.121
Canarias	4	407.504
Cantabria	2	263.569
Castilla-La Mancha	10	171.615
Castilla y León	19	130.769
Cataluña	28	219.558
C. Valenciana	21	191.592
Extremadura	7	152.774
Galicia	15	181.636
Madrid	19	267.965
Murcia	6	185.945
Navarra	3	176.940
P. Vasco	7	299.804
La Rioja	3	87.881
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>205.426</b>

FUENTE: *Farmaindustria* (1999, p. 61).

tivas— a abrir nuevas líneas de negocio, complementarias a las básicas y necesarias en un mercado cada vez más competitivo, pues son rechazadas por no aportar un beneficio inmediato y tangible a la oficina de farmacia.

Aparte de las consideraciones anteriores, una cuestión de suma importancia para el presente trabajo consiste en describir la situación competitiva de las distintas organizaciones que conforman el sector, atendiendo a diferentes ratios. En el siguiente apartado trataremos de arrojar luz sobre esta cuestión.

### 3. VENTAJA COMPETITIVA Y SOCIEDADES COOPERATIVAS EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA

En el marco del análisis organizativo se ha identificado la posición competitiva que alcanza cada organización con los resultados econó-

micos que consiguen. De este modo, existirá ventaja competitiva si una empresa genera unos resultados económicos superiores de manera sostenida en el tiempo (MEHRA, 1996; MILLER y SHAMSIE, 1996; POWELL, 1996; RUSSO y FOUTS, 1997; SHARMA y VREDENBURG, 1998; LEE y MILLER, 1999).

La fórmula de medida de los resultados económicos se ha fundamentado, de forma tradicional, en el uso de índices de rentabilidad económica. No obstante, y tal como justificaremos posteriormente, las particularidades económico-contables de las empresas que integran el sector hacen necesario el recurso a otro tipo de indicadores. Además, esta opción se fundamenta en la experiencia de ciertos trabajos que han puesto en práctica indicadores multidimensionales de posición competitiva (BRUSH y ARTZ, 1999; YEOH y ROTH, 1999).

Para construir una medida de la posición competitiva de las compañías utilizaremos en esta fase anuarios económico-financieros e informes procedentes de bases de datos a las que tuvimos acceso, principalmente los directorios anuales de *Fomento de la Producción* (1997, 1998, 1999, 1999 y 2000), que recogen datos referentes a ingresos brutos, beneficios y plantilla media de las 30.000 mayores empresas españolas ordenadas sectorialmente. También hemos accedido a la base de datos *online* de INFOTEL (2000)<sup>7</sup>, con la intención de complementar la información procedente de la primera fuente. En tercer lugar, las ventas de fármacos con prescripción al Servicio Nacional de Salud, provincializadas, proceden del Banco de Datos de la Subdirección General de Asistencia y Prestación Farmacéutica del Ministerio de Sanidad<sup>8</sup>. De forma adicional, hemos obtenido información de las cuentas anuales depositadas en los Registros Mercantiles<sup>9</sup> de las entidades en las que fue necesario ampliar la información procedente de las fuentes mencionadas.

Una vez reunidos los datos anteriores, hemos procedido a la elaboración de diversas Tablas que tratan de arrojar luz acerca de la estructura empresarial del sector y de identificar, principalmente mediante ratios relacionados con la eficacia de mercado, las experiencias empresariales que han obtenido un mayor éxito económico-financiero para el período —por ejemplo, variación media de la

---

<sup>7</sup> Esta página ofrece información procedente de los datos oficiales de las sociedades españolas en los Registros Mercantiles.

<sup>8</sup> Agradecemos al personal de este departamento la colaboración prestada.

<sup>9</sup> Hasta el ejercicio 2000, las sociedades cooperativas de distribución farmacéutica realizaban el depósito de cuentas anuales en los Registros Mercantiles provinciales debido al carácter nacional de este tipo de empresas.

cuota de mercado en el quinquenio 1994/98, incremento porcentual de los ingresos de explotación para el período 1994/98 y beneficio neto en 1998—. En la Tabla 5 se recogen los datos correspondientes a incremento de ingresos y beneficio neto en 1998 de las 40 mayores empresas españolas.

Somos de la opinión, no obstante, de que deben utilizarse otros criterios para evaluar la posición competitiva, debido a que tanto los

TABLA 5  
CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS  
ESPAÑOLAS DE DISTRIBUCIÓN-FARMACIA  
(PERÍODO 1994-1998)

EMPRESA	Variación ingresos (94-98) (%)	Ingresos medios de explotación 1994/98 (Millones de euros)	Beneficio neto en 1998 (Millones de euros)
Coop. Farmacéutica Española	30,83	879,89	0,62
Grupo SAFA, S.A.	222,81	349,23	1,43
Federació Farmacéutica	26,20	427,80	-0,10
Hermandad Farmacéutica Mediterráneo	34,48	397,80	0,10
CECOFAR, Centro Coop. Farmacéutico	64,20	308,27	1,06
Alternativa Comercial Farmacéutica	50,21	160,00	-0,32
Centro Farmacéutico	17,05	130,94	0,67
Coop. Farmacéutica Andaluza	33,57	119,16	---
S.C. Farmacéutica del Noroeste	50,45	108,63	0,84
Coop. Farmacéutica Asturiana	40,69	100,92	1,12
Coop. Farmacéutica Canaria	37,38	103,60	1,54
Union de Centros Farmacéuticos	14,57	100,30	0,03
Coop. Farmacéutica Gallega	28,18	95,72	0,04
Hermandad Farmacéutica Granadina	32,36	92,92	0,03
Coop. Farmacéutica de Tenerife	49,77	79,62	1,36
Coop. Farmacéutica Aragonesa	50,30	76,92	1,77
Europea de Servicios y Distribución	93,83	64,93	0,52
Medicamenta	252,17	6,71	0,05
Farmacéutica Central	179,14	61,48	0,36
Coop. D'apotecaris de Mallorca	12,30	155,99	0,06
Centro Europeo Reparto Farm. Cat.	39,90	64,90	0,25
Coop. Farmacéutica Xefar	45,49	60,45	0,17
Centro Farmacéutico Asturiano	209,88	42,26	0,10

(sigue)

TABLA 5 (Continuación)  
 CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS  
 ESPAÑOLAS DE DISTRIBUCIÓN-FARMACIA  
 (PERÍODO 1994-1998)

EMPRESA	Variación ingresos (94-98) (%)	Ingresos medios de explotación 1994/98 (Millones de euros)	Beneficio neto en 1998 (Millones de euros)
Coop. Farmacéutica de C. Real	15,63	62,10	0,14
Coop. Farmacéutica de Jaen	30,38	53,27	0,69
Sanjurjo Alonso	36,50	50,53	1,48
Hermandad Farmacéutica Almeriense	43,42	48,71	0,14
Centro Farmacéutico del Norte	30,81	48,12	-0,26
Coop. Farmacéutica del Campo de Gibr.	121,16	41,12	—
Coop. Farmacéutica de Navarra	45,53	4,63	—
Centro Farmacéutico Extremeño	-0,60	51,68	-0,05
Centro Farmacéutico de Galicia	92,97	40,53	0,17
Unión Farmacéutica Guipuzcoana	28,51	51,35	0,50
Centro Farmacéutico Talaverano	36,98	46,27	—
Silva Ortiz	64,78	39,79	0,13
Coop. Farmacéutica Extremeña	52,27	39,93	0,76
Distrib. Farmacéutica de Castilla	781,24	35,01	0,08
Distrib. Farmacéutica del Sur	102,73	34,76	-0,35
Distrib. Farmacéutica de Navarra	7,72	41,39	0,20
Coop. Farmacéutica de Zamora y V.	17,95	40,73	—
<b>MEDIA</b>	<b>80,81</b>	<b>117,96</b>	<b>0,44</b>

Nota: 1) Debido a la diversidad de fuentes utilizadas y a la variación natural en la población organizativa, el número de empresas difiere para cada año, de tal forma que han sido consideradas un total de 36 empresas en 1994, 38 en 1995, 39 en 1996 y 40 en 1997 y 1998. 2) La variación interanual de ingresos ha podido verse afectada, de forma notable, por procesos de adquisición, fusión o integración de almacenes de empresas matrices en la estructura de sus sociedades participadas. Estas situaciones fueron especialmente patentes en los siguientes casos: Grupo SAFA, S.A.; Medicamenta, S.A.; Farmacéutica Central, S.A.; Centro Farmacéutico Asturiano; Distribuidora Farmacéutica de Castilla y Cooperativa Farmacéutica Española. 3) Los datos correspondientes a la Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo incluyen, también, los correspondientes a su sociedad participada FAMESA.

FUENTE: Elaboración propia a partir de *Fomento de la Producción* (1997, 1998, 1999, 2000) e INFOTEL (2000).

beneficios contables como la evolución del nivel de ingresos recogen la influencia de factores que no necesariamente explican la fortaleza competitiva de una organización. Los ingresos medios de explotación resultan muy influenciados por el tamaño de la compañía, mientras

que el beneficio neto responde de forma clara a las políticas contables de cada entidad. El tercer ratio, variación porcentual de ingresos, puede recoger sesgos derivados del crecimiento global del sector y no de la eficacia de la propia organización en su interacción competitiva con sus rivales.

A partir de un análisis de la literatura en análisis organizativo en general, observamos que la mayoría de trabajos recurren a ratios basados en cálculos de rentabilidad económica (HANSEN y WERNELFELT, 1989; MEHRA, 1996; POWELL y DENT-MICALLEF, 1997; RUSSO y FOUTS, 1997; SHARMA y VREDENBURG, 1998; LEE y MILLER, 1999, etc). En el campo del análisis económico de las sociedades cooperativas, también han sido utilizadas diversas medidas basadas en la rentabilidad económica o financiera (ITURRIOZ, 1998; SABATÉ, SABI y SALADRIGUES, 2000; MOYANO y FIDALGO, 2001). Sin embargo, creemos que el índice de rentabilidad económica pierde gran parte de su eficacia como instrumento de medida de la posición relativa de las organizaciones de distribución-farmacia debido, principalmente, a la relevancia que ha adquirido el fenómeno cooperativo en el sector.

Como se puede observar en la Tabla 6, las sociedades cooperativas controlan más del 70 por 100 del mercado de distribución farmacéutica. Es un hecho comprobado que las entidades con esta forma jurídica suelen practicar la fórmula del reparto anticipado de beneficios (VARGAS, 1993; GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1994; DOMINGO, 2001). En el sector de distribución farmacéutica hemos tenido constancia de este tipo de prácticas en el transcurso de entrevistas en profundidad

TABLA 6  
FORMA JURÍDICA DE EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN-FARMACIA  
Y POSICIÓN EN EL MERCADO (1996-1998)

TIPO	Frecuencia	Ingresos medios 1994/98 (Mill. euros)	% Ingresos totales 1994/98	Plantilla 1998	Inversión 1998 (Mill. euros)
Sociedades cooperativas	22	3.386,18	77,72	4.188	2.876
Sociedades capitalistas	15		22,28	1.367	767
Convencionales		970,68			
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>4.356,86</b>	<b>100,00</b>	<b>5.555</b>	<b>3.663</b>

Nota: Ídem notas 1 y 2 de la Tabla 5. Se han consolidado los datos correspondientes a empresas del mismo grupo.

FUENTE: Elaboración propia a partir de *Fomento de la Producción* (1997, 1998, 1999, 2000) e INFOTEL (2000).

realizadas a directivos de empresas de estas empresas y a sus socios-clientes. La operativa de reparto anticipado radica en las llamadas «bonificaciones», consistentes en el suministro gratuito de un determinado porcentaje del pedido de fármacos.

Existen enormes dificultades para eliminar el efecto distorsionador que sobre los beneficios ejercen tales prácticas de bonificación. A diferencia de otras sociedades cooperativas, las empresas de distribución farmacéutica operan con un número de referencias muy elevado —existen en la actualidad más de 20.000 especialidades farmacéuticas comercializables—, lo que hace prácticamente imposible calcular un precio de mercado para cada fármaco a partir del cual obtener una medida del «beneficio repartido anticipadamente» vía reducción de precios de venta o bonificaciones.

Una vez descartados los ratios de rentabilidad económico-financiera como instrumento de medida de la posición competitiva, se procedió a estudiar otras medidas del éxito relativo empresarial que puedan ser utilizadas con similares —si no iguales— condiciones de fiabilidad para detectar la posición competitiva relativa de las empresas que operan en el sector. Tras analizar la literatura existente, proponemos como índice de medida básico la variación media de cuota de mercado en el período 1994-1998<sup>10</sup>. Índices similares han sido utilizados con anterioridad en diferentes trabajos (MILLER y SHAMSIE, 1996, y MAJUMDAR, 1998). Este índice se muestra consistente frente a las variaciones en las prácticas contables, ya que depende, exclusivamente, de las cifras de negocio de cada una de las empresas frente a las del sector en su conjunto. Además, no pierde validez al comparar entidades de diverso tamaño y elimina el impacto que, sobre la cifra de negocio individual, puede ejercer el crecimiento interanual de las ventas para el sector en su conjunto. Con este modelo de cálculo, las empresas que no obtengan incremento ni decremento medio en su cuota de mercado para el período obtendrán un valor de 100, significando valores superiores un aumento e inferiores un descenso en la evolución de su cuota de mercado. La expresión matemática propuesta aparece recogida en la ecuación (1).

---

<sup>10</sup> Hemos utilizado como horizonte temporal un período de cinco años al objeto de suavizar el efecto de los factores temporales que puedan haber influido de forma coyuntural en la posición competitiva de las organizaciones. La amplitud del horizonte temporal se sitúa, además, en consonancia con el concepto de sostenibilidad de la ventaja competitiva en algunas corrientes teóricas, como la Teoría de Recursos y Capacidades (WERNELFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

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

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 en el mercado nacional en el período  $t$ .

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

En la Tabla 7 aparecen recogidos los índices de variación media de cuota de mercado para el conjunto de las 40 empresas de mayor tamaño<sup>11</sup>. En sombreado se recogen las compañías que registran un  $C_{i94/98}$  superior a la media. Como se puede observar, existe una mayoría de organizaciones que registran un decremento en su cuota media de mercado ( $C_{i94/98} < 100$ ), hecho que puede ser explicado por un incre-

<sup>11</sup> Hemos procedido a analizar y depurar los datos originales con la intención de eliminar factores extraños a la dinámica competitiva que pudieran influir en el índice. En este sentido, hemos eliminado del cálculo los ejercicios, para las respectivas organizaciones, en las que se produjeron operaciones de compra, fusión o absorción de entidades competidoras o aquellos en las que se disgregó parte del negocio en empresas con personalidad jurídica diferente, especialmente si no se consideraron cuentas consolidadas. Teniendo en cuenta estas consideraciones, hemos rectificado el índice de las siguientes entidades: Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo, SAFA, S.A.; Medicamenta, S.A.; Farmacéutica Central, S.A, y Coop. Farmacéutica del Campo de Gibraltar. Los datos correspondientes a la Cooperativa Farmacéutica Española incluyen los de sus filiales: Alternativa Comercial Farmacéutica, Centro Farmacéutico Extremeño, Centro Farmacéutico de Galicia, Distribuidora Farmacéutica del Sur, Centro Farmacéutico de Tenerife, Distribuidora Farmacéutica de Navarra y La Rioja, Distribuidora Farmacéutica de Castilla y León y Distribución Farmacéutica de Catalunya Farmics. Por esta razón, sólo aparecen en el cuadro 33 organizaciones.

mento de la presión competitiva, normalmente derivado de la expansión territorial de entidades que con anterioridad limitaban su actividad a un área geográfica restringida, además de por la incursión de empresas de capital foráneo.

TABLA 7  
VARIACIÓN MEDIA DE LA CUOTA DE MERCADO DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN-FARMACIA PERÍODO 1994-1998

EMPRESA	C94/98 (%)		C94/98 (%)
Centro Farmacéutico Asturiano	<b>119,77</b>	Centro Europeo de Reparto Farm. Cat.	97,72
Medicamenta	<b>112,14</b>	Grupo Cofares	97,47
Safa Galénica	<b>107,70</b>	Centro Farmacéutico Talaverano	97,26
Farmacéutica Central	<b>107,56</b>	Cooperativa Farmacéutica Canaria	97,16
Europea de Servicios y Distribución	<b>106,65</b>	Sanjurjo Alonso	97,05
Silva Ortiz	<b>101,90</b>	Coop. Farmacéutica Andaluza	96,52
Coop. D'Apotecaris de Mallorca	<b>101,84</b>	Hermanidad Farmacéutica Granadina	96,29
Hermanidad Farmacéutica del Mediterr.	<b>101,77</b>	Centro Farmacéutico del Norte	96,10
Centro Cooperativo Farmacéutico	<b>101,66</b>	Coop. Farmacéutica de Jaén	95,87
S. C. Farmacéutica del Noroeste	<b>99,75</b>	Unión Farmacéutica Guipuzcoana	95,59
Coop. Farmacéutica Extremeña	<b>99,74</b>	Coop. Farmacéutica Gallega	95,54
Coop. Farmacéutica Aragonesa	99,41	Federació Farmacéutica	95,17
Coop. Farmacéutica de Tenerife	99,35	Coop. Farmacéutica del Campo de Gib.	94,90
Coop. Farmacéutica de Jerez	98,79	Centro Farmacéutico	93,57
Coop. Farmacéutica de Navarra	98,60	Coop. Farmacéutica de Zamora y V.	93,54
Hermanidad Farmacéutica Almeriense	98,19	Coop. Farmacéutica de C. Real	93,10
Coop. Farmacéutica Asturiana	97,82	<b>MEDIA</b>	<b>99,56</b>

Nota: 1) Hemos eliminado de los cálculos los ejercicios correspondientes a aquéllos en los que el índice hubiera podido verse afectado por operaciones de compra, fusión, absorción o reestructuración organizativa. 2) Debido a la diversidad de fuentes utilizadas y a la variación natural en la población organizativa el número de empresas difiere para cada año, de tal forma que han sido consideradas un total de 36 empresas en 1994, 38 en 1995, 39 en 1996 y 40 en 1997 y 1998. 3) Grupo Cofares incluye sus empresas filiales: Alternativa Comercial Farmacéutica, Centro Farmacéutico Extremeño, Centro Farmacéutico de Galicia, Centro Farmacéutico de Tenerife, Distribuidora Farmacéutica de Navarra y Rioja, Distribuidora Farmacéutica de Castilla y León y Distribución Farmacéutica de Catalunya Farmics. Por esta razón sólo aparecen en la Tabla 33 organizaciones.

FUENTE: Elaboración propia a partir de *Fomento de la Producción* (1997, 1998, 1999 y 2000), Infotel (2000) y Base de Datos de la Subdirección General de Asistencia y Prestación Farmacéutica del Ministerio de Sanidad.

De los resultados recogidos en la Tabla 7 podemos extraer una serie de conclusiones interesantes. Los cinco primeros puestos de la cla-

sificación son ocupados por empresas de naturaleza jurídica no cooperativa, habiendo registrado un incremento medio anual de cuota de mercado en los últimos cinco años superior al 5 por 100. De estas entidades —Centro Farmacéutico Asturiano, Medicamenta, Farmacéutica Central, Safa Galénica y Europea de Servicios y Distribución— tres son de capital español, mientras que las entidades restantes pertenecen a la multinacional de distribución farmacéutica Alliance Unichem, de origen francés. Las cinco compañías tienen su sede central en cuatro Comunidades del Centro-Norte del país, siendo, por este orden: Asturias, Aragón, Madrid y Comunidad Valenciana.

Debido al protagonismo que ostentan las sociedades cooperativas, analizaremos a continuación la existencia de diferencias en la evolución de la cuota de mercado que puedan producirse entre las entidades cooperativas y capitalistas de ámbito nacional. Este análisis se refleja en la Tabla 8, en el que, a efectos ilustrativos, hemos introducido, además, los índices de variación de ingresos y el beneficio neto registrado por las empresas en 1998.

Las entidades cooperativas registran una disminución media de la cuota de mercado, mientras que las sociedades de forma jurídica no cooperativa consiguen unos resultados sensiblemente mejores, al mismo tiempo que registran un beneficio neto superior, en promedio, a las sociedades anónimas o limitadas. Las entidades no cooperativas presentan también unos mejores resultados si atendemos al incremento porcentual de los ingresos.

Es de destacar, no obstante, que la desviación típica de las sociedades no cooperativas en los dos primeros ratios es considerablemente mayor a la que registran las sociedades cooperativas. Es decir, coexisten sociedades mercantiles con un alto desempeño frente a otras con unos resultados muy inferiores, lo que da una idea de la na-

TABLA 8  
COMPARATIVA RATIOS DE POSICIÓN COMPETITIVA SUBSECTOR  
COOPERATIVO

TIPO DE EMPRESA	Crecimiento medio Cuota Mercado 1994/98 (%)		Crecimiento ingresos 1994/98 (%)		Beneficios netos (Millones euros) 1998	
	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.
Sociedades cooperativas	97,72	2,49	40,89	22,03	0,607	0,595
Sociedades no cooperativas	103,25	8,22	97,76	78,60	0,474	0,553
<b>TOTAL</b>	<b>99,56</b>	<b>5,68</b>	<b>59,85</b>	<b>54,69</b>	<b>0,558</b>	<b>0,571</b>

FUENTE: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción (1997, 1998, 1999 y 2000), Infotel (2000) y Base de Datos de la Subdirección General de Asistencia y Prestación Farmacéutica del Ministerio de Sanidad.

turalidad dual del subsector no cooperativo frente a las empresas cooperativas, que conforman un grupo relativamente homogéneo.

#### **4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES PARA LA EMPRESA COOPERATIVA**

Los resultados obtenidos en el apartado anterior pueden servir de base para construir un mapa de la situación competitiva de las empresas españolas de distribución farmacéutica. Así mismo, el procedimiento propuesto puede aportar soluciones novedosas al problema de la identificación de medidas eficaces del éxito competitivo. Hemos tratado de evitar, al mismo tiempo, los problemas en los que incurren las medidas tradicionales del desempeño económico o financiero y que invalidan los procedimientos de medida del resultado empresarial basado en los datos de beneficio contable.

De acuerdo con los hallazgos anteriores, es posible también avanzar en el papel que puede ejercer la forma jurídica en el éxito empresarial. Según los análisis efectuados, las sociedades cooperativas constituyen un grupo homogéneo de empresas, normalmente orientadas hacia mercados provinciales o incluso locales —aunque existen notables excepciones, como es el caso de CECOFAR, HEFAME o COFARES—. Durante las más de cinco décadas transcurridas desde la creación de este tipo de entidades, las sociedades cooperativas han consolidado sus mercados tradicionales, realizando, al mismo tiempo, un notable esfuerzo tecnológico (BRUQUE, 2001).

Sin embargo, no es un hecho aleatorio que, en el período 1994-1998, las empresas con mayor crecimiento neto de mercado, tal y como se obtiene de los coeficientes  $C_i$ , se correspondan con compañías que no optaron por el modelo cooperativo. Más bien al contrario, las empresas más avanzadas se corresponden con sociedades anónimas de gran tamaño que han desarrollado una fuerte estrategia de expansión territorial durante la última década y que, en gran parte de los casos, pertenecen o han sido absorbidas por sociedades de distribución multinacionales.

El carácter multinacional de este tipo de organizaciones ha podido imprimirles un modo de ser más dinámico y emprendedor, especialmente desde el punto de vista tecnológico y comercial que, definitivamente, ha podido influir en los resultados finales. Frente a esta situación, el cooperativismo español de distribución farmacéutica ha reaccionado de manera más lenta, tratando, en la mayor parte de las ocasiones, de afianzar los mercados en los que ya estaban asentadas, poniendo en práctica políticas de fidelización de sus socios-clientes.

A esta mayor lentitud se le han unido otros problemas, como su más reducido tamaño en relación a las empresas del resto de la Unión Europea y las dificultades de obtención de una mayor financiación para proyectos de expansión (MARTÍNEZ, 1996).

A pesar de que, a escala global, el subsector cooperativo ha obtenido unos resultados inferiores, hemos de recordar dos condicionantes que matizan esta conclusión. De un lado, existen notables ejemplos a escala individual que ejemplifican la puesta en marcha de estrategias de fuerte crecimiento territorial y tecnológico por parte de sociedades cooperativas, cuestión que se traduce en unos mejores resultados empresariales para estas entidades. De otro lado, existen también sociedades capitalistas convencionales que han obtenido unos resultados muy inferiores en relación a la media del sector y, por tanto, a la media de las sociedades cooperativas. Estos últimos hallazgos deben llamar la atención sobre la importancia de otros factores internos y sectoriales que pueden afectar, de forma decisiva, al desempeño competitivo. Entre ellos podemos apuntar, además del tamaño, que responde a su vez a una evolución histórica favorable, la calidad de la gestión, la orientación estratégica al crecimiento y el apalancamiento de los recursos humanos o tecnológicos con los que cuentan las entidades. Precisamente, estos factores pueden constituir la base de futuras líneas de investigación.

El trabajo adolece de ciertas limitaciones, que enumeramos a continuación. En primer lugar, persisten las dificultades para obtener información económica y/o financiera de las empresas del sector, lo que, ciertamente, restringe el alcance de los análisis y resultados. En segundo lugar, nos hemos limitado a la utilización de fuentes cuantitativas de éxito competitivo. Sin embargo, sería interesante utilizar otro tipo de medidas basadas en la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio prestado o de los puntos fuertes y débiles de la organización. Las medidas perceptuales están siendo utilizadas con mayor asiduidad en las últimas corrientes de investigación (SPANOS y LIOUKAS, 2001). En tercer lugar, sería necesario controlar los efectos de diversas variables que pueden influir en las medidas de posición competitiva propuestas, tales como el tamaño o las diferencias territoriales en el consumo farmacéutico.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOFARMA. Cooperativas Farmacéuticas Españolas. Disponible Internet, <http://www.acofarma.com>. Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2000.
- AROCAS, M. Entrevista al presidente de UNYCOP. *Boletín Informativo de Hefame*, n.º 194, marzo 2000, p. 112.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, 1991, p. 99-120.
- 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.
- BRUSH, T.; ARTZ, K. W. Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in Veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 223-250.
- COFARAN. El grupo EDIFA. Disponible en Internet: [http://www.cofaran.es/cof\\_edfa.html](http://www.cofaran.es/cof_edfa.html). Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2000.
- DOMINGO SANZ, J. Ratios para el análisis de rentabilidad de las cooperativas agrarias andaluzas. *CIRIEC-España*, n.º 38, 2001, p. 171-186.
- ERASUN PELLON, A. La distribución farmacéutica cooperativa en la asistencia sanitaria. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 62, 1996, p. 171-176.
- ESADE. Flashes sectoriales, Industria farmacéutica. Disponible en Internet: <http://www.guiame.net/flash/farma.html>. Fecha de consulta: 12 de julio de 2000.
- FARMAINDUSTRIA. *La industria farmacéutica en cifras*. Farmaindustria, Madrid, 1999.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. *España 30.000*. Barcelona: Fomento de la Producción, 2000.
- *España 30.000*. Barcelona: Fomento de la Producción, 1999.
- *España 30.000*. Barcelona: Fomento de la Producción, 1997.
- *España 30.000*. Barcelona: Fomento de la Producción, 1998.
- 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, p. 237-255.
- GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol. 33, n.º 3, 1991, p. 114-135.
- HANSEN, G. S.; WERNELFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, p. 399-411.
- IMS HEALTH. Global information solutions for the Pharmaceutical and Healthcare industries. Disponible en Internet: <http://www.imshealth.com/html/content.shtml>. Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2000.
- INFOTEL. Bases de datos. Accesible en <http://www.infotel.es>, marzo-octubre de 2000.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, J. *El cooperativismo sanitario integral en el sector de la salud: Análisis de los flujos económico-financieros*. Madrid: Fundación Espriu, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 1991.

- LEE, J.; MILLER, D. People Matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 579-593.
- MAJUMDAR, S. K. On the utilization of resources: perspectives from the U.S. telecommunications industry. *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1998, p. 809-831.
- MARTÍNEZ, F. Cooperativa de Farmacéuticos de España, COFARES. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 62, 1996, p. 127-176.
- MEHRA, A. Resource and market based determinants of performance in the U.S. Banking industry. *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 307-322.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 3, 1996, p. 519-543.
- MOYANO FUENTES, J.; FIDALGO BAUTISTA, F. El impacto de la dimensión en la sociedad cooperativa agraria. Una aplicación al cooperativismo oleícola. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 73, 2001, p. 95-122.
- POWELL, T. C. How much does industry matter?, An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 323-334.
- POWELL, T. C.; DENT-MICALLEF, A. Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 5, 1997, p. 375-405.
- RUIZ DE GAUNA, C. Almacén de guardia para 1.500 farmacias. Disponible en Internet: <http://www.expansiondirecto.com>. Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2000.
- RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, vol. 40, n.º 3, 1997, p. 534-559.
- SABATÉ PRATS, P.; SABI MARCAMO, X.; SALADRIGUES SOLÉ, R. Cooperativas versus sociedades mercantiles. El sector frutero en Lleida. *CI-RIEC-España*, n.º 34, 2001, p. 51-70.
- SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1998, p. 729-753.
- SPANOS, 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, 2001, p. 907-934.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. *Las almazaras cooperativas onubenses, una propuesta de actuación ante la crisis*. Huelva: Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, 1993.
- WERNELFELT, B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.
- YEOH, P. L.; ROTH, K. An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 637-653.