

LA LOGISTICA EN LA DISTRIBUCION COMERCIAL

UNA ACTIVIDAD DE FUTURO EN LA UNION EUROPEA

■ ALFONSO REBOLLO



La logística empresarial comprende todas aquellas actividades relacionadas con la situación de las materias primas, componentes y productos, en el lugar y momento adecuados para su utilización, tanto en actividades de producción como de distribución de los productos finales a los usuarios. Según la definición de la logística, "el término 'gestión de la distribución física' integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo.

Estas actividades pueden incluir, entre otras muchas, servicio al cliente, precisión de la demanda, control de

inventarios, servicios de reparación, manejo de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de fábricas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte, y almacenamiento" (1).

La logística se refiere, por tanto, a actividades tan antiguas como la propia actividad comercial, de la que en buena medida forma parte. Sin embargo, la concepción de la logística como actividad empresarial no se desarrolla hasta los años cincuenta y sesenta de este siglo. Con anterioridad, la logística era tratada fundamentalmente como una actividad militar. De hecho el

impulso definitivo para el análisis sistemático de la logística tuvo lugar durante la Segunda Guerra Mundial (2). Hasta los años cincuenta las empresas estaban orientadas fundamentalmente hacia la producción y la venta, considerando a la logística como una serie de actividades necesarias, pero que sólo generaban costes, sin añadir valor específico a la actividad de la empresa.

PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Sólo a partir de las décadas de 1950 y 1960, la logística empieza a considerarse como un área de gestión específica dentro de la empresa, que presenta dos tipos de oportunidades: es una de las áreas de actividad donde las empresas pueden alcanzar todavía mejoras notables de productividad mediante la reducción de costes (de hecho la logística fué denominada "la última frontera para la reducción de costes" (3); a la vez que permite incrementar la competitividad de las empresas, mediante la mejora de los servicios prestados a los clientes. Hasta llegar a esta consideración actual de la logística, este concepto ha pasado por diversos estadios.

En los años cincuenta se extiende el concepto de coste total de la distribución física, por el que se consideran de manera conjunta los costes de transporte y de almacenamiento de las mercancías. Básicamente, lo que expone este concepto es que puede ser preferible utilizar un medio de transporte más caro (por ejemplo, el avión sobre el transporte por carretera), si con ello se reducen los costes de almacenamiento en cantidad tal que, por lo menos, compensen los mayores costes de transporte.





Este concepto no era, lógicamente, nuevo, pero al ser aplicado a las funciones logísticas puso de relieve la oportunidad de considerar las distintas tareas de logística como una misma función empresarial.

Este cambio en la consideración de las funciones logísticas se propició también por una serie de factores externos a las propias empresas.

Una parte de estos factores externos impulsó a las empresas a la búsqueda de ahorros en los costes (período de recesión económica y crecimiento de los costes industriales), y a la prestación de un mayor nivel de servicios (cambios en los comportamientos de los consumidores, urbanización de la población, creciente peso de la distribución comercial); mientras que el desarrollo tecnológico impulsó el análisis y la planificación sistemática de las funciones de la logística (la experiencia acumulada en el ámbito militar; la expansión en el uso de los ordenadores que, a su vez, permitió la generalización del cálculo de modelos matemáticos complejos; y la realización de simulaciones).

Estas tendencias siguieron presionando en los primeros años setenta (en las que, como circunstancia más destacable, cabe señalar el primer gran incremento de los precios del petróleo, en 1973).

LOGISTICA Y GESTION EMPRESARIAL

La revisión de los costes de la logística pone bien de relieve la importancia que alcanza esta función dentro de la gestión empresarial. En el artículo citado anteriormente, W. Stewart puso este fenómeno de relieve, al estimar el porcentaje que alcanzaban los costes logísticos. Medidos como promedio de 270 empresas, suponían un total del 21,8% de las ventas de estas empresas (ver cuadro nº 1).

El siguiente paso en la consideración de la logística como función empresarial fue comenzar a valorarla de manera integrada en la planificación empresarial. Es decir, integrar la distribución física como un área más de la gestión de la empresa (englobando la gestión de las distintas tareas logísticas entre sí, como estas con el resto de las funciones desarrolladas por la empresa), y como un elemento más dentro de la estrategia de la empresa, y de su posicionamiento en el mercado, en tanto que factor fundamental de los servicios ofrecidos por la empresa a los clientes.

Ya en los años sesenta, P. Drucker había puesto de manifiesto en un conocido artículo (4) la oportunidad de utilizar la logística para mejorar la "orientación hacia los consumidores".

CUADRO Nº 1

COSTES LOGISTICOS (PROMEDIO DE 270 EMPRESAS)

COSTES DE	% S/ VENTAS
ADMINISTRACION	2,4
TRANSPORTE	6,4
MANTENIMIENTO E INVENTARIOS	3,8
ALMACENAMIENTO	3,7
EMPAQUETAMIENTO	4,3
TRATAMIENTO DE PEDIDOS	1,2
TOTAL	21,8

FUENTE: W. Stewart. "Physical Distribution: Key to improved volume and profits". *Journal of marketing*; enero, 1965.

Efectivamente, esto exige que la logística forme parte de la planificación de las empresas, como una función capaz de añadir valor al producto y en la que es posible obtener mejoras considerables de productividad.

Una afirmación que se hace más patente en el caso de las empresas de distribución comercial, en las que la actividad logística es su función material, sobre la que se concretan las actividades transaccionales y estrictamente comerciales, y la creación de utilidades de disponibilidad de los productos, en que consiste el negocio de las empresas de distribución comercial.

La concepción estratégica de la logística define hoy la discusión sobre el desarrollo de las actividades de distribución física, que ya no cabe entenderlas como actividades aisladas, sino integradas en el conjunto empresarial, dando lugar a los sistemas logísticos de las empresas. A partir de este enfoque, se destacan los siguientes temas críticos de la logística en la actualidad (Christopher, M.; 1992).

1. *Explosión de los servicios a los clientes*, basada en el hecho de que en los mercados actuales la demanda básica incluye tanto la calidad de los productos como los servicios de disponibilidad añadidos a ellos.

De aquí que las empresas encuentren en los servicios logísticos una

La diferencia es nuestra eficacia en Almacenaje y Distribución



La diferencia es la eficacia, puntualidad y servicio. Los pilares sobre los que se cimenta la estrategia del GRUPO LOGÍSTICO ALDEASA. Una estrategia que la sitúa en vanguardia de las empresas del sector y con la que ha ganado la confianza de las más prestigiosas firmas de comercialización de superficies, así como de fabricantes de productos secos y perecederos. Y en un tiempo record.



Su amplia red de modernas instalaciones ofrece a todos unos servicios logísticos donde cada cliente mantiene su singularidad sin compartir instalaciones.

Una eficacia en almacenaje y distribución que hace la gestión de mercancías mucho más rentable hoy.



oportunidad para la creación de ventajas competitivas diferenciales.

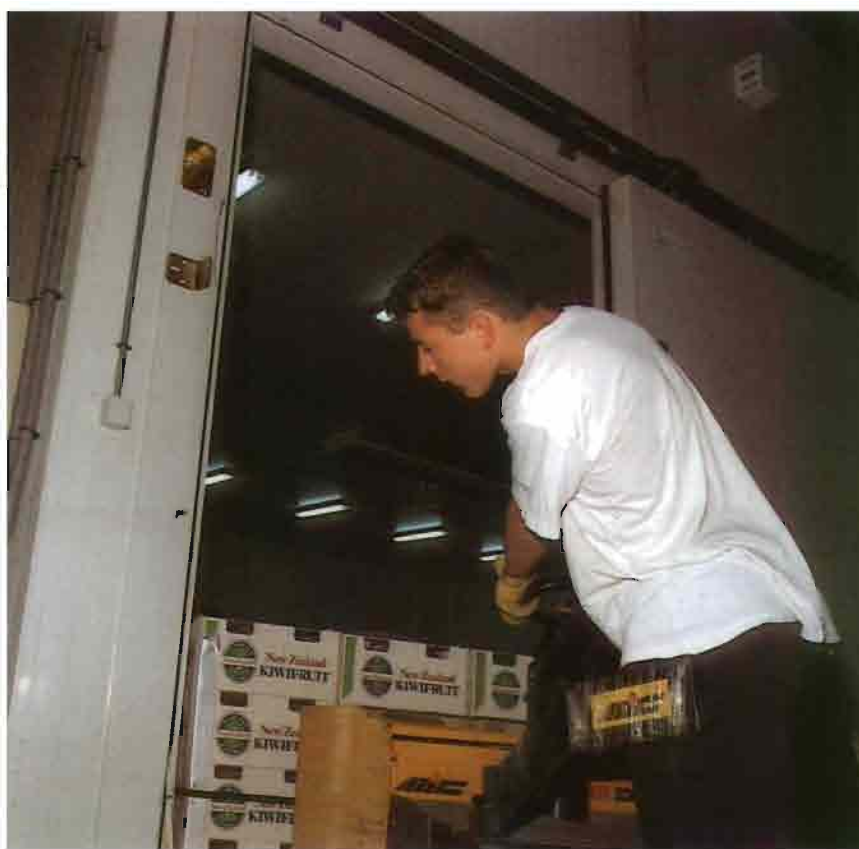
2. *Dirección estratégica del tiempo de comercialización de los productos.* En la actualidad ocurren dos fenómenos de sentido contrario que, en conjunto, obligan a disminuir el tiempo de comercialización de los productos.

De una parte, tiende a crecer el período de tiempo necesario para la puesta en el mercado de un nuevo producto; mientras que, de otra parte, crece la volatilidad de la tecnología y se acortan progresivamente los ciclos de vida de los productos.

3. *Integración organizacional.* Los objetivos de reducir costes, de gestionar la producción de manera efectivamente orientada al consumidor y, finalmente, de conseguir ventajas comparativas diferenciales a través del incremento del nivel de servicios, serán difícilmente alcanzables con la organización tradicional de las empresas, fundamentada en divisiones funcionales y jerarquías empresariales.

Se hace necesario considerar la actividad de las empresas, no como unidades económicas aisladas, sino integradas en conjuntos que den lugar a la formación de "cadenas de oferta: desde la producción y aprovisionamiento de las primeras materias, hasta la situación del producto en los puntos de venta. Lo que exige reorientar los principios de la relación entre empresas hacia la cooperación y planificación conjunta de sus producciones y servicios, entre los que tienen un lugar destacado los de logística".

4. *Gestión por objetivos.* Los fenómenos señalados anteriormente otorgan una destacada importancia a la dirección de la empresa fundamentada en alcanzar objetivos sucesivos y de orden superior, en los que se encuentren los principios de tiempo de comercialización de los productos y de posicionamiento en el mercado, junto con los de flexibilidad y rapidez en la adaptación a los mercados cambiantes. Para ello es preciso considerar la "cadena de oferta" como el canal de distribución idóneo para la comercialización de los productos.



El mismo Christaller señala como logros más importantes de este tipo de dirección, los de costes más bajos, mayor calidad, mayor variedad, más flexibilidad y tiempos de respuesta más rápidos.

5. *Globalización de los mercados.* Más allá de la internacionalización o la multinacionalización de las empresas, la globalización de los mercados impone que las empresas, cualquiera que sea su tamaño, planifiquen su actividad en términos de mercado que superan con mucho a los antiguos mercados locales o nacionales y, muy especialmente, sus actividades logísticas.

En efecto, las funciones de aprovisionamiento, producción y ventas, deben planificarse en función de las nuevas oportunidades y amenazas que supone la creación de espacios económicos multinacionales y la generalización de las comunicaciones.

La posibilidad de encontrar aprovisionamientos más convenientes de empresas muy distantes, o de localizar las diferentes fases de la producción en distintos países, otorgan una nueva importancia y mayor prioridad a las funciones logísticas. □

ALFONSO REBOLLO

Universidad Autónoma de Madrid

NOTAS

1. National Council of Physical Distribution Management. Tomado de Ballou, R. (1991).
2. Distintos autores se refieren al desembarco de las tropas aliadas en Normandía, en 1944, como la mayor operación de logística que nunca haya tenido lugar. La referencia de la logística al ámbito militar queda bien patente en la definición que da el Diccionario de la Real Academia: "Parte del arte militar que atiende al movimiento y avituallamiento de las tropas en campaña".
3. W. Stewart. "Physical Distribution: Key to improved volume and profits". *Journal of marketing*; enero, 1965.
4. "The Economy's Dark Continent" *Fortune*; abril, 1962.

UNA APROXIMACION A LA LOGISTICA

ACTIVIDADES CLAVE Y RELACIONES

■ JOSE LUIS MENDEZ

De todos es conocido cual es la razón económica de la distribución comercial, esto es, salvar la separación entre producción y consumo, a tres niveles:

- Separación espacial, que se refleja en la concentración espacial de las actividades productivas, por un lado, y por la concentración espacial de los consumidores, por otro.
- Separación temporal debida a los distintos ritmos que se producen en la producción (discreto) y el consumo (continuo).
- Discrepancia en los surtidos originada por una especialización en la producción y una complejidad creciente del consumo.

Esta separación entre producción y consumo ha dado lugar a nuevas funciones económicas, tanto de distribución física o logística como de comercialización, que añaden valor añadido al producto en forma de utilidades de tiempo, lugar y modo.

- El transporte y los almacenamientos primarios para la constitución de lotes comercializables hacen posible salvar la separación espacial entre oferta y demanda (arbitraje).
- Los almacenamientos reguladores evitan la separación temporal que se produce por los distintos ritmos de producción y consumo (especulación).
- Las cadenas logísticas de almacenamiento que permiten la constitución de surtidos específicos.

Dichas funciones económicas, por tanto, representan un coste tanto real como de oportunidad para la distribución, sobre todo aquellas que ponen de manifiesto servicios logísticos (Lalonde y Zinszer, 1976; Snyder, 1963; y Stewart, 1965).

Si bien es cierto que la sistematización de fenómenos que se observan en



la realidad detentan un elevado grado de subjetividad según el objetivo perseguido por cada autor, todos ellos presentan regularidades en cuanto a la catalogación de determinadas actividades como propias de la distribución física.

Las funciones de intermediación o servicios comerciales (en los que se incluyen servicios logísticos), quedan recogidos con Marx en "El Capital", como los gastos que provoca la comercialización de los productos, estableciendo la clasificación siguiente:

1. Gastos netos de circulación, en los que incluye el tiempo de compra y venta, la contabilidad y el dinero (entendido como los gastos de financiación del proceso).

2. Gastos de conservación, en los que distingue los gastos de almacenamiento correspondientes a los trabajos y empleos de bienes, e incluso posibles transformaciones de las mercancías que completan la distribución y los gastos derivados del verdadero almacenamiento, aquél que se produce por los desajustes entre oferta y demanda.

3. Gastos de transporte, que salvan la distancia entre oferta y demanda.

Esta clasificación, establecida en el siglo XIX por Marx, sigue siendo básicamente correcta, si bien el grado de especialización de la distribución ha llevado a diversos autores a mejorarla.

Triolaire (1965) recoge, además, el fraccionamiento o la agrupación y clasificación o surtido (en lo referente a la

oferta hecha al consumidor) y presenta los gastos de publicidad y acondicionamiento de los productos como costes de producción, no de distribución.

Gist (1971) recoge aquellos elementos que fundamentan el comercio minorista sobre una base económica. Añade a las clasificaciones anteriores dos elementos nuevos: actividades informativas (de los minoristas a los consumidores sobre precios y calidades) y provisión de otros servicios (surtido, horario de apertura, atención al cliente, etcétera).

Autores más contemporáneos llegan a establecer un mayor número de funciones o servicios comerciales (Casares, 1980; Rebollo, 1986; Santesmases, 1992) mientras otros autores distinguen entre funciones o servicios comerciales y flujos que se producen en el canal de comercialización (Lambin, 1991; Cruz, 1991; Kotler, 1992).

No se pretende en este artículo el estudio de los servicios comerciales, sino una aproximación a la logística empresarial y su significado, pero, sin embargo, parece indicado no perder la visión de los servicios comerciales ya que muchos de ellos no podrían configurarse sin las actividades logísticas que se desarrollan para conseguirlos.

A lo largo del artículo se pretende establecer una visión lo más general posible de la logística, su significado empresarial y los problemas derivados de una mala planificación logística. Para ello se revisan cada uno de los componentes principales de un sistema logístico de una forma sistematizada, así como las principales relaciones que se establecen entre estos componentes y las consecuencias medidas en términos económicos que producen dichas relaciones. Por último, se abordan las innovaciones en las principales actividades logísticas debidas a los cambios producidos en Europa desde su integración en un mercado económico único, así como las ventajas que el avance tecnológico ha tenido para el sistema logístico global y para el sistema de planificación de la producción con nuevos sistemas de organización como el "Just in time"



EL CONCEPTO DE LOGISTICA

Antes de analizar diferentes aproximaciones a la definición del concepto de "logística", hay que resaltar que en la mayoría de los casos esta palabra se ve sustituida por "distribución física", olvidando que "logística" es un término que engloba la mayoría de las actividades relacionadas con aquella, mientras que el concepto de "distribución física" puede quedar reducido a una sola actividad: el transporte.

El Congreso Nacional Americano de Distribución Física Empresarial en su reunión anual de 1979 definió la logística de la siguiente forma:

"El término 'gestión de la distribución física' integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales, desde el punto de origen al de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre otras muchas, servicio al cliente, previsión de la demanda, control de inventarios, servicios de reparación, manejo de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de fábricas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercancías devueltas,

recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte y almacenamiento".

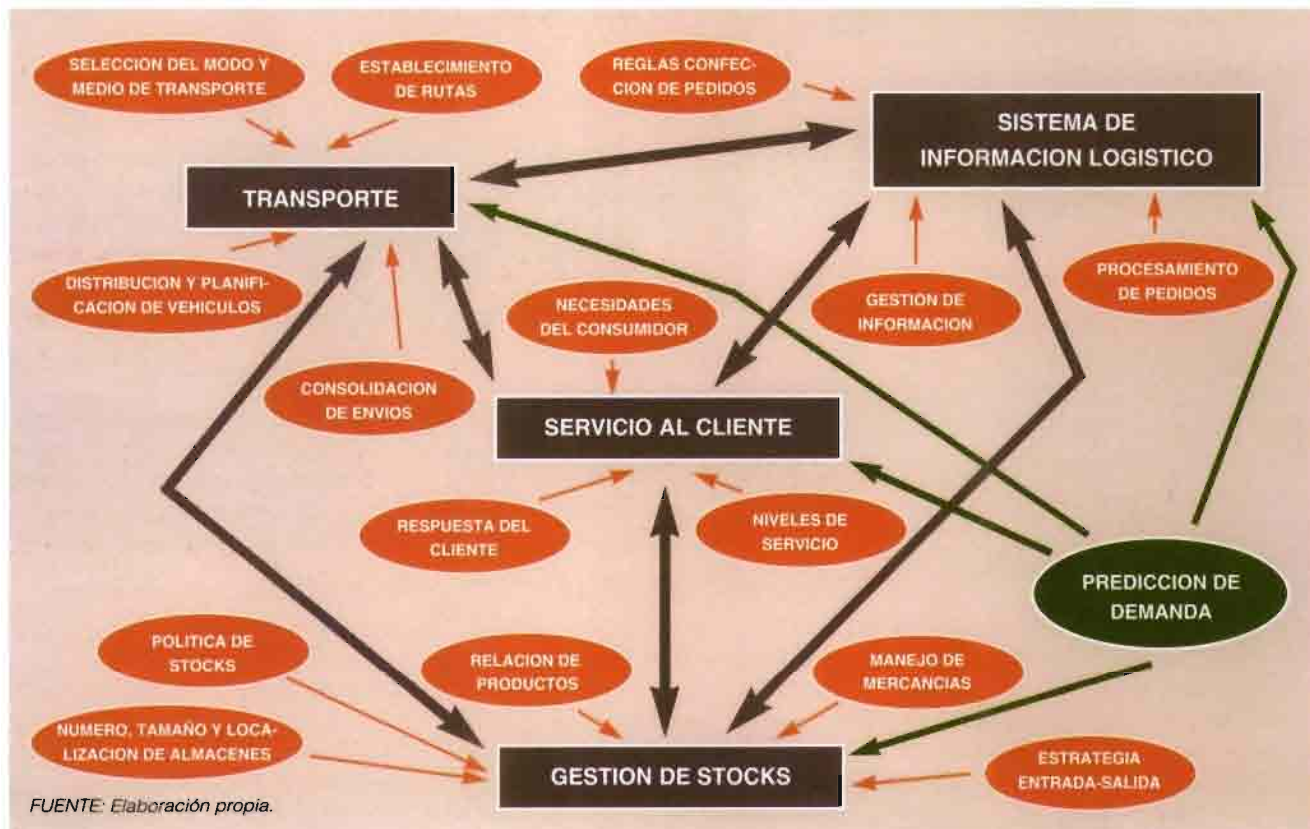
Por su parte, Colin (1983) la presenta como "una opción fundamental de integración del control de la circulación física de las mercancías en las estrategias globales de la empresa. Un esfuerzo permanente de la constitución de los flujos físicos regulados de delante a atrás por un sistema de circulación de la información. Y una forma de gestión de las operaciones de circulación física de las mercancías".

Para Ballou (1985) "la logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo".

Gradey, Noyelle y Stanback (1991) distinguen entre "logística de información", que comprende el flujo y procesamiento de la información acerca de clientes, productos, precios..., y que recoge una serie de procesos más o menos formales y con mayor o menor aporte de tecnología, y la "logística de las mercancías", que comprende el flujo de los productos a través del canal, incluyendo las tareas de aprovisionamiento, almacenaje, transporte y entrega a los puntos de venta.

GRAFICO Nº 1

EL SISTEMA LOGISTICO



De todas estas definiciones que la mayoría de autores dan a la logística se desprende una característica común, esto es, el valor añadido en forma de utilidades de tiempo y lugar (transporte y almacenamiento) y modo (punto de venta) que obtiene el producto para salvar la distancia o "gap" existente entre producción y consumo.

De ellas, además, se puede entender la existencia en la logística de las que Ballou denomina "actividades clave" (aquellas que tienen lugar en cualquier canal de comercialización) y "actividades soporte" (aquellas que se van a desarrollar bajo ciertas circunstancias en determinadas empresas).

Las denominadas "actividades clave" se sitúan en el llamado "ciclo crítico" bien porque contribuyen de forma decisiva al coste de la logística, bien porque son esenciales para coordinar y completar de forma efectiva las tareas logísticas.

En el gráfico nº 1 se presentan las denominadas "actividades clave" y las "actividades soporte", junto a las relaciones existentes entre las "actividades clave", ya que de estas relaciones se obtendrá el coste total del sistema logístico y, por último, una variable que afecta al sistema logístico, esto es, el conocimiento de la demanda futura por parte de las empresas.

ACTIVIDADES LOGISTICAS

• SERVICIO LOGISTICO AL CLIENTE

Quizá sea esta actividad la que mas complejidad detente en cuanto a su definición y cuantificación debido a la intangibilidad de su conceptualización. Generalmente dos de las medidas más utilizadas para su cuantificación se centran en el tiempo de entrega y en la disponibilidad del producto.

Múgica (1985) recoge de forma concisa diferentes indicadores sobre el

servicio comercial ofrecido tanto en los mercados de origen como en la cadena comercializadora, entre los que cabe destacar:

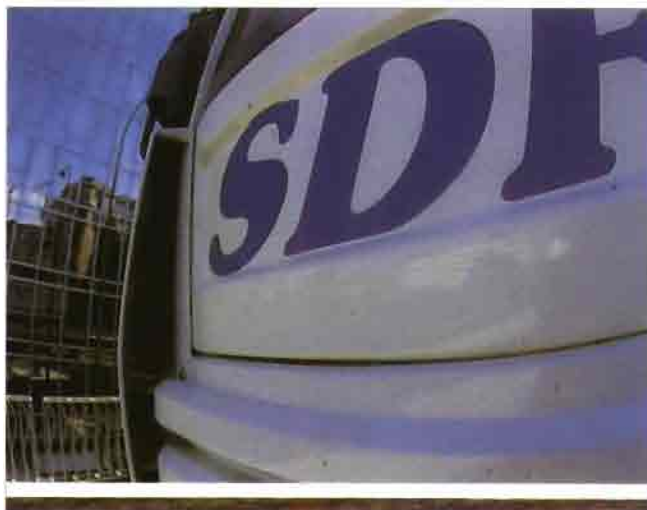
- Tiempo transcurrido entre la recepción de un pedido y cuando éste está listo para ser enviado.
- Tiempo de tránsito del pedido hasta el cliente.
- Disponibilidad y seguridad de los inventarios.
- Limitaciones a los pedidos referentes a volumen y frecuencia de envío permitidos.
- Consistencia o regularidad en los elementos previamente mencionados.
- Frecuencia de visitas de vendedores y agentes a los clientes.
- Facilidades para la realización de pedidos.
- Información sobre la situación de los pedidos.
- Apoyo al producto realizando promociones.

SDF IBERICA INCREMENTA SU FACTURACION

S.D.F. IBERICA, empresa de transporte y distribución frigorífica, filial del grupo líder en Europa **STEF-TFE**, mantiene un crecimiento sostenido en su facturación, que en 1993 ascendió a unos 2.300 millones de pesetas, para pasar a 4.350 millones de pesetas en 1994 y mantener para 1995 una previsión de 6.000 millones de pesetas.

S.D.F. IBERICA presta servicios logísticos para mercancías que precisan de tratamiento frigorífico, tanto en productos frescos como congelados, y es la única empresa en España que ofrece servicios logísticos integrales en multitemperatura.

En la actualidad, **S.D.F. IBERICA** está presente en España a través de sociedades participadas y delegaciones en Irún, Oviedo, Vigo, Zaragoza, Barcelona, Valencia, Córdoba, Alicante, Sevilla, Málaga y Madrid.



Además, en mayo de 1995 se ha inaugurado una nueva delegación en Bilbao y está previsto abrir otra delegación en Sevilla y construir un almacén en Barcelona, cuya entrada en funcionamiento se producirá entre 1997 y 1998.

S.D.F. IBERICA dispone en sus instalaciones de toda España de 200.000 m³ para almacenaje, así como más de 8.000 m² para muelles y oficinas. De igual modo, **S.D.F. IBERICA** cuenta con una flota de 125 vehículos y una plantilla integrada de más de 400 personas.

Una realidad de **S.D.F. IBERICA** en España que responde a la experiencia en otros países del grupo francés **STEF-TFE**, líder europeo en el sector de la logística de frío que, además de las instalaciones de su filial española, cuenta con presencia en Francia, Italia, Alemania, Holanda, Bélgica y Reino Unido.

SEDE CENTRAL

C/ Torrejón, 26.
28850 TORREJÓN DE ARDOZ.
Tel.: 91-677 81 48
Fax: 91-677 14 46

GUIPUZCOA

C/ Europa. Nave H.
Terminal de Transportes ZAISA
20300 IRUN
Tel.: 943-63-20-00
Fax: 943-63-21-22

BILBAO

Depósito Franco - Nave 4.
Aparcavisa
VALLE DE TRAPAGA
VIZCAYA
Tel.: 94-438-18-22
Fax: 94-438-66-53

GALICIA

C/ Raposeira, 22.
36214 VIGO (Pontevedra).
Tel.: 986-48-15-17.
Fax: 986-48-15-57

ZARAGOZA

C/ E. Nave 6.
MERCAZARAGOZA
50014 Zaragoza
Tel.: 976-47-02-87.
Fax: 976-47-10-37

MADRID

C/ Torrejón, 26.
28850 TORREJÓN DE ARDOZ
Tel.: 91-677 81 48
Fax: 91-677 15 74

BARCELONA

Avda. del Vallés, 33.
Edificio INTERFRISA.
08228 TERRASSA
Tel.: 93-731-57-18
Fax: 93-731-70-75

VALENCIA

Ctra. Fuente Encors, s/n.
MERCAVALENCIA
46013 VALENCIA
Tel.: 96-367-21-74
Fax: 96-367-26-36

PORTUGAL

Edificio TERFRIO-Terminal TERTIR
Estrada Nacional 10
2615 ALVERCA
PORTUGAL
Tel.: 07-351-1-957-59-59
Fax: 07-351-1-957-36-87



RED DE FRIO EN EUROPA



SDF es la primera red europea de logística bajo temperatura controlada, que ofrece una amplia gama de servicios destinados a apoyarles en el desarrollo de su negocio: Grupaje, Distribución hasta supermercados e hipermercados, Lotes completos, Almacenamiento y gestión de stocks, Preparación de pedidos, Prestaciones personalizadas (etiquetado, empaçado...). Cada paquete de producto que entra en **SDF**, hasta su destino final, es seguido perfectamente a lo largo de su trayectoria, con todas las garantías para dar una eficaz respuesta a sus necesidades.

LA LOGISTICA DEL FRIO



Perrault y Russ (1976) han intentado captar la naturaleza general del servicio al cliente mediante una amplia definición: "El conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuados y se asegure un uso correcto del mismo".

Estos autores recogen en un estudio la importancia relativa de los diferentes elementos de la oferta del servicio de distribución mediante la correlación existente entre el elemento de servicio y la satisfacción del cliente, tal y como se recoge en el cuadro nº 1.

Puede observarse como aquellos elementos relacionados con el factor tiempo (los dos primeros), están clasificados como elementos de servicio más importantes, pudiéndose resumir en un único factor referido a la disponibilidad del producto.

Lalonde y Zinszer (1980) muestran también la importancia de diversos componentes del servicio para distintas industrias, en las que se aprecia de nuevo la trascendencia de los elementos relacionados con el tiempo como determinantes para el establecimiento de los servicios comerciales, que se muestran en el cuadro nº 2.

Sin embargo, si bien estos componentes de servicio al cliente son válidos para aquellas figuras empresariales del canal, es también cierto que los consumidores (como parte integrante del canal) perciben el servicio de forma distinta a como lo hacen el resto de instituciones del canal, pues se enfrentan a unas necesidades distintas.

Siguiendo a Múgica (1985) los principales componentes del paquete de servicios son los que proporcionan utilidades que el consumidor valora, entre los que destacan:

1. Disponibilidad del producto. Dependiendo del tipo de bienes, disponibilidad inmediata o casi inmediata para productos de consumo frecuente. En productos de alto coste o cuya función servida sea muy específica, este elemento de servicio tiene menor grado de influencia, por lo que los consumidores están dispuestos a esperar sin

CUADRO Nº 1

IMPORTANCIA DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS DE LA OFERTA DEL SERVICIO DE DISTRIBUCION

ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE	COEFICIENTE DE CORRELACION
TIEMPO MEDIO DE ENTREGA	0,76
VARIABILIDAD DEL TIEMPO DE ENTREGA	0,72
INFORMACION SOBRE LA SITUACION DEL PEDIDO	0,67
SERVICIO DE URGENCIA	0,59
FORMAS DE HACER EL PEDIDO	0,56
TRATAMIENTO DE LAS RECLAMACIONES	0,56
PRECISION DE LOS ENVIOS	0,46
POLITICA DE DEVOLUCIONES	0,44
PROCEDIMIENTOS DE FACTURACION	0,39

FUENTE: William D. Perrault y Frederick A. Russ; "Physical Distribution Service in Industrial Purchase Decision"; Journal of Marketing, 40, Abril 1976

CUADRO Nº 2

IMPORTANCIA DE ALGUNOS COMPONENTES DEL SERVICIO PARA DISTINTAS INDUSTRIAS

INDUSTRIA	DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO	RAPIDEZ EN LA ENTREGA	SERVICIO DE INFORMACION	APOYOS SERVICIOS POST-VENTA
QUIMICA	44,5	20,7	12,6	4,5
ALIMENTACION	37,1	21,4	14,8	2,3
FARMACEUTICA	39,7	28,0	9,0	2,9
ELECTRICA	32,7	17,4	16,7	11,7
PAPEL	41,3	12,3	20,1	1,8
MAQUINARIA	56,3	10,7	1,0	10,0

FUENTE: B.J. Lalonde y P.H. Zinszer. "Customer Service: Meaning and Measurement" en J.M. Múgica. "La Distribución Comercial: Área de decisión y Fuente de Ingresos". Cuadernos IMPI 1985

cambiar la marca o producto que los sustituya.

2. Accesibilidad del producto. Un elemento que, al igual que el anterior, dependiendo del tipo de bienes tendrá mayor o menor grado de importancia, por lo que el coste que representa influirá sobre los márgenes aplicados por los canales. En productos de consumo masivo o muy frecuente, la inversión realizada en tiempo de búsqueda es mínimo, por lo que es preciso acercar al máximo este tipo de productos al consumidor final.

En productos diferenciados, el consumidor es más propenso a observar distintas oportunidades en el mercado. A este respecto cabe señalar la tendencia actual de agrupación espacial de la

oferta de productos diferenciados en áreas comerciales concretas (planificadas o no) que permiten al consumidor la comparación de las distintas oportunidades del mercado con una menor inversión en tiempo de búsqueda.

3. El elemento anterior conduce a la utilidad buscada por los consumidores en términos de surtido, ya que éstos no inician un proceso de compra para un único producto (en bienes de consumo frecuente) sino para un conjunto de ellos que responden al concepto de "línea de productos". La máxima concentración en surtido evita desplazamientos y tiempo de búsqueda.

4. Adquisición de productos en cantidades deseadas (medido en términos de tamaño de los lotes de compra).



5. Servicio posventa para aquellos productos que necesitan de un mantenimiento más o menos regular, aunque actualmente empieza a darse mayor importancia a este elemento para todo tipo de productos (devoluciones, pagos aplazados, información al cliente, etcétera).

6. Información, valorada dependiendo también del tipo de producto que se trate y del informador (fabricante o intermediario).

Destacar también otros elementos de servicio al cliente a los que Terrés de Ercilla (1994) distingue entre calificativos (aquellos que un detallista debe proporcionar al objeto que los clientes potenciales consideren su establecimiento como alternativa, posiblemente junto a otros, para realizar su compra) y servicios decisivos (aquellos que facilitan la elección –preferencia– de un establecimiento concreto).

Sin tener en cuenta la parte del canal en el que se establecen los servicios, cabe destacar la importancia (cada vez mayor) que tienen éstos en los costes logísticos de la empresa, y no sólo costes directos y reales, sino aquellos, mucho más importantes, y que representan unos costes de oportunidad para la empresa, como son los de la pérdida de clientes a empresas competidoras.

En este sentido, Bender (1976) llegó a establecer que “por término medio,

captar un nuevo cliente, es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno”. Por ello, y desde el punto de vista financiero, los recursos invertidos en actividades de servicio al cliente son más beneficiosos que aquéllos invertidos en la promoción y en el resto de actividades de captación de clientes.

Evidentemente, estos servicios logísticos y comerciales que se han descrito en los párrafos anteriores, no podrían llevarse a cabo sin el resto de actividades clave y que paso a describir a continuación.

• SISTEMA LOGISTICO DE INFORMACION

El enlace entre el entorno, los clientes y los vendedores por un lado, y el responsable logístico por otro, se realiza mediante un sistema de información que proporciona los datos básicos y ayuda en la toma de decisiones logísticas.

Berenson (1969) define un sistema de información como “una estructura interactiva de personas, equipos, métodos y controles, diseñada para crear un flujo de información capaz de proporcionar una base aceptable para la toma de decisiones por parte de la dirección”.

Hay que tener en cuenta que los datos que se obtienen del entorno y otros medios no siempre están en la

forma que se precisa para la toma de decisiones. Por ello el sistema de información facilita la toma de decisiones logísticas de tres formas:

- Transformando los datos a un formato más útil.
- Transfiriendo éstos a los puntos de la red logística donde se necesiten.
- Almacenando la información hasta que sea necesaria.

A través de los sistemas de información se consigue incrementar la eficacia de las relaciones con los proveedores experimentando reducciones en stocks y en costes. Tanto los sistemas “Justo a tiempo”, como los que permiten a las empresas una interacción directa con los sistemas de información de sus proveedores directos o distribuidores a los sistemas de información interorganizacionales que pueden cambiar la estructura del mercado.

El principal objetivo de la obtención de información es la toma de decisiones. Para obtener los datos que se necesitan, el responsable logístico puede desarrollar diversos medios, desde el intercambio informal de datos a procedimientos de recogida de información perfectamente establecidos. Desde que el ordenador ha comenzado a ser parte importante de la operativa empresarial, los sistemas de información se han ido formalizando y estructurando. La creciente capacidad de los ordenadores para almacenar y manipular datos, ha hecho que éstos sean la parte más importante del diseño de los sistemas de información.

Dentro del sistema tienen lugar tres actividades primarias:

- Comunicación de los datos de entrada.
- Procesamiento y almacenamiento de dichos datos.
- Recuperación de la información almacenada que ya ha sido procesada.

Un Sistema de Información Logístico (SIL) tiene mayor alcance que un sistema de procesamiento de pedidos, ya que este último hace especial énfasis en la recogida de datos, almacenamiento y generación de informes. En cambio, el SIL también incluye diferentes modelos de ayuda a la evaluación

de las alternativas del diseño del sistema logístico y de su operativa, así como procedimientos estadísticos estándar para la manipulación de datos. El procesamiento de pedidos por tanto es solo un aspecto del Sistema de Información Logístico global.

Dentro del sistema de información, el sistema de decisión puede ser de dos tipos:

- Sistema de ayuda a la decisión: incluye los modelos matemáticos y estadísticos que facilitan el análisis de datos. Este sistema de decisión no toma las decisiones finales ni inicia ninguna acción.

- Sistema de control: similar al primero, salvo que en este el ciclo de decisión se cierra en él. Partiendo de unas reglas de decisión preestablecidas, iniciará alguna acción. Ejemplos de estos sistemas son los sistemas automatizados de control de inventarios, sistemas de almacenamiento y recuperación en almacén controlados por ordenador, etcétera.

Los sistemas de control, comparados con los sistemas de ayuda a la decisión, tienen un aspecto significativo, esto es, la dirección delega parte de su responsabilidad en el proceso de ayuda a la toma de decisiones a un conjunto de reglas y procedimientos, pudiendo perder el control directo sobre la actividad de toma de decisiones y la pérdida de control sobre la eficacia con que dicha actividad se lleva a cabo.

• TRANSPORTE

El aumento de la circulación derivada del desarrollo tecnológico ha contribuido a la fusión de colectividades distintas y distantes, disminuyendo el papel esencial que hasta la actualidad habían ejercido los factores distancia y proximidad.

La mejora de los medios de comunicación especializa más el territorio y engendra nuevas movi- lidades que a su vez posibilitan la aparición de otros espacios económicos y de nuevos centros de gravedad.

Bajo el término genérico y aparentemente simple de "transporte" subyace

CUADRO Nº 3

FACTORES INFLUYENTES EN LA FORMACION DEL PRECIO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE

FACTOR	% DE TRANSPORTISTAS PARA EL QUE INFLUYE EN EL PRECIO
NATURALEZA DE LA MERCANCIA	76
TRAZADO DE LA RUTA	55
ENCONTRAR CARGA DE RETORNO	48
RELACION TM./KM.	67
TAMAÑO Y TIPO DE VEHICULO	75
TIPO DE CLIENTE	80

FUENTE: DGTT: Estudio de la tipología de los mercados y la formación de los precios en el transporte por carretera.

una realidad en extremo compleja. Según Ballou, el problema de la elección del servicio de transporte, se debe realizar en base a las características básicas comunes a todos los servicios:

- Coste.
- Tiempo de entrega y variabilidad del mismo.
- Pérdidas y daños.

Desde el punto de vista logístico, Howe (1992) señala dos cuestiones a tener en cuenta, las relativas a las restricciones a la movilidad y las referentes a la gestión (composición de la flota, exclusividad o no, propiedad o contrato, gestión de rutas, etcétera).

Debido a la gran variedad de servicios de transporte y a la complejidad de los factores que influyen en la selección del servicio de transporte, se hace necesario determinar qué factores influyen en la elección de un servicio de transporte. Para determinar los factores influyentes se han desarrollado múltiples estudios que se basan en la lista diseñada por Wilson en 1956, concretando que los factores influyentes en el problema de la selección del medio de transporte son:

- Fiabilidad.
- Tiempo de recogida y entrega.
- Tiempo de transporte.
- El precio.

Como factor de coste de esta actividad logística, el servicio prestado por la misma influye de manera notable en la formación del precio de la misma, entre los factores que afectan a la formación

del precio del transporte se pueden citar los siguientes:

- La distancia recorrida (principal factor en la formación del precio). En pequeñas distancias los precios por Tn./Km. son mayores que en distancias largas. Incluso la variabilidad de los precios es mucho mayor en las pequeñas distancias que en las largas.

- Importancia semejante a la distancia la tiene la cantidad transportada, que también actúa en el mismo sentido.

- La modalidad del transporte elegido influye notablemente en el precio pagado por el servicio.

Aparte de los factores ya mencionados, tienen importancia los reseñados en el cuadro nº 3, en la que se reflejan para cada factor un porcentaje de transportistas para los que dicho factor es importante en el momento de fijar el precio.

• GESTION DE STOCKS

El inventario o stock es una provisión de materiales que tiene como objeto principal facilitar la continuidad del proceso productivo y la satisfacción de los pedidos de los consumidores y clientes.

Los inventarios actúan como reguladores entre los ritmos de salida de unas fases y las de entrada de las siguientes.

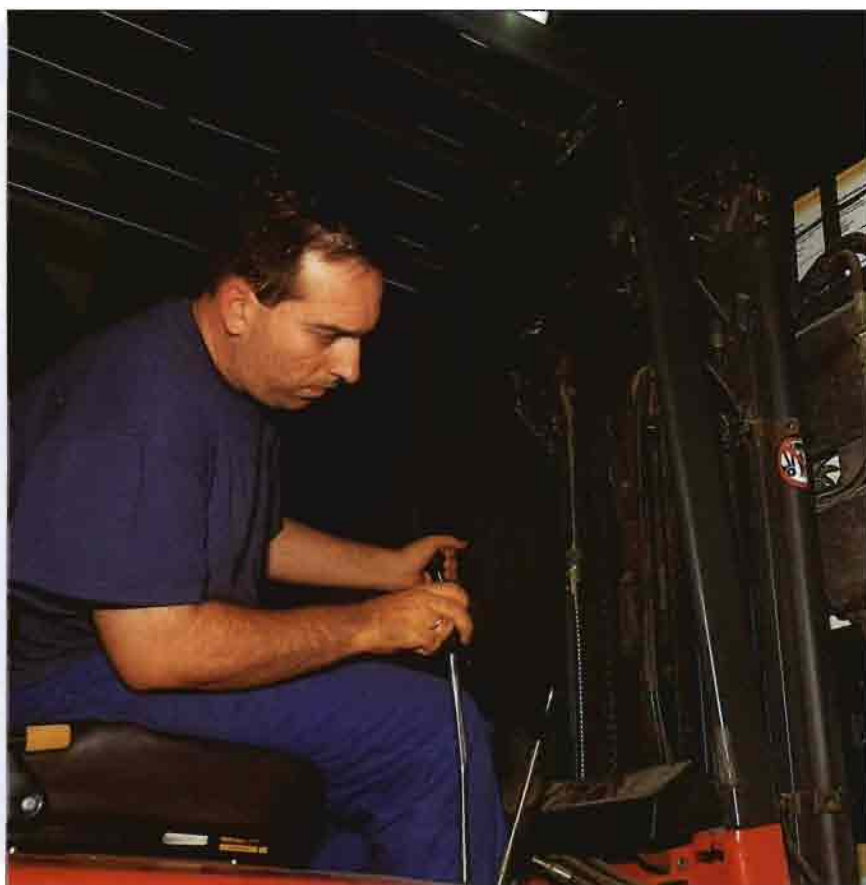
La clasificación más importante de los mismos es la que distingue entre inventarios de materias primas, de productos semielaborados y de productos

¡ Dulces de Lujo !



San Antonio, S.A.

C/. ANTONIO ALVAREZ, Nº 9 - Tlno. (95) 591 28 66 - 591 28 84 - FAX, 591 20 73
ESTEPA (Sevilla)



terminados. Si el ritmo al que los proveedores sirvieran las materias primas y auxiliares fuera idéntico al ritmo al que son necesarias en el proceso de producción, no se plantearía problema de regulación en esa fase. Pero lo más frecuente es que los proveedores entreguen materiales periódicamente y que las empresas los precisen de forma prácticamente continua, por lo que resulta precisa la colocación de unos reguladores que son los inventarios de materias primas.

En el proceso de producción es necesario un regulador o inventario de productos semielaborados entre aquellas fases del proceso cuyos ritmos de producción difieren, siendo las salidas de unas, entradas para las siguientes. Del mismo modo, el ritmo de ventas no suele coincidir con el de generación de productos, por lo cual se hace precisa la utilización de inventarios de productos terminados.

Las decisiones en materia de almacenes o inventarios se encuentran condicionadas por las referentes al proceso

de producción y a la capacidad de las instalaciones. Así, una empresa con pequeños almacenes de materias primas que pretenda producir continuamente en serie para inventarios, se verá obligada a realizar compras frecuentes de pequeño volumen y, para garantizar la continuidad en el abastecimiento, debería firmar contratos de compra con proveedores en los que pueda confiar. Por el contrario, una empresa con proceso intermitente, trabajando por órdenes, no suele precisar unos almacenes tan grandes como la que fabrica de forma continua y para inventario. Esta última, dada la mayor homogeneidad de las materias adquiridas y el mayor tamaño de sus pedidos, podrá aprovecharse de descuentos por volumen de compras de los que no disfrutará aquella en la misma medida.

Como objetivos básicos de los stocks se pueden citar los siguientes:

1. Reducción del riesgo.

Generalmente, no se conoce con certeza la demanda de productos terminados que habrá en el próximo perio-

do. Para evitar que un repentino aumento de la demanda produzca un desabastecimiento que obligue a dejar de satisfacerla, se mantiene un stock de seguridad de productos terminados. Del mismo modo, no es posible saber con toda certeza el tiempo que tardarán los proveedores en servir el pedido. Para evitar que se detenga el proceso de producción por agotamiento del almacén de materias primas, se mantiene un stock de seguridad de las mismas. Este último es necesario incluso cuando los proveedores son de absoluta confianza, pues un aumento inesperado en la intensidad de la demanda de productos terminados puede provocar una mayor necesidad de producción, lo cual, requiere a su vez, una repentina elevación del ritmo de salidas del almacén de materias primas que puede agotarse si no se dispone de un nivel mínimo o stock de seguridad.

2. Abaratar las adquisiciones y la producción.

En ocasiones, la forma óptima de producción es hacerlo por lotes, es decir, fabricar un gran lote de unidades durante un periodo de tiempo corto y no volver a fabricar hasta que ese lote se encuentre casi agotado. Ello permite, por ejemplo, utilizar la misma maquinaria para elaborar distintos productos, lo que en muchos casos resulta más económico (sobre todo si existe una estacionalidad muy rígida en la demanda del producto) al distribuirse entre todos ellos los costes fijos de la maquinaria. En las adquisiciones de productos terminados (caso de los distribuidores) o materias primas (caso de los fabricantes) también puede ser económico comprar por grandes lotes, para aprovechar los descuentos por tamaño del pedido, repartir entre mayor número de unidades los costes de transporte, etcétera.

3. Anticipar las variaciones previstas de oferta y demanda.

Existen ocasiones en las que pueden preverse las variaciones de la oferta y de la demanda (por ejemplo, puede preverse que una amplia campaña de promoción en un producto elevará la demanda del mismo; para antici-

parse a ella, la empresa acumula productos terminados en sus almacenes). Otro tanto ocurre cuando tanto materias primas como productos terminados están sometidos a variaciones estacionales de cierta rigidez.

4. Facilitar el transporte y la distribución del producto.

Aunque la demanda de los consumidores finales sea perfectamente previsible, generalmente los productos han de ser transportados desde los lugares de fabricación hasta los de consumo, y el transporte no puede efectuarse de forma continua. Por ello la producción se almacena para ser transportada en lotes. Otro tanto sucede en el proceso de elaboración de algunos productos que se van completando en sucesivas fases realizadas en puntos más o menos distantes entre sí.

• ECONOMÍAS DE ESCALA

Hasta aquí hemos descrito las actividades clave de la logística (aquellas que tienen lugar en cualquier canal de comercialización). Además de lo expuesto, la logística presenta una serie de economías de escala en algunos componentes de la función, algunas de ellas se han ido exponiendo a lo largo de la descripción de actividades, sin embargo creo necesario referirme a ellas de forma resumida. Burt (1983) clasifica estas economías de escala en cuatro grandes grupos:

- Economías derivadas de la necesidad de disponer de un excedente de capacidad de alguno de los componentes. Estas economías se obtienen en el almacenamiento y transporte (el tamaño del almacén presenta por lo general, un excedente de capacidad de este tipo, en el caso del transporte, el excedente es más inevitable en los retornos sin carga o por la infrautilidad de un muelle de carga).

- Economías por abaratamiento en volumen. Se producen principalmente en el almacenamiento debido a lo expuesto por Stigler (1966): "cualquier depósito que aumente su capacidad en proporción al cubo de sus dimensiones, aumenta su superficie en proporción al



cuadrado de las mismas", es decir, se afecta al coste del almacén y al tamaño del establecimiento.

- Economías derivadas de la especialización del trabajo.

- Economías que se obtienen en las existencias a medida que aumenta el volumen de ventas (relación entre cantidades óptimas de pedido y el volumen de ventas del producto que reduce la relación existencias/ventas); además, la incertidumbre en la demanda se reduce al concentrar las ventas y, por tanto, pueden darse idénticos niveles de servicio con una disminución en el stock de seguridad.

Las necesidades de escala pueden ser evitadas mediante la participación en asociaciones de aprovisionamiento (centrales de compra) y la subcontratación de la logística, esta última con un crecimiento sostenido en la mayoría de los países europeos. La participación en dichas asociaciones permite a las pequeñas y medianas empresas de distribución acceder a sistemas logísticos más integrados y a economías de escala

(sobre todo en el precio de compra por volumen) pudiendo por tanto reducir los precios de los productos vendidos y ser más competitivos frente a formas comerciales de mayor superficie que acceden a dichas economías.

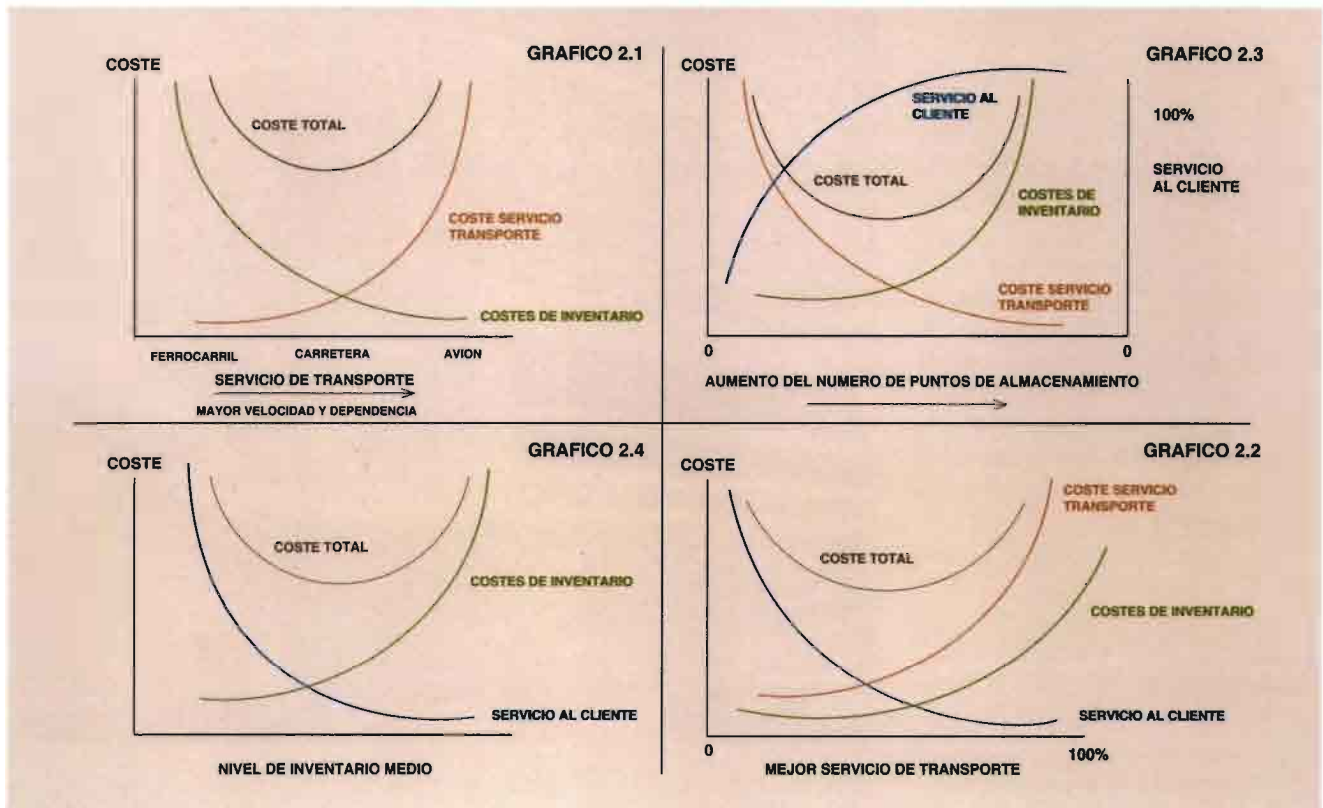
RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS

La importancia de las relaciones existentes entre las distintas actividades que conforman el sistema logístico viene medida por el factor de coste de dicho sistema. Esto obliga a reconocer que, a menudo, el comportamiento de los costes de diferentes actividades logísticas de la empresa entran en conflicto. La gestión de esta situación se lleva a cabo equilibrando dichas actividades con el fin de optimizarlas colectivamente.

A modo de ejemplo se ilustran en el gráfico nº 2 cuatro situaciones del conflicto de costes producido por las relaciones que las distintas actividades conforman en el sistema logístico.

GRAFICO Nº 2

CONFLICTO EN LOS COSTES DERIVADOS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES LOGISTICAS



En el gráfico nº 2.1 se muestra cómo al elegir un medio de transporte entran en conflicto los costes directos del servicio de transporte y el coste indirecto producido sobre el inventario, que es resultado de los diferentes tiempos de entrega según el medio de transporte utilizado. Así la elección del servicio de transporte basándose en uno de los criterios posibles (precio de las tarifas, rapidez del servicio, etcétera) puede llegar a no ser la mejor elección desde el punto de vista global de la empresa.

En el gráfico nº 2.2 se ilustra el problema de la calidad del servicio al cliente. Cuanto más alta sea ésta, menos clientes se perderán como resultado de un mal servicio, como puede ser la no disponibilidad de productos en un momento dado o unas entregas lentas e imprevisibles. Es decir, a medida que se mejora el servicio, el coste debido a las pérdidas de ventas disminuye, sin embargo, como contrapartida

a esta disminución aparece un aumento en los costes de mantenimiento de la calidad del servicio (mayor pago por un eficaz medio de transporte, un buen sistema de procesamiento de pedidos o por el almacenamiento de la mercancía que evite roturas de stocks).

El gráfico nº 2.3 muestra las consideraciones económicas básicas para determinar el número de puntos de almacenamiento de una red logística. En los puntos donde los clientes compran en pequeñas cantidades y se almacenan grandes cantidades de productos, el coste de transporte de salida supera al de entrada, de forma que el coste de transporte disminuye a medida que se incrementa el número de puntos de almacenamiento. Por el contrario, si se aumenta el número de almacenes, el nivel de inventario de la red se incrementa, elevándose los costes de mantenimiento del mismo. Además, esta decisión afecta también a la calidad del servicio al cliente por lo que el proble-

ma no sólo es equilibrar los costes combinados de transporte y almacenamiento, sino combinarlos con los ingresos previstos según el nivel de servicio establecido.

Por último, el gráfico nº 2.4 representa el problema del establecimiento del nivel mínimo de existencias de seguridad en los inventarios. Dado que este nivel incrementa el nivel medio de los inventarios, su establecimiento tiene efecto en el servicio al cliente mediante la disponibilidad que éste se puede encontrar en la realización de un pedido.

HACIA UNA NUEVA ERA LOGISTICA

Hasta aquí hemos visto un enfoque tradicional de lo que significa la logística, sus actividades principales, las relaciones que se producen entre las mismas y las consecuencias económicas que dichas relaciones tienen para el sistema logístico global.

PESCANOVA -A LA VANGUARDIA DE LA ULTRACONGELACION-



Experiencia y confianza. Dos palabras claves que han hecho de PESCANOVA el líder de la ultracongelación. Productos variados y apetitosos con un denominador común: La calidad. Y con la seguridad que da tener en casa una marca de toda la vida.

PESCANOVA

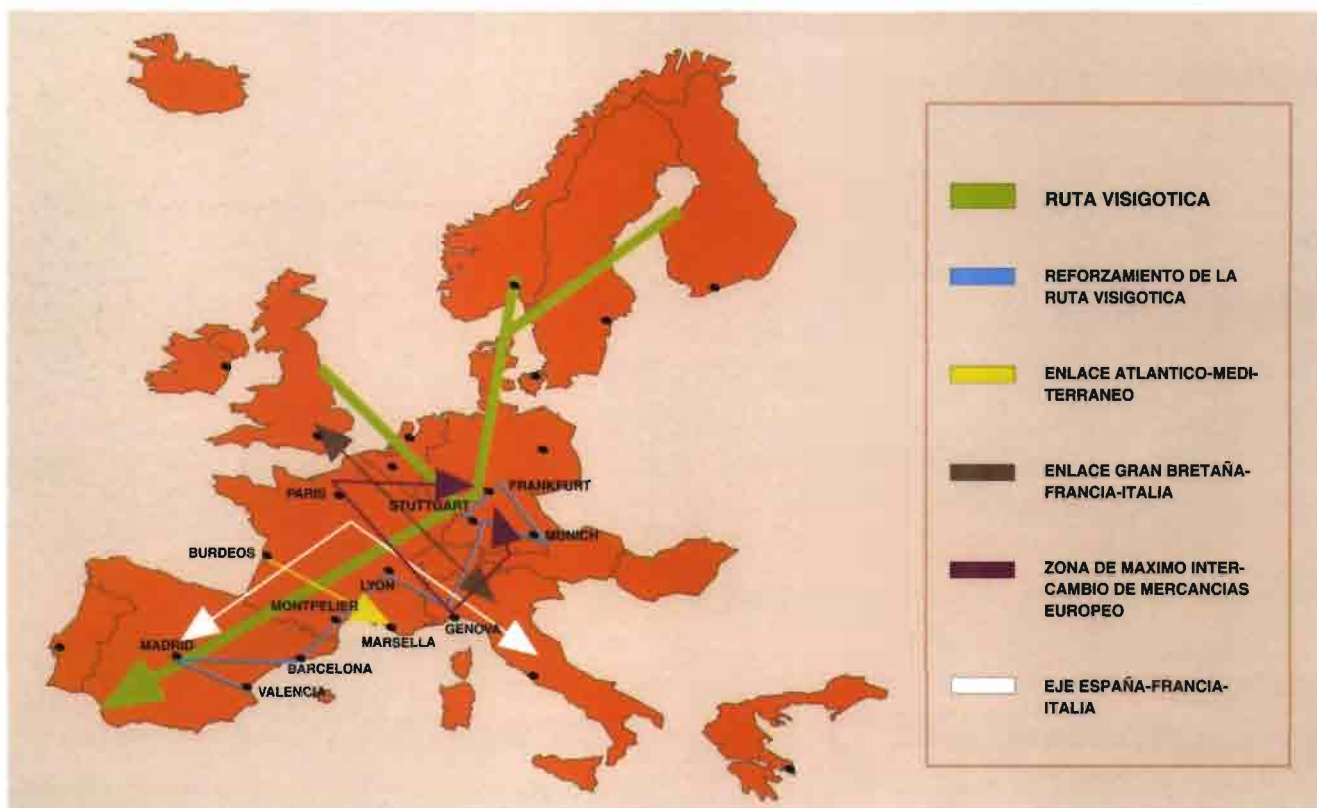
Lo bueno sale bien

Por eso, cada vez estamos en más hogares formando parte de la alimentación de miles de familias que cuentan con nosotros. Y nuestra gran familia de productos también sigue creciendo. Opciones actuales e innovadoras para todas las edades, para todos los gustos. PESCANOVA lo viene diciendo desde hace más de 30 años:

Lo bueno sale bien.

GRAFICO Nº 3

PRINCIPALES RUTAS LOGISTICAS EUROPEAS ACTUALES Y FUTURAS



Sin embargo, y aunque dicho enfoque sigue siendo válido, no cabe duda que la globalización de mercados y el avance tecnológico configuran el sistema logístico de forma diferente, haciéndolo mucho más rentable y competitivo para las empresas industriales y de distribución que acceden a estas mejoras en las actividades logísticas.

Nos proponemos, por tanto, ofrecer una visión de como está afectando dicha globalización de mercados (sobre todo el que más nos afecta, esto es, la integración de Europa en un gran mercado de intercambio de mercancías) así como las consecuencias del avance tecnológico y de organización para el desarrollo de una nueva era logística.

La integración de los países que componen la Unión Europea y el considerable avance tecnológico producido en las últimas décadas, permitirán un cambio en la gestión y control de las actividades logísticas que se desarrollarán en el próximo siglo.

Creo necesario, por tanto, apuntar estos cambios de forma somera, concisa y clara, para obtener una visión lo mas aproximada posible del futuro de la logística.

En primer lugar, la organización de redes centradas en el multimodalismo y la diversificación de las carteras de tráfico se están orientando hacia el concepto de "corredor logístico".

La eliminación de fronteras prepara el terreno para una concentración de los tráficos intraeuropeos dando lugar a la aparición de "corredores logísticos" que constituirán ejes de alta densidad de tráfico que enlazarán las grandes regiones europeas.

La localización de estos corredores logísticos vendrá determinada por dos factores determinantes:

- La densidad de las infraestructuras de comunicaciones (intersección de autopistas, líneas ferroviarias, aeropuertos) que permitan un mejor acceso a las regiones europeas.

- La calidad de servicios ofrecidos por estos centros de transito y distribución en materia de transmisión de información, tratamiento de la mercancía y de transporte.

Estos corredores logísticos se están desarrollando en las intersecciones de los ejes de tráfico, aunque se presentan con una gran flexibilidad de implantación de forma que puedan adaptarse a futuras evoluciones del mercado único europeo.

En segundo lugar, hay que considerar que el continente está organizado en torno a una diagonal histórica y una económica.

En el espacio económico que va de París a Frankfurt y de Lyon a Munich es donde reside el potencial industrial de la UE. Si bien, está sufriendo una desviación hacia el sur y centro de esta megalópolis, desplazándose cada vez más hacia el Mediterráneo, como se observa en el gráfico nº 3, en el que aparecen también los ejes más impor-



tantes de tráfico que se establecerán en Europa en el próximo siglo y que pasamos a describir brevemente.

- La vía Visigoth, que va desde Escandinavia a Gibraltar. Se refuerza creando una segunda diagonal importantísima, que parte del triángulo Frankfurt-Stuttgart-Munich y pasa por Zurich, Grenoble, Lyon, Montpellier, Barcelona, llegando hasta Madrid y Valencia.

- Una comunicación Mediterráneo-Atlántico que pasa por las cuatro capitales de la región sur de Francia (Burdeos, Toulouse, Montpellier y Marsella).

- El establecimiento de un eje Italia-Francia-España que parte del valle del Po y atraviesa los Alpes uniéndose al corredor logístico del Ródano y llega a España.

- El eje Norte-Sur entre Gran Bretaña, Benelux, Italia, Francia y España.

- Otros ejes importantes serán el Este-Oeste que unirá España-Italia-Alemania y a los países del este de Europa y el eje Norte-Balcenes que unirá Alemania-Francia-Benelux-Grecia.

En tercer lugar, están los Servicios Euronacionales que aspiran a cubrir la totalidad del mercado europeo, por medio de corredores logísticos que unan los centros de distribución regional. Esto tiene como consecuencia la reducción de centros de distribución en Europa, debido a la creciente heterogeneidad de pedidos, lo que obliga a concentrar los flujos en grandes centros (en este sentido Terrés de Ercilla estima que dada la orografía española serían necesarias de 6 a 7 plataformas de distribución en nuestro país).

Ello permite automatizar la clasificación de los envíos (el nivel de tráfico es lo suficientemente importante como para invertir en cadenas de clasificación informatizadas, como por ejemplo el nuevo almacén automatizado que Miele ha establecido en Bielefeld), controlar el coste de no calidad (errores de clasificación, importe de daños, importe de faltas), sabiendo dónde se producen y las causas exactas por las que se producen, y, por último, permite la prestación de servicios especializados

como son los empleados en la cadena de frío, agrupando lotes o pedidos por niveles de temperatura.

En cuarto lugar, la estructuración mediante plataformas logísticas a tres niveles, locales (su zona de intervención se mueve en un radio de acción entre 0 y 30 Km.), regionales (su zona de intervención estaría situada en un radio de acción que va de 30 a 250/300 Km.), y, por último, los grandes centros de distribución, que son los más interesantes de situar, ya que tienden a dirigir el sistema (su radio de acción llega a los 700 Km.).

Estos puntos clave, desde los que se organizará la circulación de mercancías en Europa, vendrán establecidos a partir del criterio "Densidad demográfica/Accesibilidad". De esta forma, se verán privilegiados los espacios que respondan a una serie de imperativos, entre los que destacan:

- Conexión importante con las redes de ferrocarril (redes de alta velocidad para mercancías) y carreteras y eventualmente la posibilidad de añadir

la modalidad de las vías marítimas y fluviales, como la prevista "autopista ferroviaria" Madrid-Barcelona.

- Presencia de servicios que permiten el intercambio de información (intercambio de datos informáticos (autopistas de la información tipo INTERNET).

- Disponibilidad de terrenos equipados en zonas no saturadas y en condiciones aceptables en materia de precios de puesta a disposición.

Estas plataformas logísticas permitirán:

- Capacidad para añadir valor a las mercancías, ofreciendo fiabilidad, ajuste de los plazos de entrega y prestación de servicios gracias a la informática y la teleinformática.

- Combinar tráficos diferentes y hacerlos coherentes, uniendo líneas marítimas y terrestres, gestionadas hasta ahora de forma separada, por medio de plataformas complementarias.

En quinto lugar, el empleo por parte de fabricantes de nuevos sistemas de organización de la producción entre los que cabe destacar los sistemas "Justo a tiempo", este sistema o "filosofía" aspi-

ra al número de unidades necesarias en el momento adecuado.

Este sistema exige muy poca inversión en capital, pero unas estrechas relaciones fabricantes/proveedores, permitiendo una gran reducción de existencias (en muchos casos del 60% al 85%), y afecta sobre todo a la calidad del producto y al servicio al cliente.

Estos sistemas de organización de la producción afectarán a las funciones de distribución en varios sentidos:

- Función material: El almacenamiento tiende a aproximarse a cero.

- Función espacial y temporal: La distribución no podrá llevar a cabo arbitrajes en el tiempo y en el espacio debido a que la producción es por pedidos.

- Función económica: La distribución no será un eje estructural y organizador de los intercambios al no realizar arbitrajes en el tiempo y en el espacio.

- Función de titularidad: Se mantendrá la función de información y de la negociación para el intercambio, no la de titularidad.

El sistema "Justo a tiempo" garantizará, por tanto, un flujo continuo de

mercancías entre proveedores, fabricantes y distribuidores, para que llegue el producto justo a tiempo a los consumidores.

No quisiera acabar este acercamiento a la logística sin exponer la idea de Rudolf Miele (Gerente de electrodomésticos Miele) sobre las ventajas de la logística, cuando afirma que "...la rentabilidad está en el margen y en aquellos costes que el fabricante puede llegar a ahorrar, y aquí reside la importancia de invertir en servicios integrales como es la logística". Teniendo en cuenta estas palabras de Rudolf Miele, la competitividad en España se puede lograr no sólo por la minoración de costes basados en drásticas reducciones de plantilla, sino también por el ahorro en otro tipo de costes (logísticos, por ejemplo) que permiten no sólo ser mucho más competitivos a largo plazo y mejorar la situación económica y social de nuestro país, sino favorecer también un crecimiento sostenido del bienestar. □

JOSE LUIS MENDEZ

Profesor Asociado del Dpto. de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid.

BIBLIOGRAFIA

- BALLOU, R.H. *Logística Empresarial: Control y Planificación*. Ed. Díaz de Santos; 1991.
- BENDER, P.S. "Design and operation of customer service systems". New York : AMACON; 1976 (en Ballou Ob. Citada).
- BERENSON, C. "Marketing Information Systems" *Journal of Marketing*, 33, Octubre, 1969.
- CASARES, J.; BRIZ, J.; REBOLLO, A.; MUÑOZ, P. *La Economía de la Distribución Comercial*. Ed. Ariel Economía; 1987.
- COYLE Y BARDI. *The Management of Business Logistics*. Ed. West Publishing Co; 1980.
- CRUZ, I. *Fundamentos de Marketing*. Ed. Ariel; 1990.
- FIORE, C. *La Logística en Europa. Una nueva estrategia-cliente*. Ed. Díaz de Santos; 1992.
- GADREY, J. NOYELLE, T.J. Y STANBACK, T.M. "Productivité et service dans le grand commerce alimentaire en France et aux Etats-Unis". *Revue Française du Marketing*; 1991, nº 5; 1991 (en Terrés de Ercilla. Ob. Citada).
- GIST, RONALD R. *Basic retailing. Text and cases*. John Wiley & Sons. Inc. New York; 1971 (Rebollo, Tesis Doctoral. Ob. Citada. Mimeoografiado).
- HOWE, W.S. *Retailing Management*. London, Mcmillan (en Terrés de Ercilla. Ob. Citada).
- KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. 7ª Edición. Ed. Prentice Hall; 1992.
- LALONDE B.J. Y ZINSZER, P.H. "Customer Service and Measurement" *Actas National Council of Physical Distribution*; Chicago; 1976 (en Múgica, Ob. Citada).
- LAMBIN, J.J. *Marketing Estratégico*. Ed. Mc Graw-Hill; 1987.
- MCKINNON, A.C. *Physical Distribution Systems*. Ed. Routledge; 1991.
- "MIELE, la logística del próximo milenio"; *Sonitrón* nº 236; Nov., 1994.
- MOREHOUSE, J.E. "Operating in the new Logistics era". *Harvard Business Review*; 1984.
- MUGICA, J.M. "La Distribución Comercial: Area de Decisión y Fuente de Ingresos". *Cuadernos IMPI*; 1985.
- SANTESMASES, M. *Marketing: Conceptos y estrategias*. 2ª Edición. Ed. Pirámide; 1993.
- SHAPIRO, R.D. "Get Leverage from Logistics". *Harvard Business Review*; 1985.
- SHARMAN, G. "The Rediscovery of Logistics". *Harvard Business Review*; 1985.
- STERN, L.W. y EL-ANSARY, A.I. *Marketing Channels*. Ed. Prentice-Hall; 1992.
- STIGLER, G.J. *La teoría de los precios*. Ed. Revista de Derecho Privado; Madrid; 1965.
- REBOLLO, A. *La Distribución comercial en la formación del precio final: Un análisis de la demanda de servicios comerciales, de la estructura de la distribución y del comportamiento de los márgenes comerciales*. Tesis Doctoral; 1986. Mimeoografiado.
- TERRES DE ERCILLA, F. *Competencia, Competitividad y Estrategia: La distribución minorista alimentaria en España. Informes del Instituto de Estudios y Análisis Económicos*. Secretaría de Estado de Economía. Ministerio de Economía y Hacienda; 1993.
- TRIOLAIRE, GUY. *Costes de la distribución y formación de los precios*. Ed. Sagitario; 1965 (Rebollo, A. Ob. Citada. Tesis Doctoral. Mimeoografiado).
- WEST, A. *Gestión de la Distribución Comercial*. Ed. Díaz de Santos; 1991.

LA GESTIÓN DEL SURTIDO POR "CATEGORÍAS DE PRODUCTOS"

■ CARMEN GOMEZ



A lo largo de las últimas décadas dos grandes tendencias están redefiniendo el mercado de productos de gran consumo. Por un lado los cambios en los consumidores y por otro la evolución de la distribución.

Los cambios demográficos, con un proceso evidente de envejecimiento de la población, junto a los nuevos estilos de vida, en los que la incorporación de la mujer al trabajo ha tenido una incidencia notable, han producido nuevas necesidades en los consumidores. El reto está en conocerlas y atenderlas.

La distribución, por otro lado, ha tenido un fuerte desarrollo en las últimas décadas. El proceso de apertura de grandes establecimientos y el cierre de

las tiendas más tradicionales ha sido constante. En 1984 había 150.000 establecimientos de alimentación y droguería/perfumería en España y en 1994 esta cifra se quedó reducida a 110.000 (ver gráfico nº 1).

La concentración del volumen de negocio en menos establecimientos es también un hecho de gran trascendencia en la comercialización de bienes de gran consumo. En 1994 un 20% de los establecimientos de alimentación representaban ya el 88% de la venta (gráfico nº 2).

En este contexto, fabricantes y distribuidores tienen una tarea en común. Por un lado, satisfacer las demandas generales de un consumidor más racio-

nal y exigente y, por otro, las demandas específicas de determinados grupos de consumidores con distintas características de edad, capacidad adquisitiva y estilos de vida.

Esta no es una tarea fácil porque los mercados están cada vez más saturados y la competitividad entre fabricantes por un lado y distribuidores por otro muestra sus cotas más elevadas.

La gestión de categorías de producto, que es el objetivo básico de este artículo, parte de la base de que distribuidores y fabricantes pueden compartir conocimientos acerca de las categorías de producto para lograr gestionar las mismas más eficientemente y, por tanto, mejorar sus beneficios.



CONCEPTO DE GESTION DE CATEGORIAS

El modelo de gestión de categorías es una herramienta de marketing cuyo objetivo es servir de ayuda esencial a la toma de decisiones de las empresas.

Su objetivo es mejorar los resultados de fabricantes y distribuidores mediante la planificación de estrategias comerciales que logren optimizar la satisfacción del consumidor al que se desea atraer.

Más que una herramienta de marketing, la gestión de categorías de producto es un instrumento de micromarketing o el marketing llevado al punto de venta, lugar donde se toman en gran medida las decisiones finales de comprar un determinado producto.

De hecho, la gestión de categorías es un concepto absolutamente orientado a cubrir la demanda potencial de los consumidores de áreas comerciales concretas, ya que parte de la base de que cada punto de venta podría ser distinto a los demás.

La gestión de categorías de producto, por tanto, pretende definir "a nivel tienda o grupos homogéneos de tiendas" los siguientes aspectos:

- Los artículos que deben ofrecerse al consumidor.
- En qué cuantía.
- Cuáles deber ser los precios y promociones más adecuadas.
- La ubicación de la categoría dentro del establecimiento.
- El espacio dedicado en la estantería.
- La estructura del lineal.

FASES DE LA GESTION DE CATEGORIAS

Una vez que se ha elegido la categoría de producto con la que se quiere trabajar, entendiendo como tal al conjunto de referencias que satisfacen una necesidad, Nielsen propone cinco fases de análisis y toma de decisiones, tal y como las definimos a continuación.

• 1ª Fase:

Análisis de la Categoría

En esta fase inicial el objetivo es conocer la tendencia de las categorías

GRAFICO Nº 1

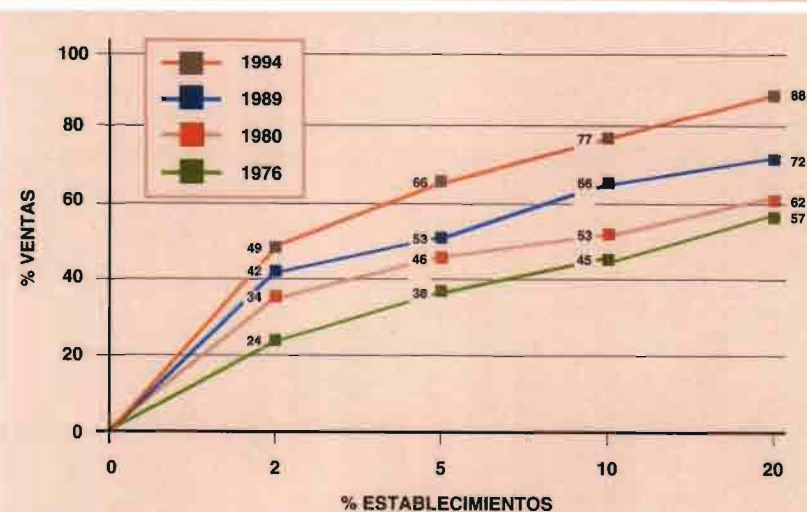
EVOLUCION DE LOS UNIVERSOS DE ALIMENTACION Y DROGUERIA/PERFUMERIA

ESTABLECIMIENTO	1984	1994
HIPERMERCADOS	65	221
SUPERMERCADOS GRANDES	403	965
SUPERMERCADOS PEQUEÑOS	3.413	6.783
AUTOSERVICIOS	15.083	16.923
DROGUERIAS/PERFUMERIAS	34.252	27.797
TRADICIONALES ALIMENTACION	97.185	57.758
TOTAL	150.401	110.447

FUENTE: NIELSEN

GRAFICO Nº 2

EVOLUCION DE LA CONCENTRACION DE LAS VENTAS DE PRODUCTOS DE ALIMENTACION ENVASADA



FUENTE: NIELSEN

de producto y las razones de las mismas, comparando los resultados del fabricante y distribuidor implicados en este análisis con su entorno más competitivo.

En definitiva, se trata de entender la categoría de producto y conocer cuál ha sido la contribución de las variedades, de las marcas, de las promociones, etcétera, a su desarrollo. Se trata también de analizar las diferencias del distribuidor y sus competidores en términos de surtido, precios, espacio en el lineal, etcétera. De esta manera, pretendemos encontrar "oportunidades de

negocio adicional" para fabricantes y distribuidores.

• 2ª Fase:

Análisis de los Consumidores

El objetivo es estudiar las características socio-demográficas y comportamiento de compra de los consumidores potenciales de la categoría, es decir:

- La tipología de los consumidores (edad, clase social, número de miembros de la familia...)
- En qué establecimientos realizan sus compras y con qué frecuencia.
- Fidelidad de los consumidores a las marcas y a las tiendas.

GRAFICO Nº 3

SCANTRACK. EVOLUCION DE VENTAS SEMANALES

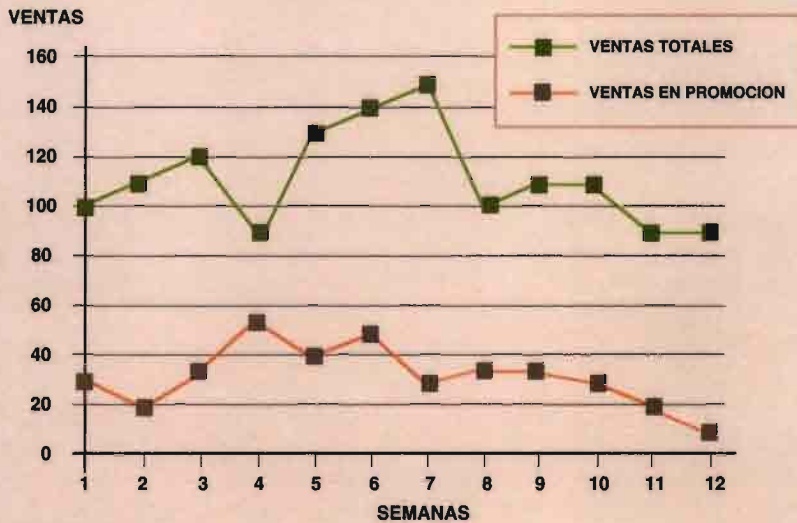
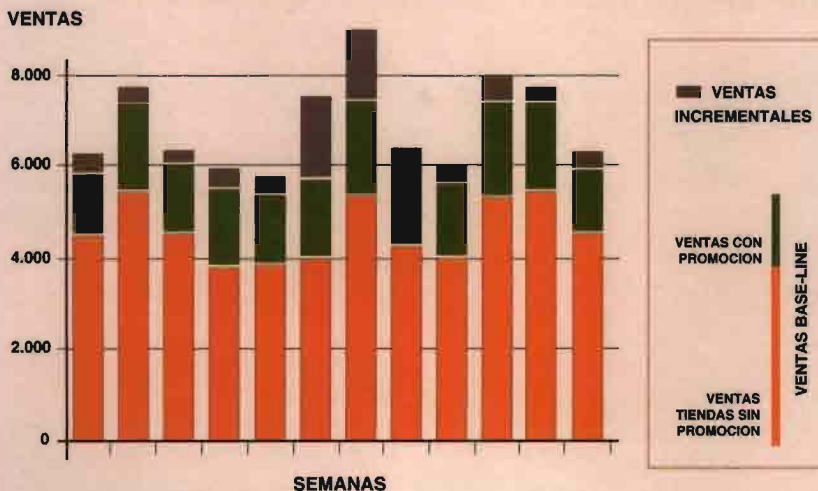


GRAFICO Nº 4

SCANTRACK. SEGMENTACION DE LAS VENTAS SEMANALES



tarea, podemos diseñar la mejor política de merchandising, en el sentido amplio: amplitud y profundidad de surtido, ubicación de la categoría de producto, espacio en estantería, diseño del lineal, promociones y precios.

• 4ª Fase:

Implementación de la estrategia

Esta es una tarea esencial en un proceso de gestión de categorías de producto. Requiere el consenso y la comunicación a todos los implicados en el desarrollo de la categoría en estudio de la política a seguir (directores de tienda, jefe de sector o sección,...). Esta es una condición imprescindible para obtener resultados satisfactorios.

• 5ª Fase:

Evaluación de Resultados

Una vez que se realiza la implementación de la estrategia definida en la anterior etapa es necesario hacer un seguimiento exhaustivo de la evolución de la categoría y comprobar que se cumplen los resultados previstos.

Si no fuera así averiguaríamos las causas y se realizarían los cambios necesarios para la consecución definitiva de objetivos.

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA LLEVAR A LA PRACTICA LA GESTION DE CATEGORIAS

La gestión de categorías en sentido amplio sólo es posible si disponemos de suficiente información y la tecnología adecuada para que el análisis de dicha información sea efectivo. A lo largo de los últimos años, grandes avances tecnológicos han posibilitado que la gestión de categorías sea una realidad en nuestro país. Uno de ellos ha sido sin lugar a dudas el scanner, de enorme utilidad para que los distribuidores realicen una gestión de compras e inventario más adecuada.

Por otra parte el scanner, llevado al campo de la investigación, ha revolucionado el sistema de recogida de información, mejorando la calidad de la misma y permitiendo una mayor profundización en el análisis de los mercados y un mayor entendimiento de la relación causa-efecto.

– Criterios utilizados para la elección (por marca, por tamaño, por variedades).

– Percepción de la categoría en las tiendas y expectativas de niveles de precios, promociones, etcétera.

– Preferencia por los medios de comunicación.

• 3ª Fase:

Planificación del Merchandising

Esta etapa supone la planificación de la estrategia comercial que permita optimizar las ventas y los beneficios.

Teniendo en cuenta los estudios realizados en las fases anteriores y otros especialmente preparados para esta

A continuación describimos algunas de las herramientas que, basadas en tecnología, aplicaciones y sistemas de información, facilitan una completa gestión de categorías.

• SCANTRACK

Desde 1993, Nielsen ha trabajado intensamente para rediseñar el panel de detallistas tradicional y adaptado al entorno scanner.

De esta manera, la recogida de la información se automatiza, se hace más rápida, más segura, más frecuente, lo que entre otras cosas garantiza la frescura de los datos. Todo ello ofrece un interés excepcional en el campo de la gestión de categorías ya que, semana a semana, disponemos ya de datos de:

- Ventas al consumidor.
- Precios promocionales y no promocionales.
- Alcance de las distintas promociones (reducción de precios, display, folletos, etcétera).
- Ventas base o resultados de venta en ausencia de las promociones.

La utilidad de esta información estriba en el conocimiento de la estacionalidad de las ventas de los mercados y de los factores de merchandising que semana a semana tratan de impulsar la venta (gráficos nº 3, 4 y 5).

El entendimiento de la categoría de producto y la posibilidad de comparar un distribuidor concreto con su mercado competitivo –si el distribuidor da su autorización participando en un proyecto de gestión de categorías con un fabricante– adquieren un gran valor añadido en el "scantrack", porque facilita la búsqueda de oportunidades de negocio adicional para fabricantes y distribuidores.

Con el scantrack es posible optimizar el surtido y "vender tal y como el consumidor quiere comprar".

• MARKETING MIX MANAGER

La disponibilidad de datos semana a semana, tienda a tienda y referencia a referencia da un gran valor añadido al scantrack a través de la modelización.

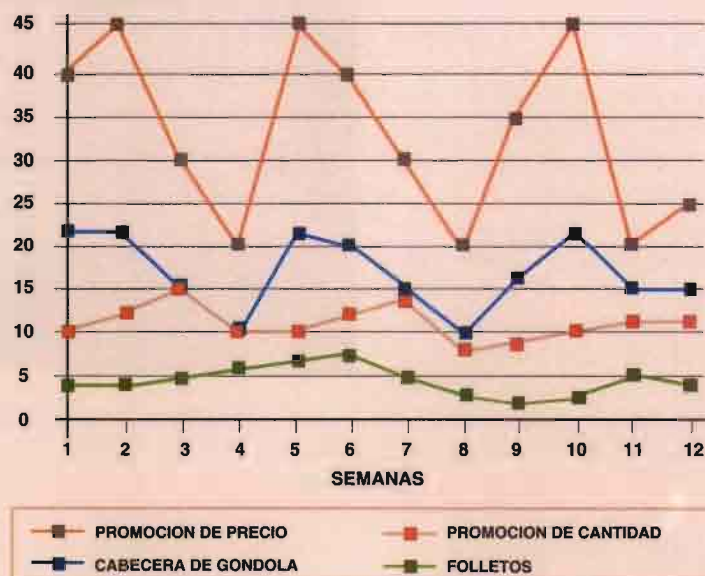
El "marketing mix manager", resultado de esa modelización, es una herra-

GRAFICO Nº 5

SCANTRACK. ALCANCE DE LAS PROMOCIONES

DISTRIBUCION PONDERADA DE LOS DISTINTOS TIPOS DE PROMOCIONES

DISTRIBUCION PONDERADA

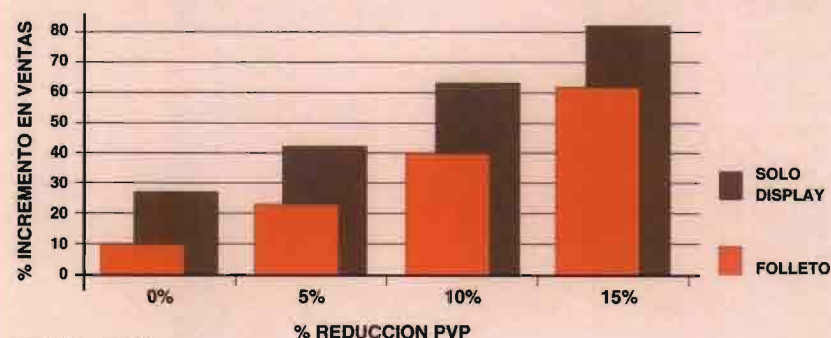


FUENTE: NIELSEN

GRAFICO Nº 6

SCAN*PRO. MARCA "A"

EFFECTO DE LA REDUCCION DE PRECIO APOYADA POR ACCIONES EN PUNTO DE VENTA



FUENTE: NIELSEN

mienta muy avanzada para el análisis de uno de los aspectos de merchandising más importantes: las promociones.

Está basado en el modelo Scan*Pro y su objetivo fundamental es conocer:

- Cuál es la promoción o promociones más efectivas para cada una de las marcas y referencias que componen

la categoría (gráficos nº 6 y 7).

- Cuál es la promoción o combinación de promociones que pueden impulsar más significativamente la venta y el beneficio de la categoría en su conjunto (gráfico nº 8).

Con esta herramienta, la optimización de promociones tiene un avance

muy significativo. El ahorro de tiempo en la planificación de los mismos y la minimización del riesgo en su ejecución son evidentes.

• PANEL DE CONSUMIDORES

El panel de consumidores es otra de las herramientas básicas en un proceso de gestión de categorías.

El seguimiento semanal de las compras realizadas en una muestra representativa de hogares nos proporciona información acerca de:

- La tipología de los consumidores de la categoría, de las variedades y de las marcas.
- Con estos datos es posible adaptar mejor el surtido del distribuidor, teniendo en cuenta la tipología de los consumidores de su área de influencia.
- El comportamiento del consumidor en relación a la categoría en estudio. En concreto, la frecuencia de compra, la cantidad comprada en cada acto de compra, la jerarquía de decisión del consumidor (por marcas, por variedades, etcétera), la fidelidad a un determinado distribuidor, etcétera.

Teniendo en cuenta que el consu-



midor es el punto de mira fundamental de la gestión de categorías, el panel de consumidores es también una herramienta esencial junto a otras como "spaceman" (idónea para una correcta gestión de espacio), que por ser ya conocida no pasamos a detallar en este artículo.

A pesar de que cada año contamos con nuevas herramientas de análisis, el

proceso de innovación es y debe ser constante. Su aplicación a los proyectos de gestión de categorías está dando y dará muy buenos resultados, lo cual es una prueba empírica de que estamos ante un concepto adecuado para mejorar la rentabilidad de las empresas. □

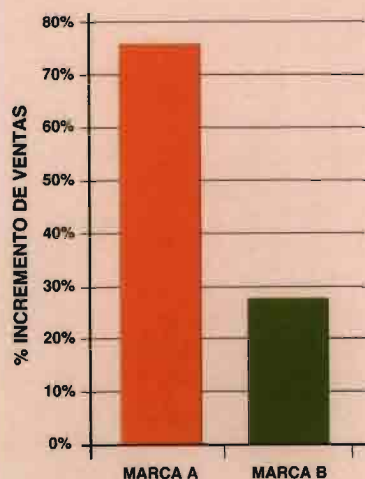
CARMEN GOMEZ

Manager Gestión de Categorías.
A.C. NIELSEN COMPANY

GRAFICO Nº 7

SCAN*PRO

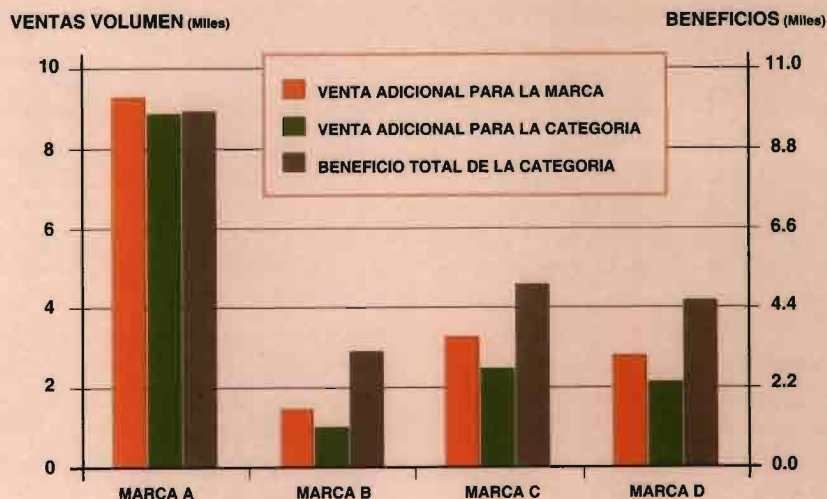
IMPACTO DE LAS PROMOCIONES
"MULTIBUY" (3X2 ó 2X1)



FUENTE: NIELSEN

GRAFICO Nº 8

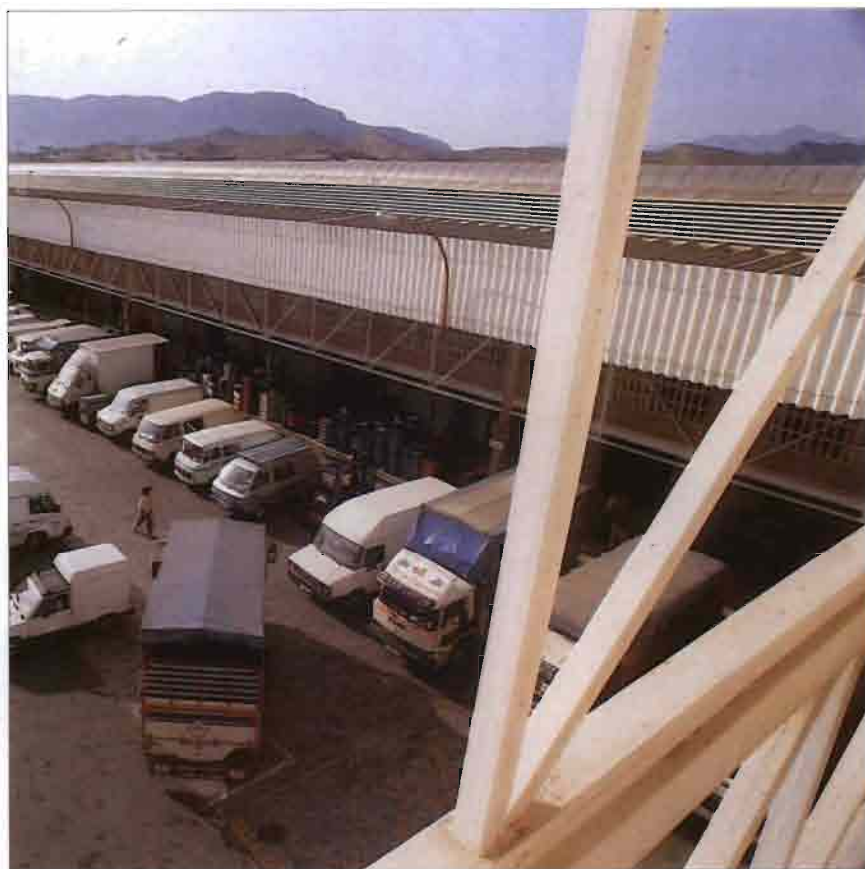
EFFECTO DE UNA PROMOCION DE PRECIO SOBRE LAS VENTAS DE LAS MARCAS Y LAS VENTAS Y BENEFICIO DE LA CATEGORIA



FUENTE: NIELSEN

COMO ASEGURAR EL EXITO DE UNA SUBCONTRATACION DE SERVICIOS LOGISTICOS

■ CARLOS CABRERA, JORDI FORNOS Y ROSSEND BOSCH



El sistema logístico de una empresa está compuesto por un conjunto interrelacionado de operaciones muy especializadas como el transporte, almacenaje y distribución de las mercancías producidas (recepción, tratamiento y preparación de pedidos, gestión de stocks de producto acabado, diseño de rutas, tratamiento de la información comercial,...), o como las actividades necesarias para un correcto aprovisionamiento del proceso productivo (selección de proveedores, controles de calidad previos, preparación de semi-elaborados, gestión de stocks de materia prima,...).

La gestión de este sistema, tanto el personal y los medios necesarios como la dirección y supervisión, puede abor-

darse de forma interna o propia, o de forma externa o subcontratada: accediendo a los denominados servicios logísticos suministrados por empresas especializadas (operadores o prestatarios logísticos).

LOS RIESGOS DE LA SUBCONTRATACION

Las actividades logísticas son el nexo de unión entre los productores y sus clientes o proveedores. De fallar los flujos de materiales o de información, las cadenas de producción se detendrían y los productos finales no alcanzarían su destino final: el mercado.

En consecuencia, ante la opción de subcontratar unos determinados servi-

cios logísticos conviene analizar en qué medida esta subcontratación puede aumentar el riesgo de disfunción en un sistema logístico respecto a una gestión propia (del mismo cargador). No conocer estos riesgos supondría no establecer medidas para minimizarlos, con lo que el éxito de la subcontratación podría verse comprometido.

Existen tres fuentes de riesgo en un proceso de subcontratación de las operaciones y actividades logísticas de una empresa:

1. El proceso de decisión inicial.
2. El desarrollo y la gestión de las operaciones.
3. Las relaciones cargador-operador logístico.

• RIESGOS EN EL PROCESO DE DECISION INICIAL

El proceso de decisión inicial, desde que subcontratar se plantea como alternativa hasta la selección del operador, puede ser causa de errores de base que incidirán negativamente en la evolución de la subcontratación.

Por ejemplo:

– Decidir subcontratar cuando los objetivos perseguidos por la empresa no encajan con los que permite asumir una relación de subcontratación: la subcontratación resulta inútil.

– Decidir subcontratar con un entorno, interno o externo, no adecuado para el éxito de una subcontratación: la subcontratación fracasa.

– No acertar en la definición de la subcontratación: operaciones, equipos, nivel de servicio, medidas de seguimiento,... Estos errores repercuten en la calidad y prestaciones del servicio logístico final.

– Establecer un sistema de selección del operador logístico que no traduzca las necesidades de la empresa,

resultando seleccionado un operador inadecuado.

Para evitar el riesgo que comportan dichos errores, es necesaria una atención especial a la decisión de considerar una estrategia de subcontratación, a la fase de análisis interno previo y a la selección del operador.

• RIESGOS DURANTE EL DESARROLLO Y LA GESTION DE LAS OPERACIONES

En general, el riesgo de problemas operativos externos (averías, accidentes, incendios, robos,...) de un sistema logístico subcontratado es paralelo al de un sistema propio, suponiendo ambos perfectamente diseñados y con un óptimo rendimiento.

En cambio, los problemas operativos internos (errores de picking, rutas no optimizadas,...) representan un riesgo menor, en el caso de sistemas subcontratados, gracias a la experiencia y medios disponibles por el operador.

Otro riesgo, asociado a la gestión de un sistema logístico subcontratado, sería la falta de coordinación entre cargador y operador. Este peligro podría llegar a imposibilitar la dirección de la subcontratación por parte del cargador, dejando el sistema en manos del operador. Las medidas de seguimiento y control del sistema subcontratado (informes periódicos, visitas, reuniones con el operador), pactadas en el contrato, constituyen la base para hacer frente a este riesgo.

• RIESGOS EN LAS RELACIONES CARGADOR-OPERADOR LOGISTICO

Por último, las relaciones cargador-operador logístico, incluso cuando el operador haya sido adecuadamente seleccionado, representa una fuente de riesgo (externa a la empresa cargadora) para el deterioro de una subcontratación:

– Respecto a una relación dentro de una misma empresa, la relación cargador-operador requiere un esfuerzo adicional de comunicación entre ambas organizaciones. En caso contrario, exis-



te el riesgo de fracaso asociado a la falta de fluidez en los circuitos de información: dificultades de coordinación, pérdida de eficacia, menor nivel de servicio, desconexión respecto al cliente final,...

– Una relación de subcontratación eficiente requiere el intercambio de información confidencial entre cargador y operador. Por lo tanto, se está expuesto a un riesgo de pérdida de la confidencialidad, que se evitará con el control del flujo externo de información cargador-operador.

– El hecho de tratarse de una relación entre dos empresas incorpora un nuevo riesgo: un cambio imprevisible del operador logístico o del cargador que inutiliza el sistema logístico subcontratado.

Por ejemplo: la suspensión de pagos del operador o la modificación de la estrategia empresarial del cargador (dejando el operador de ser el adecuado).

La cobertura frente a estos últimos riesgos de la subcontratación debe hacerse por vía contractual. Es decir, el contrato escrito debe pensarse como un libro de instrucciones exhaustivo y específico respecto de la subcontratación, dirigido a la resolución de conflictos entre el cargador y el operador.

RECOMENDACIONES PARA EL EXITO

En relación a las tres fuentes de riesgo, la estrategia de mantener un departamento de logística competente en la empresa cargadora, responsable de la relación de subcontratación, no es tan sólo la solución más eficaz sino que es del todo necesaria:

1. La subcontratación de cualquiera de las actividades u operaciones logísticas de una empresa debe plantearse de forma objetiva y exhaustiva para evitar los errores en el proceso de decisión inicial. Ello exige de los cargadores un elevado nivel de conocimiento sobre los servicios a subcontratar.

2. El seguimiento y control de las operaciones subcontratadas y del mismo operador también requiere del cargador un equipo técnico que, coordinadamente con el operador, analice la información periódicamente aportada y, en consecuencia, proponga la optimización del sistema logístico.

3. La mejor previsión de las problemáticas singulares ligadas al operador logístico (incomunicación, problemas de confidencialidad, suspensiones de pagos) es el mantenimiento de una relación de confianza a alto nivel técnico y empresarial. Ello sólo es posible



mediante una dirección logística en la empresa cargadora que subcontrata.

En resumen, el desarrollo y gestión de una subcontratación debe tener, como premisa previa y fundamental, la no desatención de la logística por parte del cargador. Como medida efectiva para ello, se recomienda mantener un departamento de logística, con suficientes recursos técnicos y humanos para colaborar con el operador.

Además de la anterior recomendación general, seguidamente se exponen cinco recomendaciones concretas, respecto al desarrollo de un proceso de subcontratación, para eludir los riesgos y asegurar su éxito.

• CUANDO RESULTA ADECUADO PENSAR EN SUBCONTRATAR

La subcontratación de actividades logísticas debe ser entendida como una herramienta de gestión, cuya aplicación no resulta adecuada ni en todas las empresas ni en todas las situaciones dado que:

a) sirve para intentar alcanzar unos objetivos concretos (los objetivos asumibles por la subcontratación) y no otros;

b) su utilidad se manifiesta en un determinado entorno interno (de la

empresa) y externo (del mercado, del operador logístico);

Por tanto, la subcontratación resulta adecuada si los objetivos perseguidos en la empresa coinciden con los objetivos asumibles por la subcontratación. Entre ellos, los ampliamente aceptados como fundamentales son los siguientes:

- Mayor flexibilidad (del sistema logístico) ante las fluctuaciones del mercado y la demanda.

- Mejor conocimiento y claridad de los costes logísticos

- Disminución del riesgo inversor

- Incremento de la productividad y de los niveles de servicio

- Acceso a equipos y servicios de alto nivel

- Menor coste a igualdad de nivel de servicio

Además de la coincidencia en los objetivos, la subcontratación de servicios logísticos requiere, para convertirse en una estrategia adecuada, que el entorno interno de la empresa se caracterice por:

- La existencia de actividades y operaciones logísticas susceptibles de ser subcontratadas al no considerarse parte del negocio central de la empresa

- Posibilidad de reconversión del personal y amortización de los equipos del sistema logístico propio

- Contar con un potencial técnico suficiente para afrontar el seguimiento y control de la subcontratación

- Disponer de un ambiente empresarial abierto a los cambios y a las transformaciones

Junto a las características del entorno interno, el entorno externo, ya sea la competencia, el ámbito de mercado o los posibles operadores logísticos, también juega un papel decisivo en el éxito o fracaso de una subcontratación de servicios logísticos. Dos aspectos dibujan un entorno externo óptimo para la subcontratación:

- La existencia de operadores logísticos adecuados

- Un mercado que presente unas exigencias en línea con los objetivos de la subcontratación

En consecuencia, se podrá decidir favorablemente sobre la conveniencia de subcontratar cuando se haya juzgado coherente la estrategia de la empresa con los objetivos de una subcontratación total o parcial de su sistema logístico, y se haya considerado que el entorno interno y externo de la empresa es favorable a la subcontratación.

• NECESIDAD DE UN ANALISIS INTERNO PREVIO

Cada solución logística resulta única, a partir de las circunstancias y estrategias de cada empresa. Por ello, antes de redactar un proyecto de subcontratación y con él abrir las negociaciones con los operadores logísticos, es fundamental el conocimiento detallado de las características, condicionantes y necesidades logísticas de la empresa. Esta información es la que aporta el análisis interno previo.

Este análisis se centrará en el actual sistema logístico de la empresa (o simplemente en los servicios logísticos cuya subcontratación se plantea) estableciendo, con claridad y precisión, los objetivos de la subcontratación en cuanto a:

- Costes logísticos

- Niveles de servicio

- Seguimiento y control de las operaciones

- Gestión y organización

Las conclusiones del análisis servirán para la posterior redacción de un proyecto de subcontratación ajustado a la estrategia y al entorno de la empresa.

Se propone desarrollar el análisis del sistema logístico actual según cinco apartados con el siguiente contenido:

1. Descripción del sistema logístico.

Este primer apartado presenta una descripción general del sistema: los flujos de materiales y de información, los servicios concretos, las instalaciones, los equipos de manutención y transporte, los equipos informáticos y la estructura organizativa y funcional. Los cuatro apartados posteriores incidirán en los aspectos concretos del sistema.

2. Costes logísticos.

Afronta el análisis concreto de los costes logísticos, es decir: los costes asociados al sistema logístico actual. El objetivo se centra en la cuantificación desagregada de tales costes logísticos.

Los costes logísticos, junto con el nivel de servicio, representan el principal parámetro para la evaluación de un sistema logístico.

En consecuencia, su identificación previa es imprescindible antes de decidir a favor o en contra de un proyecto de subcontratación.

La metodología apta para esta cuantificación desagregada debe ser la recuperación de los costes logísticos a partir del sistema contable de la empresa.

3. Niveles de servicio.

Como los costes logísticos, el nivel de servicio ofrecido representa otro parámetro básico para evaluar un sistema logístico y compararlo con los niveles de servicio objetivo de las alternativas de subcontratación. Por tanto, su identificación y evaluación resulta ineludible.

En consecuencia, para cada operación del sistema logístico se recomienda identificar los aspectos clave de su nivel de servicio y seleccionar los parámetros aptos para valorarlos. Seguidamente se analizará la evolución histórica de los distintos parámetros y se definirá, explícitamente, el nivel de servicio que se desea ofrecer por parte de la empresa.

CUADRO Nº 1

ANÁLISIS INTERNO PREVIO A LA SUBCONTRATACION APARTADOS Y CONTENIDO

DESCRIPCION DEL SISTEMA LOGISTICO

1. DESCRIPCION DE LOS FLUJOS DEL SISTEMA

FLUJOS DE MATERIALES, FLUJOS DE INFORMACION

2. DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS U OPERACIONES

TRANSPORTE, DISTRIBUCION (PRIMARIA, SECUNDARIA), ALMACENAJE, MANIPULACION, EMBALAJE O ENVASADO, GESTION DE STOCKS, PREPARACION DE PEDIDOS, TRANSMISION DE INFORMACION, SERVICIO POST-VENTA

3. DESCRIPCION DE LAS INSTALACIONES

ALMACENES CENTRALES, DEPOSITOS REGIONALES, PLATAFORMAS LOGISTICAS, OFICINAS, CENTROS DE CALCULO

4. DESCRIPCION DE LOS EQUIPOS

EQUIPOS DE TRANSPORTE, EQUIPOS DE ALMACENAJE NO PALETIZADO, EQUIPOS DE ALMACENAJE PALETIZADO, EQUIPOS DE MANUTENCION, EQUIPOS DE CARGA Y DESCARGA, EQUIPOS INFORMATICOS

5. DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

ORGANIGRAMA E INTERRELACIONES, CATEGORIAS LABORALES

COSTES LOGISTICOS

1. COSTES LOGISTICOS VARIABLES

- RELACIONADOS CON EL PERSONAL
- RELACIONADOS CON LAS INSTALACIONES EVENTUALES
- RELACIONADOS CON LOS EQUIPOS
- RELACIONADOS CON LOS MATERIALES DE MANIPULACION
- OTROS GASTOS VARIABLES

2. COSTES LOGISTICOS FIJOS

- RELACIONADOS CON EL PERSONAL
- RELACIONADOS CON LAS INSTALACIONES PERMANENTES
- RELACIONADOS CON LOS EQUIPOS
- OTROS GASTOS FIJOS

3. COSTES LOGISTICOS FINANCIEROS

NIVELES DE SERVICIO
SISTEMA DE INFORMACION
GESTION DEL SISTEMA

FUENTE: Manual para la subcontratación de servicios logísticos. INSTITUT CERDA-MOPTMA

4. Sistema de información.

Este apartado se centrará en el análisis de los flujos de información del sistema logístico actual, como primer paso para la descripción de la interrelación de estos flujos con los flujos de materiales, objeto del próximo apartado dedicado a la gestión del sistema.

En primer lugar, se describirá cada circuito de información del sistema logístico. Posteriormente se dibujará el

cuadro de relaciones entre áreas funcionales y departamentos de la empresa que exige el funcionamiento del sistema logístico.

Todos estos flujos, circuitos o relaciones estarán, total o parcialmente, soportados por un sistema informático. Por lo tanto, se analizará el grado de informatización actual, indicando aquellas parcelas insuficientemente informatizadas o no incluidas en la

misma red, y los proyectos (previstos o posibles) para equipararlas.

5. Gestión del sistema.

Una vez descritos los principales elementos del sistema logístico actual, se procederá a la exposición de los procedimientos de gestión del sistema empezando por localizar y tipificar sus centros de decisión (cada responsable o equipo de trabajo).

Seguidamente, se centrará el análisis en el funcionamiento del sistema logístico como resultado de la interrelación flujo de información-flujo de materiales. Esta interrelación es consecuencia directa de la gestión del sistema logístico por parte de los centros de decisión.

El análisis de la gestión del sistema permitirá, en definitiva, la valoración global de su funcionamiento, indicando, a partir de la experiencia diaria, dónde están sus ventajas y dónde sus ineficiencias.

• PROYECTO DE SUBCONTRATACION

Una vez completado el análisis del actual sistema logístico de una empresa, se iniciará la redacción del proyecto de subcontratación.

El objetivo del proyecto es doble:

a) Definir, de manera completa y justificada, el nuevo sistema logístico basado en la subcontratación.

b) Delimitar un marco mínimo de negociación, económica y técnica, con los distintos operadores o prestatarios de servicios logísticos a los que, posteriormente, se pedirá una oferta.

El proyecto se redactará de acuerdo con los objetivos de diseño identificados o recogidos en el análisis previo, comprobando la incorporación tanto de los objetivos cuantitativos (costes logísticos máximos, niveles de servicio mínimos, etcétera) como de los estratégicos (los objetivos de la empresa en cuanto a liberar activos, flexibilizar la estructura de distribución, etcétera).

Internamente, el proyecto de subcontratación de servicios logísticos se divide en los siguientes cuatro apartados:

CUADRO Nº 2

PROYECTO DE SUBCONTRATACION APARTADOS Y CONTENIDO

DESCRIPCION DEL NUEVO SISTEMA LOGISTICO

DESCRIPCION DETALLADA

DESCRIPCION DE LOS FLUJOS DEL SISTEMA
DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS U OPERACIONES
DESCRIPCION DE LAS INSTALACIONES
DESCRIPCION DE LOS EQUIPOS
DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

MODELO DE GESTION

REESTRUCTURACION SISTEMA LOGISTICO ACTUAL

REESTRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL

REESTRUCTURACION DE LOS FLUJOS DE INFORMACION

PROCESO DE PUESTA EN MARCHA

PLANIFICACION DEL SISTEMA ENTRE EMPRESA Y CARGADOR
EJECUCION Y ANALISIS DE UNA PRUEBA PILOTO
INICIO DE LA FASE OPERACIONAL

EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO

COMPARACION DE LOS COSTES LOGISTICOS

ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DEL NUEVO SISTEMA

FUENTE: Manual para la subcontratación de servicios logísticos. INSTITUT CERDÀ-MOPTMA

1. Descripción del nuevo sistema logístico.

La descripción detallada del nuevo sistema logístico, total o parcialmente subcontratado, constituye la base del proyecto. Por tanto, debe especificar claramente las características de todos y cada uno de los elementos del sistema logístico.

Esta descripción se complementa con la exposición del modelo de gestión del nuevo sistema logístico, caracterizado por un reparto de las responsabilidades entre empresa y operador. El nuevo modelo implicará una reorganización de los centros de decisión y del funcionamiento del sistema: adaptar la interrelación entre flujos de información y flujos de materiales, así como la interrelación entre organizaciones (empresa contratante o cargadora y operador logístico).

Completarán la descripción del funcionamiento del sistema, los procedimientos previstos de control y revisión del sistema (parámetros, informes, reu-

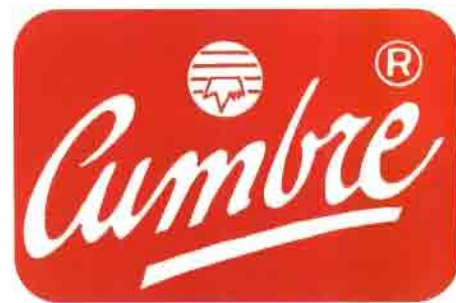
niones, responsables,...) y las normas de actuación en circunstancias excepcionales (resolución de errores, rupturas de stocks,...), analizándolas en comparación con las actuales.

2. Reestructuración del sistema logístico actual.

Un aspecto crítico de todo proceso de subcontratación es la adaptación de las estructuras, funciones y responsabilidades del sistema actual, y muy especialmente del departamento de logística, a los nuevos condicionantes derivados de la relación con un operador o prestatario logístico.

Dos aspectos de dicha adaptación deben planificarse exhaustivamente en el proyecto de subcontratación: la reestructuración del organigrama funcional (personal, departamentos) y la reestructuración de los flujos de información.

Su objetivo es optimizar la capacidad de adaptación de la organización actual a las nuevas formas de funcionamiento y al nuevo marco de relación y comunicación con un agente externo.



MAXIMA RENTABILIDAD MINIMO ESPACIO



MADE IN SPAIN BY:



INDUSTRIAS QUÍMICAS CUMBRE S.A.

FABRICA Y OFICINAS CENTRALES:

AVDA. RIERA ROJA, N 6-8

E - 08830 SANT BOI (BARCELONA)

Tels.: (93) 640 06 16 - 661 36 12

Fax: (93) 661 57 50

CUADRO Nº 3

INVITACION A OFERTAS APARTADOS Y CONTENIDO

DESCRIPCION DEL SISTEMA LOGISTICO PROPUESTO

1. DESCRIPCION DETALLADA
2. MODELO DE GESTION
3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL
4. FLUJOS DE INFORMACION
5. PROCESO DE PUESTA EN MARCHA

REQUERIMIENTOS CONTRACTUALES

- FORMA DE PAGO
- REGIMEN DE VISITAS
- FECHA DE INICIO
- DURACION DEL CONTRATO
- RESCISION DEL CONTRATO
- EXIGENCIA DE FLEXIBILIDAD
- EXIGENCIA DE CONFIDENCIALIDAD

CONDICIONES PARA LA PRESENTACION DE UNA OFERTA

- FECHA LIMITE DE PRESENTACION
- LUGAR Y FORMA DE PRESENTACION
- PERSONA DE CONTACTO
- CONTENIDO MINIMO DE LA OFERTA:
 - DESCRIPCION DE LAS INSTALACIONES
 - EQUIPOS Y PERSONAL
 - DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES
 - GESTION DEL SISTEMA
 - ORGANIGRAMA FUNCIONAL
 - SISTEMA DE INFORMACION
 - SEGURIDAD DE LOS STOCKS
 - INVERSIONES
 - FORMA DE PAGO, PENALIZACIONES
 - PRESUPUESTO, ANALISIS ECONOMICO
 - PROCESO DE PUESTA EN MARCHA
 - FLEXIBILIDAD
 - DURACION DEL CONTRATO
 - INDEMNIZACION EN CASO DE RESCISION
 - CAMBIOS QUE PROPONE EL OPERADOR
 - MEMORIA ANUAL Y BALANCES

FUENTE: Manual para la subcontratación de servicios logísticos. INSTITUT CERDA-MOPTMA

3. Proceso de puesta en marcha.

La importancia de los cambios, tanto estratégicos como organizativos, que supone la subcontratación de servicios logísticos hace imprescindible ajustar el proceso de puesta en marcha a las circunstancias de la empresa y del operador logístico a seleccionar.

El proceso de puesta en marcha deberá asimilar e incorporar sin trau-

mas todos los nuevos criterios de gestión y funcionamiento, tratando a su vez de superar aquellos puntos críticos del cambio: la desaparición de un departamento, los cambios en la filosofía de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías,...

4. Evaluación económica del proyecto.

La evaluación económica será un elemento determinante para asegurar la idoneidad de la subcontratación propuesta.

Dicha evaluación económica se establecerá a dos niveles: comparando los costes logísticos previstos con los actuales, y analizando la rentabilidad del nuevo sistema para la empresa cargadora.

• COMO SELECCIONAR EL OPERADOR LOGISTICO ADECUADO

Concluida la redacción del proyecto de subcontratación, se abrirá el proceso de selección del operador logístico (en el que se distinguirán tres fases), de acuerdo con las condiciones que indique el citado proyecto.

La primera fase consistirá en preseleccionar aquellos operadores que se ajusten a las características identificadas en el proyecto de subcontratación. Se efectuará a partir de un listado de potenciales operadores logísticos a los que se enviará una breve descripción del proyecto de subcontratación (evitando la información confidencial), solicitando que expongan su interés en presentar una oferta.

A continuación, se elaborará un informe, de cada operador logístico que se haya mostrado interesado, para determinar una primera preselección de un número limitado de operadores logísticos, potencialmente idóneos (según las características del operador y los criterios del proyecto de subcontratación), a los que se enviará una invitación a ofertar.

La invitación a ofertar será un documento dirigido a los operadores logísticos preseleccionados, que contendrá toda la información necesaria para redactar una oferta de acuerdo con el

sistema logístico, total o parcialmente subcontratado, propuesto por la empresa. Su redacción, a partir del proyecto de subcontratación en el que la empresa habrá analizado y diseñado el sistema logístico que se propone a los operadores, constituye la segunda fase del proceso de selección.

El nuevo documento (la invitación a ofertar) facilitará, al operador logístico que lo reciba, tres bloques de información:

- La descripción completa del sistema logístico propuesto, en especial de las partes que se desea subcontratar.

- Los requerimientos contractuales que la empresa desea incluir explícitamente.

- Las condiciones para la presentación de una oferta que responda a las condiciones precedentes.

La última fase consistirá en el envío de las invitaciones, la evaluación de las ofertas recibidas y la selección definitiva del operador, después de una eventual negociación. La selección en firme de un operador logístico constituye la fase crítica de todo el proceso de subcontratación: una decisión incorrecta puede acarrear consecuencias desastrosas para una empresa.

Una vez se disponga de los documentos correspondientes a las ofertas, se procederá a un primer análisis para determinar si el operador goza de experiencia previa suficiente para llevar a cabo y gestionar, con éxito, los servicios logísticos que la invitación a ofertar propone subcontratar.

Después se procederá a evaluar el contenido técnico y la viabilidad de las diferentes ofertas mediante un análisis de su coherencia, de los mecanismos de seguimiento y control propuestos, de las previsiones respecto al desarrollo de la relación empresa-operador, de la oferta económica y de las condiciones de pago.

En la mayoría de los casos, el operador a seleccionar se habrá hecho evidente a lo largo del proceso de selección. En otros, la decisión puede ser más difícil, por lo que se recomienda tabular valoraciones parciales significativas (aparecidas durante el proceso de

LA GULA DEL NORTE Y TXANNORTE UNIDOS POR LA CALIDAD

La GULA DEL NORTE puedes comprarla refrigerada, congelada, al ajillo con su cazuelita de barro, y en conserva; y TXANNORTE, deliciosa preparación de txangurro, lo tienes con su propio caparazón diseño exclusivo y también con sus repuestos.

Los comes como los comes, disfrutarás de la auténtica calidad que les une. La calidad de ANGULAS AGUINAGA.



ANGULAS AGUINAGA Bº Laskibar nº 5
IRURA-GIPUZKOA Tel. (943) 69 32 44

AA
ANGULAS AGUINAGA, S.A.



análisis de las ofertas) para destacar las diferencias entre los operadores preseleccionados.

En cualquier caso, el principal candidato será el mejor ofertante desde una perspectiva económica, sin olvidar los aspectos de coherencia y capacidad técnica, experiencia profesional (en especial de los futuros responsables) y facilidad de relación.

• CUAL DEBER SER EL CONTENIDO DEL CONTRATO

El uso de contratos escritos entre la empresa y el operador logístico seleccionado es siempre recomendable, e imprescindible cuando la subcontratación se refiere a sistemas complejos o

incluye servicios, instalaciones o equipos exclusivos para la empresa.

El contrato escrito tiene como objetivo la resolución de conflictos entre empresa y operador.

Su contenido debe ser exhaustivo (incluir una descripción completa del sistema y de su operativa, así como de las condiciones económicas y de las cláusulas de aplicación que la empresa y el operador acuerden) y específico (ajustado al sistema logístico objeto del contrato).

Los términos del contrato serán negociados antes del inicio de las operaciones. No obstante, si ello no fuera posible, se procurará que al menos la negociación de los puntos principales haya sido cerrada.

Como esquema general para un contrato entre una empresa y un operador logístico, se propone el siguiente índice o serie de puntos clave a desarrollar (si se juzga conveniente por las dos partes):

1. Las partes.
2. Objeto del contrato.
3. Duración del contrato.
4. Forma de pago.
5. Tarifas de dirección.
6. Incentivos a la productividad.
7. Revisión de precios.
8. Presupuesto.
9. Facturación.
10. Seguros.
11. Niveles de servicio.
12. Reconversión del personal actual.
13. Contratación del personal del operador.
14. Seguimiento y control.
15. Introducción de cambios en el sistema.
16. Cláusulas de exclusividad y de confidencialidad.
17. Limitación de la responsabilidad del operador.
18. Condiciones para la rescisión del contrato.
19. Arbitraje y jurisdicción.
20. Validez del contrato: firma y fecha.

En los anexos del contrato se describirá exhaustivamente el sistema logístico, se definirá el concepto de nivel de servicio para cada operación subcontratada, se determinará el contenido de los informes periódicos y se expondrá el método para la determinación del importe a facturar por los servicios.

• SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS OPERACIONES SUBCONTRATADAS

Firmado el contrato y llegado el día de inicio de las operaciones subcontratadas, se abre una nueva etapa en la relación entre empresa y operador, después de la fase previa de negociación del contrato. Si el operador logístico ha sido adecuadamente seleccionado, el éxito de esta nueva etapa operativa dependerá, fundamentalmente, de la gestión del sistema y de la relación empresa-operador.



Por parte de la empresa, la subcontratación debe alcanzar sus objetivos, especialmente en cuanto a niveles de servicio, con un coste económico competitivo.

Para ello resulta imprescindible el control de la gestión del sistema subcontratado al operador logístico, de tal manera que la empresa pueda dirigirlo hacia el cumplimiento de sus requisitos o preferencias, y se adapte a los nuevos condicionantes que vaya imponiendo el mercado.

Por tanto, es necesario disponer de canales de información suficientes que permitan el seguimiento continuo del servicio prestado y su evaluación respecto a los objetivos. El esquema de medidas de seguimiento y control del sistema subcontratado, pactadas en el contrato (informes periódicos, visitas a las instalaciones, reuniones de seguimiento con el operador), constituye la base para la gestión del sistema por parte de la empresa.

El operador deberá sentirse igualmente interesado por las medidas de seguimiento y control, ya que de ellas depende la optimización continua del sistema según los requisitos de la empresa y, en definitiva, el éxito y consolidación de la subcontratación.

En definitiva, el éxito de la subcontratación se traduce en un problema de relación empresa-operador.

Esta relación ha de evolucionar dentro de unos cauces de confianza, de transparencia informativa y de contactos periódicos (dirigidos a la gestión y

mejora del sistema para alcanzar el beneficio buscado por cada parte).

Consolidada la relación, el operador no sólo participará en las reuniones de revisión del sistema, sino que podrá proponer, con conocimiento de causa suficiente, soluciones o alternativas logísticas a la empresa. □

**CARLOS CABRERA
JORDI FORNOS
ROSSEND BOSCH**

Area de Logística y Distribución
INSTITUT CERDÀ

NOTA:

El contenido del presente artículo es un extracto del "Manual para la subcontratación de servicios logísticos" recientemente publicado por la Secretaría General para los Servicios de Transportes del Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente (MOPTMA). Tanto el documento como el artículo han sido redactados por el Area de Logística y Distribución del INSTITUT CERDÀ, que también se ha responsabilizado de la distribución gratuita de la primera edición del Manual entre 5.000 empresas españolas (entre cargadores o fabricantes y operadores logísticos).

Frutas Mengual

SERVICIO A DOMICILIO. ALIMENTACION Y HOSTELERIA



MERCACORDOBA – MOD. 76-77 • TEL.: (957) 75 17 20 • 14010 CORDOBA

DISTRIBUCION DE FRUTAS Y HORTALIZAS

UNIDADES ALIMENTARIAS Y SERVICIOS LOGISTICOS

■ JESUS LACASIA

DIRECTOR TECNICO DE MERCASA Y DIRECTOR DE TARSIS

Un panorama actual que resulta preocupante...

En un reciente artículo publicado en esta misma revista titulado "El poder de la distribución en la "cadena" hortofrutícola" (Distribución y Consumo, nº 22, 1995), firmado por Anabel Siguán, se describía el proceso de comercialización de las frutas y hortalizas. En dicha descripción al llegar a la denominada "Segunda puesta en Mercados" (pág 117) se planteaba una bifurcación en la cadena que, a pesar de no ser una realidad, sí que marca una impresión que a fuerza de ser repetida puede acabar siendo una verdad.

Se decía textualmente que "las ramas profesionales que intervienen (en la segunda puesta en mercados) son, por una parte, el comercio y la industria que venden los productos a los mayoristas clásicos, que suelen estar en los mercados de abastos o mercados mayoristas, y a la gran distribución, entendida como el conjunto de tiendas o supermercados de diferentes superficies..."

Esta disyuntiva, que afortunadamente hoy no es cierta, sí que es posible que sea una realidad en el futuro si no se adoptan las medidas oportunas (ver "La función mayorista en la distribución de frutas y hortalizas frescas". Distribución y Consumo, nº 22, pág. 147, firmado por José Antonio Crespo).

El aumento de poder de la distribución frente a la producción en los últimos años es una realidad que no podemos obviar. La disminución de la cuota de mercado de las tiendas tradicionales de alimentación y la consiguiente reducción del número de tiendas que nos muestran todas las estadísticas no son ajenas a la caída del consumo de frutas y hortalizas que el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación ha reflejado en las



estadísticas. A pesar de que se haya cambiado de empresa para la confección del "panel" de consumo, la caída entre el año 1994 y 1993 en torno a un 11% para frutas y un 7% en hortalizas es un dato espectacular para un país productor y en el que estos productos han tenido un peso específico muy importante en la dieta tradicional.

Hoy día, como describe muy bien Anabel Siguán en el artículo antes mencionado, "las diferencias entre las preferencias organizativas del sector de la distribución y las preferencias de los consumidores, conjuntamente con el incremento del volumen de alimentos manejado por el sector de la distribución ocasionado por la concentración, hacen que los aspectos organizativo-comerciales se antepongan

a las preferencias de los consumidores". Si a esto añadimos que en determinados aspectos como el de la comodidad de consumo y facilidad de almacenaje, y el aumento de comidas fuera del hogar, las preferencias de la gran distribución y de los consumidores van paralelas, el peligro de una caída en el consumo puede afectar no sólo a los escalones de comercialización sino también a los de la producción, como ya se está comprobando.

...QUE DEBE ESPOLEAR LA IMAGINACION PARA BUSCAR SOLUCIONES...

Ante esta situación no cabe esperar a ver como se desarrollan los acontecimientos. Todos los estamentos implicados, desde los productores a los comerciantes minoristas, deben aplicarse e implicarse en un proceso de renovación para acomodarse a la realidad del momento que además cambia de forma constante.

Ante esta situación no caben planteamientos mediores, o se gana o se pierde. Por ello, desde cada empresa es vital realizar un correcto diagnóstico de su situación:

- Identificando la posición que ocupa en la cadena de distribución.
- Describiendo y cuantificando las necesidades que va a demandar el cliente final.
- Describiendo y cuantificando las necesidades de los diferentes integrantes de la cadena de distribución, especialmente los situados delante y detrás sin olvidar los que son o se pueden convertir en colaterales.
- Analizando la capacidad de influir en los estamentos y empresas que se sitúan delante y detrás en la cadena.
- Identificando los estamentos y las empresas que siendo escalones linealmente ordenados se pueden convertir o se han convertido en competencia y los que son tradicionalmente competencia.
- Analizando las estrategias y tácticas que realiza la competencia para estudiar las medidas a adoptar

En el gráfico nº 1 se han esquematizado y resumido las posibilidades de relación entre los estamentos que intervienen en la distribución de frutas y hortalizas. Los porcentajes del flujo total que vayan por cada flecha dependerán de la respuesta que las empresas que forman los distintos estamentos den a las cuestiones antes planteadas.

...DE LAS QUE LA "LOGISTICA" ES UN ELEMENTO IMPRESCINDIBLE...

A pesar de que últimamente el término "logística" está siendo muy empleado en casi todos los ambientes empresariales y en todas las ramas de actividad, convendría repasar el contenido total de la palabra porque hay una cierta tendencia al reduccionismo y a identificar el concepto de "logística" con "transporte" lo que, evidentemente, es un error cuyas consecuencias se dejan notar en aquéllos que lo cometen.

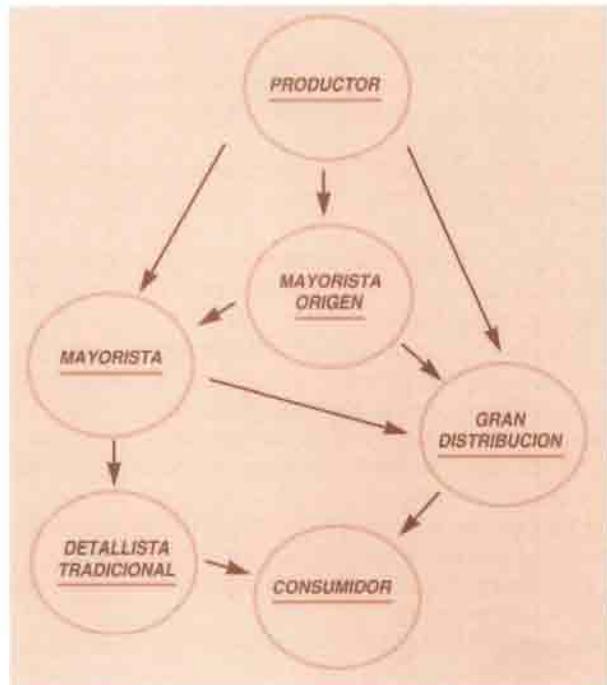
Una definición sencilla y correcta de logística viene dada en el "Manual para la subcontratación de servicios logísticos" editado recientemente por la Secretaría General para los Servicios de Transportes del MOPTMA y por el Institut Cerdà.

En esta publicación se define "logística" como "las operaciones relacionadas con la adquisición y distribución de los bienes y servicios que requiere o produce una empresa" y que se ocupa de "la gestión del flujo de materiales y del flujo de información en una empresa, desde el momento mismo en que el cliente piensa en el producto o servicio hasta que lo recibe"

En esta misma publicación se dice textualmente: "Mediante la subcontratación, los operadores logísticos aportan infraestructura, equipamiento, personal, conocimientos y recursos financieros necesarios para gestionar parcial o globalmente el sistema logístico de una

GRAFICO Nº 1

LA "CADENA" HORTOFRUTICOLA



empresa (transporte, almacenaje, gestión de la información,...)".

De la lectura atenta de los párrafos anteriores, y en relación con la descripción que antes se ha hecho de la "cadena" de distribución de frutas y hortalizas, en concreto del problema descrito de la disminución del consumo en relación al aumento de cuota de mercado de la gran distribución, se podría plantear como camino de solución la revisión del problema desde la óptica de los operadores logísticos.

Aplicado este proceso propuesto a los mayoristas clásicos ubicados en las Unidades Alimentarias de la Red MERCASA, y tomando como guía la relación de servicios que aportan los operadores logísticos que antes hemos mencionado podríamos decir:

- Se dispone de la infraestructura necesaria para la realización del servicio o de la posibilidad de acceder a ella en polígonos bien ubicados con respecto a la red de carreteras, dotados de todos los servicios.
- Se dispone del equipamiento necesario para prestar el servicio o se puede acceder a dicha disposición en función del servicio a prestar.
- Se dispone del personal con la experiencia necesaria y adecuada.
- Se dispone de la experiencia necesaria para la gestión del servicio que se presta.
- Se debe disponer de los recursos financieros que exija la prestación del servicio.

En la publicación a que antes nos hemos referido ("Manual para la subcontratación de servicios logísticos", MOPTMA-Institut Cerdà, 1995) a pesar de estar enfocada a servir de guía en la subcontratación de servicios logísticos, se tratan de forma ordenada todos los aspectos relacionados con la logística y puede ser muy útil su lectura tanto desde el punto de vista de la empresa que va a demandar servicios logísticos como desde la que es o puede ser prestataria de los mismos.

...DENTRO DE LA GESTION INTEGRAL DE LA CADENA DE DISTRIBUCION...

Hemos visto hasta este momento la descripción de una situación y un posible camino para solucionar los problemas que plantea.

El siguiente paso debe ser intentar señalar aquellos aspectos que deben ser tenidos en cuenta para tomar las decisiones correctas por las empresas que quieren estar integradas dentro de la gestión global de la cadena de distribución. Estos aspectos se pueden dividir en dos grupos:

- Los aspectos relacionados con el entorno genérico en el que se desenvuelve el sector.
- Los aspectos concretos que están afectando a las empresas del sector.

En lo que se refiere al entorno genérico cabría destacar, sin describirlos exhaustivamente los siguientes aspectos:

- Liberalización de los mercados. Aumento de la competitividad. Búsqueda de la reducción de costes. Concentración de empresas. Importancia de la información.
- Cambio en las técnicas de gestión. Colaboración entre competidores (Benchmarking). Colaboración fabricantes-distribuidores. Aplicación del "Just in time".
- Mejora de las redes de transporte. Infraestructura de carreteras. Mejora en los vehículos. Instrumentación en los mismos.
- Desarrollo de los sistemas de información y comunicación en tiempo real. Generalización del uso de la informática. Transmisión electrónica de datos. Cambio de redes analógicas a digitales. Utilización de la fibra óptica y comunicación vía satélite.
- Desarrollo de la tecnología de automatización. Utilización de scanners y código de barras. Posibilidad de control del recorrido del producto a lo largo de toda la "cadena".
- Normalización de los productos. Exigencia de calidad en presentación y conservación. Técnicas de empaquetado y preparación.
- Preocupación por el medio ambiente. Relación con los envases y con los residuos.

En lo que se refiere a los aspectos concretos que deberán ser tenidos en cuenta, a los efectos del presente trabajo, sólo se pueden enumerar los que consideramos más importantes:

- Implantación por parte de las empresas de la gran distribución del ECR (Efficient Consumer Response) como forma de gestión conjuntamente con las empresas proveedoras.
- Establecimiento de canales de información directa desde el consumidor respecto de las demandas en cuanto al producto comercializado.
- Colaboración entre empresas de la competencia (Benchmarking).
- Petición por las empresas de la distribución de la reposición continua del punto de venta. (Aplicación del "Just in time").
- Exigencia de comunicación con los vehículos y gestión continua del proceso de transporte.
- Utilización del EDI (Electronic Data Interchange).
- Empaquetado con utilización del código de barras e implantación de lectores ópticos para la gestión del proceso.
- Incremento del uso de los pretratamientos de conservación (cuarta gama).
- Incremento en las necesidades de conservación en cámaras y transporte sin rotura de la cadena de frío.
- Establecimiento de la gestión de envases.
- Incremento en el uso de palets.

...PARA CONSEGUIR UN FUTURO PROMETEDOR.

A la vista de lo dicho anteriormente, no cabe ninguna duda de que las plataformas que constituyen las Unidades Alimentarias son el soporte más adecuado para la implantación de todas las medidas, de gestión y físicas, tendentes a hacer del escalón mayorista una pieza imprescindible para el funcionamiento eficiente de la "cadena" de distribución de frutas y hortalizas, y es la "logística" el elemento de transmisión entre las distintas ruedas de la "cadena".

Se debe estar en la certeza de que si esta pieza no funciona adecuadamente no será sustituida por otra sino que se resentirá el flujo total que discurre por la cadena hortofrutícola, afectando no sólo a la producción sino también a la pérdida de valores de todo tipo, desde culturales a sanitarios, que supondría una pérdida de posición de las frutas y hortalizas en la dieta de los españoles.

Teniendo en cuenta que en el sector de la distribución la carrera por la localizaciones y la expansión parece que se ha tranquilizado y que lo que va a contar en próximo futuro es la diferenciación, lejos de tirar la toalla las piezas implicados en la "cadena" de distribución de frutas y hortalizas tienen en su mano el que las frutas y hortalizas se conviertan en ese elemento diferenciador que dé calidad a una tienda, sea del tamaño que sea, y para ello solo hay una respuesta: ser eficientes y colaborar conjuntamente con las empresas de distribución en proporcionar un buen servicio al cliente a través del suministro del mejor producto al mejor precio. □

LA FUNCION LOGISTICA COMO FUNCION ESTRATEGICA EN EL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS

■ JEAN LUC DAVEAUX, TERESA GARCIA AZCARATE Y ALICIA LANGREO

GRUPO LOGOSUR

La función logística, durante mucho tiempo asimilada al transporte y, por tanto, casi siempre asociada a la actividad de los mayoristas, es objeto desde hace algunos años de una atención particular a todos los niveles de la cadena de producción-distribución de frutas y hortalizas frescas.

La gran distribución, particularmente sensible a este tema, tal vez esté en el origen de este nuevo interés. Pero, ante todo, es el mercado el que determina la consolidación de un concepto de logística que abarca al "conjunto de actividades que tienen por objeto la colocación al menor coste de una cantidad dada de producto, de la calidad acordada, en el lugar y en el momento en el que existe una demanda".

De hecho, de acuerdo con esta definición, desde la recolección en campo hasta la colocación en la estantería del lugar de venta, del productor al distribuidor, todo es flujo de producto, flujo pasivo –el más costoso– si se trata de enriquecer las manos que lo manipulan inutilmente, flujo activo cuando otras manos lo enriquecen, modifican su aspecto intrínseco (lavado, selección, calibrado...) y extrínseco (acondicionamiento, envasado...) o aportan un servicio que favorece calidad y economías de escala (normalización, agrupación, preparación de los pedidos, concentración del transporte...).

Esquemáticamente las actividades logísticas en el sector pueden agruparse en tres subfunciones:

- La función "acondicionamiento", que integra todas las operaciones de valorización del producto.
- La función "almacenamiento", que une las operaciones de manipulación y las de almacenamiento propiamente dicho, presentes en cada fase de la puesta en mercado.



- La función "transporte", fundamental en la fase final para la entrega de los pedidos en tienda.

El cuadro nº 1 refleja la presencia de estas tres subfunciones a cada nivel de la cadena, pero con un peso diferente en cada caso.

Así, para una cooperativa, las actividades de acondicionamiento en la central hortofrutícola representan el 60% de los costes logísticos, mientras que para un mayorista son los costes de transporte los que tienen ese peso.

Sin embargo, la tendencia global para el conjunto de las fases de la cadena es a un reparto de los costes logísticos en el sector a razón de un 30% para el acondicionamiento, un 40% para el almacenamiento (depósito + manipulación) y un 30% para el transporte,

utilizando como fuente a "FL Conseil".

No cabe duda de que la función logística es fundamental para el conjunto de las fases que integran el sector de frutas y hortalizas. ¿Pero en qué sentido es y debe ser estratégica para las empresas del sector?

Una función es estratégica cuando sirve a un objetivo y cuando forma parte de un plan diseñado para alcanzarlo. La logística es estratégica por servir al menos a tres objetivos de la empresa:

1. El posicionamiento en el sector
2. La reducción de los costes de explotación
3. La mejora de los servicios prestados

EL POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR

No basta con producir, comprar, manipular o trabajar con un producto para justificar una posición de vendedor. También hay que estar seguro de la cohesión entre costes y servicios prestados.

Demasiadas empresas, mayoristas y expendedoras, un día en cabeza del sector, no han visto o querido ver su evolución, su simplificación progresiva y se han quedado fuera de juego ¿Era irremediable su situación? No, si en lugar de aferrarse a su haber, a la posición alcanzada, hubieran buscado un nuevo posicionamiento. Dos ejemplos sirven para demostrarlo:

- En el primer caso, se trata de un expendedor a servicio completo que trabaja fundamentalmente para una sola cadena de distribución. Una situación peligrosa, como se comprueba cuando el distribuidor le anuncia que va a crear una plataforma regional para abastecer a sus tiendas.

El expendedor ve puesta en cuestión su actividad, y decide posicionarse como prestatario logístico para su cliente. Se llega a un acuerdo, la empresa va bien, cada una de las partes ha salido beneficiada.

- En el segundo caso, un mayorista tiene un número elevado de clientes (50/60), en su mayor parte grandes superficies. Afectado por la evolución de la "gran distribución" -cada vez más clientes optan por abastecerse a través de plataformas de distribución- decide replantearse su logística y servir a pequeños comerciantes minoristas. Reconversión exitosa, con más de 150 clientes atendidos diariamente.

Esta evolución no concierne sólo a los comerciantes. También en los primeros eslabones de la cadena, productores y cooperativas deben estar atentos a su posicionamiento y a su manera de dar respuesta a las señales de la distribución. Posicionamiento en materia de gama de productos cuya cohesión comercial y acuerdo con las demandas de las fases posteriores debe garantizarse a través de una logística de calidad.

Así, ciertas estructuras cooperativas no han dudado en sacrificar determinadas actividades para centrarse en sus productos líderes y fortalecerlos (abandonando por ejemplo la actividad "hortalizas" para potenciar tal o cual fruta y a la inversa). Esto tiene la ventaja de permitir concentrar las inversiones -tanto comerciales como productivas- en una gama estrecha garantizando así su valorización.

REDUCCION DE LOS COSTES DE EXPLOTACION

En las condiciones actuales del mercado, es innegable que la batalla se desarrolla sobre todo en torno a los precios. En este terreno, se enfrentan dos posibles estrategias:

- El atrincheramiento y defensa de los precios propios: posición expectante por excelencia, da buena conciencia pero sus resultados son inciertos.

CUADRO Nº 1

LA LOGISTICA DEL PRODUCTOR AL DISTRIBUIDOR

	ACONDICIONAMIENTO		ALMACENAMIENTO		TRANSPORTE	
	ACTIVIDAD	%	ACTIVIDAD	%	ACTIVIDAD	%
PRODUCTOR	MAYOR	60	MEDIANA	30	MENOR	10
COOPERATIVA	MAYOR	60	MEDIANA	30	MENOR	10
EXPEDIDOR	MAYOR	50	MENOR	20	MEDIANA	30
MAYORISTA	MENOR	10	MEDIANA	30	MAYOR	60
PLATAFORMA	MENOR	—	MAYOR	90	MEDIANA	10
PUNTO DE VENTA	MENOR	—	MAYOR	90	MEDIANA	10
TENDENCIA GLOBAL		30		40		30

- La posición ofensiva, de ataque a los precios del mercado: esa actitud activista tiene la ventaja del replanteamiento, de la puesta en cuestión.

En efecto, identificarse con las realidades del mercado puede conducir a decisiones estratégicas importantes para una empresa que, a partir de un binomio "producto-servicio" bien elegido, deberá estudiar todos los recursos logísticos existentes para reducir los costes de ese binomio, a fin de situarse como líder sobre el conjunto "precio-producto-servicio".

Esos recursos, muchas veces ignorados, no son pocos. Deben ser objeto de una búsqueda sistemática, bien por vía interna. -contratación de especialistas en logística o cualificación del personal ya existente-, bien por vía externa, recurriendo a los servicios de empresas especializadas (proveedores de equipos, gabinetes de estudio, organismos públicos...).

LA MEJORA DEL SERVICIO PRESTADO

La batalla por los precios, inevitable, debe sin embargo situarse en un terreno favorable. Cuanto más accidentado sea ese terreno, más difícil de acceso, tanto más importantes serán la agilidad, la capacidad de reacción, de adaptación. Frente a una mundialización de los mercados, cuando algunos productos de importación aparecen como "invencibles" por su precio, hay que saber enfrentarse a ellos en otro terreno: el del servicio prestado.

De nuevo, la función logística sirve a los intereses de esta estrategia desde muchos puntos de vista:

- La implantación de una gestión orientada a la "calidad de servicio" permite garantizar a los clientes una regularidad en el abastecimiento de los productos, de acuerdo con el pliego de condiciones normalizado acordado entre las partes.

- El desarrollo de un sistema de información perfeccionado, que controle los datos desde el campo hasta la estantería facilita la capacidad de reacción de la



empresa frente a los avatares de la producción y del consumo.

- La adquisición de las tecnologías más avanzadas (tricolorimétrica, por test cualitativo...) permite ampliar la gama hacia arriba y aportar garantías luego reconocidas en el precio.

- Un sistema organizativo en la empresa lo más horizontal y "llano" posible, de manera que cada empleado pueda acercarse y comprender al proveedor que le antecede y al cliente que le sigue, favoreciendo la movilidad y adaptabilidad para dar respuesta óptima a las exigencias de los pedidos.

Así definida, la función logística, lejos de limitarse a las actividades "físicas" de la empresa, adquiere una dimensión estratégica y desempeña un papel de revelador económico, al contestar a estas tres preguntas fundamentales:

- ¿Puedo justificar mi posición en el sector?
- ¿Estoy bien situado en el vector "precio-producto-servicio"?
- ¿Hasta qué punto mis clientes perciben la calidad del servicio que les presto?

Por tanto, son los directivos de las empresas los responsables de no subestimar esta función y de integrarla del mejor modo posible en su plan estratégico.

AL SERVICIO DE LA CALIDAD

La calidad de un producto está ligada a la calidad del servicio prestado. Esto es particularmente cierto para las frutas y hortalizas, ya que se trata de productos poco elaborados (excepto la "cuarta gama") cuya valorización está sobre todo ligada al conjunto de operaciones que pertenecen al campo de la logística:

- La manipulación y el almacenamiento
- La selección
- El calibrado
- El envasado, incluido el pre-ensado
- El transporte

Así, un kilo vendido al consumidor habrá sido manipulado entre diez y veinte veces (desde la recogida en campo hasta la colocación en la estantería).

Nos hallamos de esta forma frente a una paradoja:

- En la industria, se obtiene una mejor calidad con el menor número posible de manipulaciones.
- En frutas y hortalizas, la calidad se obtiene gracias a las manipulaciones.

¿Cómo aprovechar ese proceso inevitable que constituye la logística para valorizar el producto? Ese objetivo se alcanzará si practicamos una logística "inteligente", es decir producto de una reflexión sobre cada operación a fin de enriquecer el producto y la empresa.

Se trata de buscar la justificación, la razón de ser de la actividad propia, sin la cual se corre el riesgo de ver cómo el cliente final ("gran distribución") se salta eslabones por razones de simplificación, de acuerdo con el principio de organización según el cual toda manipulación inútil es una manipulación a suprimir.

De ahí el interés del pliego de condiciones de "calidad de la logística" a fin de buscar un conjunto de procedimientos que permita poner en evidencia ante el cliente el papel importante desempeñado por cada eslabón de la cadena.

En efecto, si su servicio está justificado, toda empresa intermediaria ya no puede ser considerada como un simple "tomador de margen" sino como un verdadero creador de valor añadido.

Para desarrollar esa noción de servicio, consideramos los dos principales niveles de intervención en el seno de la cadena:

- Nivel 1. Próximo a la producción: Centrales (Cooperativas, SAT, alhóndigas...)
- Nivel 2. Próximo a la distribución: Almacenes (mayoristas, centrales, plataformas...)

El enfoque de la calidad es similar en ambos casos, aunque las operaciones sean diferentes (calibrado, pre-ensado...).

¿Qué servicios son justificables y hacen imprescindibles esos dos niveles?

1. La concentración y recepción de las partidas de producto.
2. La selección y calibrado de los productos.
3. El envasado y acondicionamiento.

4. La manipulación y almacenamiento.

5. La preparación de los pedidos y la entrega de las mercancías.

• CONCENTRACION Y RECEPCION DE LOS LOTES DE PRODUCTOS

Se trata de la recepción en la central hortofrutícola. ¿Cual es aquí la importancia de un pliego de condiciones "calidad"?

La recepción del producto ya constituye en sí mismo un control de calidad, pero ¿desempeña siempre el papel "calidad"? No será el caso si se trata de un simple "acuse de recibo" para el pago del productor. En cambio, jugará ese papel si su objetivo conduce a un trabajo hacia la fase anterior orientado a obtener de la producción un producto mejor.

Así, frente a una actitud que conduce a pensar: "se lleva todo a la central y que se las arreglen" (con tasas de rechazo a veces inaceptables) sería mucho más provechoso aceptar una cooperación mejor con la producción para identificar el momento óptimo para la recolección y el producto más idóneo a cosechar.

No se trata de un planteamiento teórico: hay empresas que ya han desarrollado este tipo de estrategia a fin de que el coste global "recolección+paso por la central" sea lo más bajo posible.

• SELECCION Y CALIBRADO DE LOS PRODUCTOS

Se trata de una operación fundamental ya que requiere inversiones altas y una mano de obra numerosa (una calibradora puede costar entre 50 y 75 millones de pesetas). La normalización en el terreno de las frutas y hortalizas justifica plenamente esta operación. Pero se suscitan numerosos interrogantes acerca del proceso en sí:

– ¿Es mejor calibrar a mano o automáticamente (economía o estrategia)?

– Dada la fuerte estacionalidad de este trabajo, que conlleva el recurso a una mano de obra no cualificada, ¿cómo asegurarse del respeto de la norma por parte de este tipo de personal? (las opiniones están muy divididas acerca de los temporeros: "sí, se pueden motivar"... "No, les da completamente igual...").

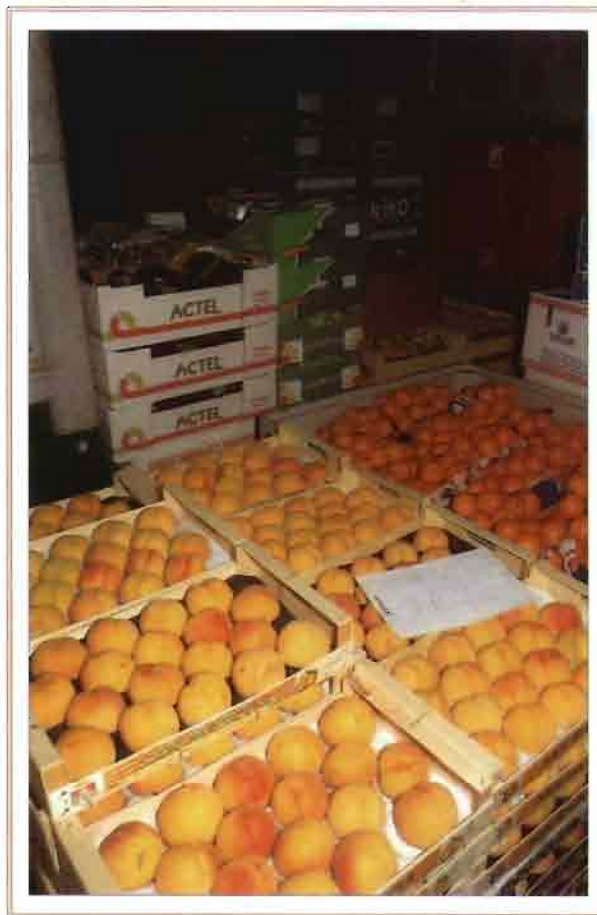
– ¿La prolongación de la jornada (más de 10 horas) favorece la calidad? (¿se identifica realmente la calidad del producto pasadas siete horas de trabajo?).

– ¿Cómo dominar y reducir las tasas de no-funcionamiento (que cuestan caras: 50 personas en una línea representan unas 1.250 pesetas por minuto) provocadas por los cambios de lote, las esperas de materia prima, las averías...)?

Esta reflexión es fundamental ya que afecta a la productividad y por lo tanto al precio de coste. Por ejemplo, en el caso del melocotón, los rendimientos varían:

– Entre una central hortofrutícola y otra, desde 15 a 30 bandejas/hora

– Entre una envasadora y otra, desde 10 a 40 bandejas/hora.



• ENVASADO Y ACONDICIONAMIENTO

En esta etapa es cuando se da al producto el acabado que justifica su coste (colocación en bandeja, cartón, pre-ensado, red, bolsa, barquetas...).

Además de a causa la mano de obra, el precio de coste se eleva debido al precio del soporte. Así, en algunos casos, el conjunto de materiales (unidad de consumo+unidad de acondicionamiento+soporte de manipulación) representa hasta el 40% del precio de coste de la central hortofrutícola. Sin duda esto justificaría una atención mayor.

Sin embargo, la gestión de los envases se considera frecuentemente como el "pariente pobre". Para sensibilizarse a este respecto, es importante que la lógica "pesetas/kilo" se sustituya por la de "pesetas/referencia". Esto es más importante aún en la medida que la proliferación de los envases de venta obliga a controlar mejor esos costes.

¿Cómo evitar verse desbordado cuando nuevos acondicionamientos se lanzan sin tregua al mercado? Hay que cuidar por lo tanto que el enfoque de marketing se modere en base a los condicionantes de la logística. Para ello, el control de calidad de envases puede abordarse con ayuda de una técnica de evaluación de la calidad: el análisis de valor.



Esta metodología de análisis, que junta a los diversos actores de la empresa, permite poner en evidencia la incidencia de un tipo de envase sobre los costes en materia de:

- Gestión de tesorería (nivel de stocks-invendidos)
- Mano de obra manipulación (modo de rellenado)
- Coste de distribución (volumen/transporte/tasa de rellenado).

• LA MANIPULACION Y EL ALMACENAMIENTO

Estas dos funciones forman parte integrante de la cadena logística y merecen una atención particular:

- De la calidad de las operaciones de manipulación dependerá la integridad física del producto.
- De la calidad de las operaciones de almacenamiento dependerá su conservación.

En cuanto a la integridad física, deben tenerse en cuenta las dos características fundamentales de las frutas y hortalizas: la fragilidad y la frescura. La fragilidad obliga a una manipulación delicada, mientras la frescura reclama una manipulación rápida. Toda la dificultad reside en este antagonismo: hacer rápido y bien. Salvando las distancias, sería algo similar a una operación quirúrgica, a la vez delicada y rápida.

Si globalmente las operaciones son exitosas –felizmente para los pacientes potenciales que somos– es porque el cirujano está bien preparado (competencia y precisión del gesto), el entorno de trabajo es favorable (todos los instrumentos están al alcance de la mano) y el material utilizado es fiable y eficiente. Así, las operaciones de manipulación de las frutas y hortalizas, al ser delicadas y rápidas, deben incorporar el concepto de eficiencia:

- Del personal (formación para la calidad del gesto).

- De los equipos (mantenimiento y fiabilidad).
- Del entorno (flujos e implantaciones racionales).

Por lo que respecta a la conservación, se trata de un verdadero oficio que sufre todavía en exceso la inadecuación entre la alta tecnología predicada por los organismos oficiales de investigación y difusión y la ignorancia apenas disimulada de un gran número de usuarios. Sin embargo, reflexionar acerca de la gestión del espacio de almacenamiento puede conducir a importantes ahorros:

- Eficacia del frío mediante una carga racional de la cámara.
- Control energético mediante una vigilancia rigurosa de los parámetros.
- Preservación de los productos mediante un sistema fiable de rotación.

• PREPARACION DE LOS PEDIDOS Y ENTREGA DE LA MERCANCIA

Es la última etapa, la que muchas veces determina la calidad del servicio. De hecho, la "tasa de servicio" se mide frecuentemente mediante el siguiente ratio:

$$\frac{\text{Líneas totales servidas} \times 100}{\text{Líneas totales pedidas}}$$

En esta fase, la no-calidad no perdona: es inmediatamente detectada y sancionada en la recepción por el cliente. Sin embargo, los riesgos de error están ahí y aumentan con la extensión de la gama (hasta 120 referencias).

El interés de un control de calidad –"calidad de los pedidos"– puede llevar a actuar en distintos niveles:

- Búsqueda del mejor modo de organización para componer el pedido (problema de la pesada, circuito, documentos, reposición, carga...).
- Sistema de comunicación y de motivación del personal de la empresa.
- Acciones de formación para mejorar el "saber-hacer" de la empresa.

CONCLUSION

La búsqueda de la calidad en la cadena de producción-distribución de frutas y hortalizas pasa por un trabajo en profundidad de mejora del proceso logístico. La elaboración de un "control de calidad" tiene interés porque obliga a reconsiderar función por función los métodos de trabajo para mejorar los resultados de cada servicio.

Por muy ambiciosa que sea, una gestión de este tipo debe acompañarse siempre de un plan de acción metodológico que requiere de disponibilidad, y por lo tanto de motivación del equipo directivo; de reflexión y por tanto de estudios serios para medir los ahorros de costes realmente posibles gracias al esfuerzo "calidad"; y de un modo de gestión que integre la participación activa de los actores de la empresa y, por tanto, de una inversión en formación que refleje la confianza puesta en las personas. □

RACIONALIZACION DE ALMACENES

EL CASO "DAPER"

■ ANTONIO MANZANARES

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO. ORGANIZACION NACIONAL DE DROGUERIA Y PERFUMERIA "DAPER"

La distribución de productos de gran consumo (droguería, perfumería e higiene) en un entorno altamente competitivo y con una tipología de comercio minorista de tipo mixto donde conviven medias y pequeñas superficies comerciales en zonas urbanas y semiurbanas, conlleva un análisis exhaustivo por parte de la empresa de distribución para adecuar sus medios productivos a la demanda de sus clientes, pero dentro de una estructura de costes muy ajustada.

Esta situación se complica aún más al incorporar otras variables tales como el alto número de referencias (entre 10.000 y 15.000) que componen el surtido medio, los promocionales, los productos con ciclo estacional, los nuevos y continuos lanzamientos, etcétera. Todo ello obliga al almacén distribuidor, de forma generalizada, a implantar sistemas racionales en el tratamiento de la preparación y expedición de los pedidos respetando tres premisas o factores fundamentales: tiempo, economicidad y servicio.

En el caso que presentamos, y que responde al planteamiento típico de un almacén distribuidor medio de una organización como Daper, vamos a analizar en profundidad los tres factores indicados anteriormente, no como alternativas teóricas sino como soluciones prácticas que responden a una alternativa real y coherente con el nivel de exigencia de este mercado.

Para ello, y con objeto de establecer unos parámetros orientativos sobre las características típicas de una empresa de distribución "tipo", se describen en el cuadro nº 1 aquellas de mayor relevancia.

Una vez establecidos estos parámetros básicos, vamos a analizar el proceso operativo en cada uno de los factores indicados, de cuya correcta ejecución depende el grado de fiabilidad de todo el sistema de racionalización en el ciclo logístico.

FACTOR TIEMPO

Por "factor tiempo" se entiende el período en días que media entre servicios a cada punto de venta (cliente).



Este período, a su vez, viene condicionado por otras variables, tales como el volumen de venta, la capacidad de stock, la distancia, etcétera.

En base a estas variables, cada cliente se encuadra en una ruta de venta y de reparto determinada, ruta que se realizará con la frecuencia establecida. Cada ruta queda cubierta por un vendedor que se responsabiliza de visitar a todos los clientes con la periodicidad asignada, obteniendo los pedidos. Estos pedidos debidamente codificados por ruta, cliente y productos, son remitidos al almacén distribuidor vía transmisión electrónica de datos, de forma que el almacén dispone diariamente de toda la información de los pedidos según las rutas y los clientes correspondientes.

Es a partir de este momento cuando comienza realmente un proceso racional informatizado que servirá para la preparación individualizada de cada pedido, su agrupamiento por ruta y, finalmente, su expedición. Por tanto, es a partir de ahí cuando comienza el segundo factor mencionado al principio.

FACTOR ECONOMICIDAD

Ahora bien, este proceso, aparentemente sencillo, es el resultado de un minucioso análisis, individual en cada almacén, que contempla el agrupamiento de todas las referencias por familias y subfamilias, y, a su vez, por unidades de venta o expedición, todo ello, además, con los criterios de rotación y/o estacionalidad y en función de los tamaños o formatos de los productos.

Este agrupamiento racional tiene como primer objetivo establecer la ubicación de cada una de las referencias (productos) que integran el surtido o colección del almacén distribuidor.

El segundo objetivo es facilitar el proceso de recogida de los productos por los preparadores, de manera rápida y eficaz, cumpliéndose así la premisa económica al incrementarse la productividad media por preparador.

Para aquellos lectores no iniciados en técnicas de almacenaje de productos de gran consumo, convendría describir determinados aspectos relativos a estos sistemas que ayudarán, obviamente, a una mejor comprensión.

Los almacenes convencionales paletizados se dividen en tres áreas básicas:

- Recepción
- Almacenaje
- Expedición

Cada una de estas áreas puede ocupar una superficie variable en función del tipo de productos, el nivel medio de rotación y su situación geográfica, siendo este último un factor a tener en cuenta ya que puede condicionar el proceso operativo.

Las áreas de recepción y expedición son, por definición, de tránsito, y cumplen la función de agrupamiento y control de las entradas y salidas de mercancías.

El área de almacenaje se divide en dos zonas diferenciadas, repartidas sobre estanterías metálicas para paletización, de altura variable. La zona superior, denominada "stock", se utiliza para el almacenaje sobre palets de los distintos productos según son recibidos del fabricante-proveedor. El procedimiento habitual de colocación de los palets en esta zona suele ser el procedimiento "arbitrario" que funciona con la lógica del máximo aprovechamiento del espacio disponible, situando un palet en cada hueco disponible, independientemente de su naturaleza.

La zona inferior, denominada "picking", ocupa los niveles inferiores de la estantería para facilitar su recogida manual, y su ubicación responde a un orden preestablecido que debe respetarse en el proceso de preparación. Evidentemente, para la ubicación de los productos, se hace necesaria una división de los espacios en función de los tamaños y tipos de embalajes lo que con-

CUADRO Nº 1

PARAMETROS BASICOS DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCION "TIPO"

ALMACEN

- SUPERFICIE CONSTRUIDA: 3.500/4.000 M² DOTADOS CON MUELLES DE CARGA/DESCARGA FIJOS O HIDRAULICOS BASCULANTE.

GRADO DE MECANIZACION

- ESTANTERIA METALICA DE PALETIZACION CONVENCIONAL, DINAMICAS O MIXTAS, CON NIVELES PARA "PICKING" MANUAL Y "STOCK" HASTA 7 O 9 M. DE ALTURA.

EQUIPO DE MOVIMENTACION

- 2/3 CARRETILLAS ELEVADORAS TIPO RETRACTIL/FRONTAL DE 1.200/1.500 KGS.
- DOS PREPARADORES ELECTRICOS.
- 6/8 TRANSPALETAS MANUALES.

CAPACIDAD DE ALMACENAJE

- 3.500/3.800 PALETS STANDARD EUROPEO (120 X 80).

REFERENCIAS

- DE 10.000 A 15.000.

TRANSPORTE

- VEHICULOS DE CARGA MEDIA (4 A 6 VEHICULOS PROPIOS Y/O AUTONOMOS).

Nº DE CLIENTES

- 600/1.000 (PUNTOS DE SERVICIOS PROPIOS, FRANQUICIADOS O INDEPENDIENTES).

FRECUENCIA DE SERVICIO

- VARIABLE (CADA 2,7 Y 14 DIAS).

PLANTILLA MEDIA

- 60/70 PERSONAS.

CIFRA ESTIMADA DE NEGOCIO

- 2.500/3.000 MILLONES PTAS./AÑO

GRADO DE MECANIZACION ADMINISTRATIVA

- PROCESOS INFORMATIZADOS EN FACTURACION, COMPRAS, Y PREPARACION DE PEDIDOS, ADEMAS DE LOS PROCESOS CONTABLES Y ESTADISTICOS.

AREA DE COBERTURA

- RUTAS URBANAS E INTERURBANAS EN AREAS DE HASTA 100 KMS. DE RADIO.

FUENTE: Elaboración propia

lleva la delimitación de espacios físicos concretos dentro del área de "picking".

Una vez hechas estas aclaraciones volvemos al inicio del proceso de preparación, que comienza con la emisión, vía ordenador, de una prefactura (nota de preparación) que gracias a un programa especial "ordena" los productos según su ubicación física en la zona de "picking". A su vez, esta prefactura, que puede estar compuesta de varias páginas y cientos de líneas de productos, se autodivide por calles, lo que permite una preparación fraccionada más rápida y exenta de errores.

Los productos de cada pasillo/calle se agrupan en la zona de expedición, donde una vez repasados, quedan listos para repartir. Mientras, la prefactura, con el visto bueno o posibles modificaciones por parte del supervisor, se introduce en el ordenador para la confección de la factura definitiva, que acompañará cada expedición.

FACTOR SERVICIO

Por factor servicio entendemos dos parámetros que miden el grado de confianza de los clientes en el almacén distribuidor, y que son el tiempo transcurrido desde la obtención del pedido hasta su cumplimentación y el porcentaje de cobertura de los productos solicitados.

En el primer parámetro todos los pedidos se sirven dentro de las 48 horas siguientes a su recepción, salvo

que razones de fuerza mayor lo impidan, lo que supone un alto grado de satisfacción por parte de los clientes.

El segundo parámetro se cubre al cien por cien en el 60/65% de los pedidos, mientras que el resto presenta incidencias variables que, en ningún caso, deben presentar una cobertura inferior al 95% del pedido. Este "standard de servicio" viene preestablecido por la dirección de cada almacén distribuidor, y su cumplimiento exige, teniendo en cuenta el elevado número de referencias, una disciplina interna de control muy elevada, tanto a nivel de preparación como de gestión de compra y seguimiento de stock de reposición.

En aquellos casos donde la cobertura del pedido no alcanza el 100%, el almacén distribuidor actúa entre dos opciones: cancelar los productos no servidos, previa consulta con el cliente, o mantener "vivo" el pedido (la parte no servida) para cumplimentarse tan pronto entre la mercancía faltante.

Para asegurar la mayor eficacia en todo el proceso e incrementar la productividad de los preparadores, se tiene establecido un sistema de remuneración mixto, con incentivos variables que priman el número de líneas que cada preparador realiza en un tiempo dado partiendo de un mínimo establecido. Este sistema ha supuesto, en algunos casos incrementos en la productividad de hasta un 30%, lo que significa una mayor capacidad operativa con el mismo coste fijo. □



ARROZ

PROPUESTAS PARA LA REFORMA DEL MERCADO

■ M^a JOSE FERNANDEZ SANTA-ANA



La producción mundial de arroz es del orden de 520 millones de toneladas de arroz cáscara. Tanto la producción como el consumo se concentran en Extremo Oriente. En Asia se produce el 90% del arroz mundial y en concreto en China y la India el 60%. Ahora bien, los principales países productores no son precisamente los principales exportadores. Los principales exportadores son Tailandia, Estados Unidos, Vietnam y Pakistán que representan el 70% del comercio mundial y el 11% de la producción.

El comercio mundial, por tanto, es muy estrecho, del orden del 4% de la producción, ya que la producción en equivalente en arroz blanco es del

orden de 350 millones de toneladas y el comercio mundial de 14 a 15 millones de toneladas.

Las dos subespecies más importantes en la actualidad son los arroces "Japónica" y los "Indica". Cada una tiene los granos de distinta apariencia y también características culinarias y de sabor diferentes, por lo que los consumidores no pasan con facilidad de una subespecie a otra.

Los "Indica" son los arroces que tienen una longitud superior a 6 mm. y una relación longitud-anchura superior a 3 mm. Alrededor del 87% del comercio mundial del arroz pertenece a variedades "Indica" y solo el 13% a variedades "Japónica".

En la Unión Europea se producen del orden de 2 millones de toneladas de arroz cáscara, fundamentalmente de arroces "Japónica" que representan el 83% del total.

En los Estados del sur de la UE, que son los productores, se consume preferentemente "Japónica" mientras que en los Estados del norte se consume preferentemente "Indica".

En conjunto, en la Unión Europea existe normalmente un excedente de arroz "Japónica" que se exporta a terceros países y un déficit de "Indica" que se importa, superando estas importaciones a las exportaciones de "Japónica". Es decir, el sector es, en conjunto, deficitario.

ORGANIZACION COMUN DEL MERCADO DEL ARROZ

La regulación de la OCM del arroz es análoga a la que existía tradicionalmente para los cereales, si bien valorando las especiales características de este producto. Para resumirla brevemente, está basada en un régimen de precios y un régimen de intercambios.

Los países productores de arroz de la UE son solamente cinco, entre los que destaca Italia en primer lugar. Antes de la entrada de España en la UE en 1986, el peso de Italia en el conjunto era aún mucho mayor.

El régimen de garantía comunitario establecido en el Reglamento del Consejo 1418/76 está concebido para que los productores de arroz del sur de la UE tengan un nivel de ingresos mínimo seguro, lo que se consigue estableciendo un precio de intervención para el arroz cáscara. Este precio dadas las características de la producción comunitaria se determina en Vercelli, la zona más excedentaria de la UE.

Ahora bien, el arroz para su comercialización y consumo se transforma primero en arroz descascarillado o cargo y posteriormente en arroz elaborado. Los envíos del sur al norte de la UE se realizan principalmente en arroz descascarillado ya que existen industrias en estos países consumidores y no productores que realizan la transformación, bien con arroz de procedencia comunitaria o procedente de terceros países.

Paralelamente al precio de intervención, se fija también un precio indicativo en la zona más deficitaria de la UE, Duisburgo en Alemania, el cual se calcula de forma que se cubre la garantía al productor, los gastos producidos para transformar el arroz cáscara en descascarillado y los gastos de transporte entre la zona más productora y la más deficitaria.

Fijado dicho precio, como la competencia del arroz comunitario tiene lugar principalmente con el importado por los Estados del norte de la UE, y el mayor puerto de importación comunitario es Rotterdam, se trata de que en este puerto se igualen los precios del arroz importado, mucho más bajos que los interiores de la UE, a los de ésta.

Por tanto, restando del precio indicativo en Duisburgo los gastos de transporte a Rotterdam se fijaba un precio umbral por debajo del cual no podía entrar mercancía de terceros países. A partir de este precio umbral para el descascarillado, se fijaba también un precio umbral para el arroz blanco teniendo en cuenta el coste de transformación, valor de los subproductos y un elemento de protección a la industria comunitaria.

En las últimas campañas y manteniéndose el precio de intervención para el cálculo del indicativo, el precio real de compra de la intervención se fijó en el 94% del precio de intervención para los arroces "Indica" y en el 90% de dicho nivel para los "Japónica".

Los valores de los precios citados establecidos a partir del 1/9/94, fecha de comienzo de la campaña 1994/95 en Ecu nuevos por tonelada, son los siguientes:

CUADRO Nº 1
PRODUCCION MUNDIAL DE ARROZ

	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95*
CHINA	189,3	183,8	186,2	177,7	173,6
INDIA	111,4	116,5	108,9	117,0	115,5
INDONESIA	45,2	44,7	48,2	48,2	45,8
BANGLA DESH	26,8	27,4	27,5	26,8	27,0
VIETNAM	18,8	21,9	21,7	22,8	22,5
THAILANDIA	17,2	20,4	19,9	18,5	20,0
JAPON	13,0	12,0	13,2	9,8	14,7
EE.UU.	7,1	7,1	8,1	7,1	8,7
UNION EUROPEA	2,4	2,3	2,2	2,0	2,0
OTROS	86,8	84,9	85,5	89,3	91,7
TOTAL MUNDIAL	518,0	521,0	521,4	519,2	521,5
* PREVISION					

CUADRO Nº 2
PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES DE ARROZ (MILES TM. ARROZ BLANCO)

	1991	1992	1993	1994	1995*
THAILANDIA	3.988	4.776	4.798	4.200	4.500
EE.UU.	2.197	2.106	2.641	2.600	2.700
PAKISTAN	1.297	1.358	937	1.300	1.100
VIETNAM	1.048	1.914	1.800	2.100	2.100
INDIA	711	563	625	800	700
CHINA	689	933	1.374	1.500	1.200
AUSTRALIA	450	500	500	600	550
UNION EUROPEA	391	376	200	175	200
OTROS (1)	1.288	1.555	1.894	2.212	1.972
TOTAL MUNDIAL	12.059	14.081	14.769	15.487	15.022
* PREVISION					
(1) ARGENTINA, BURMA, EGIPTO, GUAYANA, INDONESIA, TAIWAN Y URUGUAY					

- Precio de intervención 373,84
- Precio de compra por la intervención del arroz "Indica" 351,40
- Precio de compra por la intervención del arroz "Japónica" 336,45
- Precio umbral arroz cargo 632,58
- Precio umbral arroz elaborado 925,02

Estos precios tienen unos incrementos mensuales. La intervención se realiza de enero a julio y sus precios tienen siete incrementos mensuales.

Como se ha dicho anteriormente, la UE es excedentaria en arroces "Japónica" y deficitaria en "Indica". Dada la diferencia de precios entre el mercado comunitario y mundial, para importar se establecía un "derecho regulador" variable que eleva el precio más favorable del mercado mundial calculado en Rotterdam (precio CIF) al nivel del precio umbral. Este derecho se aplicaba después a todas las llegadas de mercancía aunque sus CIF fueran más altos, es decir, entraba la mercancía al menos al nivel del umbral.

CUADRO Nº 3

PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DE ARROZ (MILES TM. ARROZ BLANCO)

	1991	1992	1993	1994	1995*
BRASIL	776	450	600	850	1.000
IRAN	565	926	1.050	550	800
IRAK	252	448	650	300	500
ARABIA SAUDITA	533	625	900	750	800
INDONESIA	192	650	22	800	500
MALASIA	367	444	400	400	400
SENEGAL	433	360	400	350	350
AFRICA DEL SUR	360	375	431	375	400
EX-URSS	100	500	200	100	150
EE.UU.	163	172	199	225	250
UNION EUROPEA	481	463	650	625	600
OTROS	7.837	8.668	9.267	10.162	9.322
TOTAL MUNDIAL	12.059	14.081	14.769	15.487	15.072

* PREVISION

NOTA:

JAPON IMPORTA POCO, PERO EN 1994 TUVO QUE IMPORTAR 2.300.000 TM. EN 1995 IMPORTARA 400.000 TM.

CUADRO Nº 4

CONSUMO MUNDIAL DE ARROZ (MILES TM. ARROZ BLANCO)

	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95*
CHINA	126.725	128.537	127.000	128.000	127.000
INDIA	73.291	77.975	75.110	75.975	76.800
INDONESIA	29.891	29.674	30.817	30.936	31.000
BANGLADESH	18.153	18.138	18.595	18.178	18.160
VIETNAM	11.372	12.562	12.524	13.000	12.750
JAPON	9.620	9.523	9.500	9.400	9.500
THAILANDIA	8.400	8.500	8.500	8.500	8.500
BRASIL	7.600	7.500	7.800	7.900	8.000
EE.UU.	2.999	3.007	3.077	3.078	3.239
UNION EUROPEA	1.705	1.693	1.728	1.755	1.761
OTROS	56.193	58.833	58.762	58.436	60.828
TOTAL MUNDIAL	345.949	355.942	353.413	355.158	357.538
EXISTENCIAS					
FINALES MUNDIALES	59.219	55.600	54.719	49.859	44.383

* PREVISION

Recíprocamente, al exportarse mercancía comunitaria, hay que bajar el precio del mercado comunitario al nivel del mundial, la diferencia es una ayuda o restitución a cargo del presupuesto comunitario.

EL SECTOR ARROCERO EN ESPAÑA

Antes del ingreso en la Unión Europea, la legislación española referente al arroz tenía características muy específicas, por lo que en las últimas campañas

anteriores a la misma se trató de ordenar la legislación tradicional y armonizarla con la normativa de regulación del resto de los cereales, como sucedía en la Unión Europea.

Los precios españoles garantizados tenían un nivel inferior al del resto de la UE por lo que en el Tratado de Adhesión se contempló un periodo transitorio para igualarlos. Existía una limitación para nuevas plantaciones que fué abolida, y el comercio exterior se encontraba dentro del régimen de comercio de Estado que también fué necesario abolir para adoptar el régimen exterior comunitario.

Los excedentes salían al exterior mediante ayudas concedidas por el procedimiento de concurso.

Como consecuencia de la entrada de España en la UE, se puso más de relieve la falta de adaptación de la producción comunitaria a las necesidades del consumo. Teniendo en cuenta especialmente las grandes posibilidades aportadas por España, principalmente en el sur, se introdujo en el Reglamento Base la concesión de una ayuda por hectárea durante un periodo de tiempo limitado de cinco años que fueron prorrogados, pero que ya ha sido eliminada, para estimular la producción de determinadas variedades de arroz "Indica" cultivadas en zonas donde el arroz "Japónica" constituía una parte tradicional e importante de la producción de arroz.

La concesión de esta ayuda, que fué un éxito completo, llevó a que se cultivasen en especial en Andalucía y también en Extremadura del orden de 40.000 hectáreas de arroces "Indica" y a que el arroz "Indica" español representase el 90% del producido en la UE. De esta forma se pasó de un grado de autosuficiencia de "Indica" en la UE del 19% en 1988 a un 50% en 1991/92.

Desgraciadamente, y como consecuencia de la sequía que ha cortado drásticamente las siembras en Andalucía y Extremadura, la producción española de estos últimos años ha sufrido un duro revés, mientras que la de otros productores de la UE ha aumentado en

NUEVO

SOS PARA DOS...

... EN SOLO SIETE MINUTOS



RAPIDO: SOLO 7 MINUTOS.

Echas una bolsita en agua hirviendo, siete minutos... ¡y listo!

COMODO: BOLSITAS DOSIFICADAS.

No hace falta medir.

Cada bolsita contiene arroz para dos guarniciones.

LIMPIO: NO ENSUCIAS NADA.

No se pegan granitos a la cacerola, no precisas escurridor,...



**NUEVO SOS EN BOLSAS PARA COCCION ¡PRUEBALO!
NO PODRAS VIVIR SIN EL**



SOS

SI ES SOS, ES BUENO.



especial, a pesar de no tener las condiciones climáticas más convenientes, en Italia. De esta forma, el grado de autoabastecimiento de la UE de "Indica" en 1994/95 ha sido del 37%.

El cuadro nº 6 refleja la evolución de la superficie total sembrada de arroz en España desglosada para las diferentes Comunidades Autónomas. Como puede observarse, la tendencia de la superficie total ha sido creciente entre 1985 y 1992 disminuyendo posteriormente por la sequía de Andalucía y Extremadura y por el peso de estas Comunidades en el total, a pesar de que ha aumentado la superficie destinada al arroz en Navarra, Cataluña y especialmente en Aragón. La Comunidad Valenciana es la que registra el comportamiento más estable.

En España, el consumo de arroz, que es de unos 6 kilos/habitante/año, es especialmente de "Japónica", por lo que el cultivo de "Indica" ha llevado a que esta producción se envíe principalmente a los Estados del Norte de la UE en forma de arroz descascarillado y el déficit de "Japónica" se cubra con importaciones de otros Estados productores en especial Italia y Grecia.

Naturalmente al ser común la OCM de la UE los precios establecidos y los coeficientes, etc. rigen en todo su territorio aunque haya ciertas diferencias lógicas en la realidad. En consecuencia, dentro del margen proporcionado por los datos citados de la OCM, nuestros productores deben poder vender la mercancía a un precio que no desaliente la producción pero que permita a nuestros industriales colocar el arroz descascarillado en las industrias de elaboración del norte de la UE o el producto elaborado para ser consumido directamente en el norte, a unos precios competitivos con el que pueden adquirir directamente de otros países.

Dentro del mercado comunitario, se mueven de un Estado a otro unas 700.000 toneladas de arroz, en equivalente de arroz blanco. El consumo total comunitario es de aproximadamente 1,5 millones de toneladas de arroz blanco. España ocupa el segundo lugar en los envíos a otros Estados variando

CUADRO Nº 5

SUPERFICIE DE ARROZ EN LA UNION EUROPEA (HAS.)

	1985	1990	1992	1994
GRECIA	16.000	16.000	15.000	23.000
ESPAÑA	75.000	90.000	86.000	63.100
FRANCIA	11.000	19.000	24.000	26.000
ITALIA	187.000	215.000	216.000	236.900
PORTUGAL	27.000	33.000	17.000	22.900
TOTAL UE	316.000	373.000	358.000	371.000

FUENTE: Situación de la Agricultura en la UE (Comisión de las Comunidades Europeas)

CUADRO Nº 6

EVOLUCION DE LA SUPERFICIE DE ARROZ EN ESPAÑA (HAS.)

	1985	1990	1993	1994	1995*
NAVARRA	-	885	1.412	1.416	1.566
ARAGON	4.500	4.975	7.100	9.344	10.174
CATALUÑA	18.521	20.018	20.907	20.908	22.960
BALEARES	20	2	-	-	-
CASTILLA-LA MANCHA	135	150	105	30	25
C. VALENCIANA	16.100	15.742	15.675	15.680	15.725
MURCIA	262	315	300	330	-
EXTREMADURA	5.000	14.172	5	9.000	120
ANDALUCIA	30.000	34.000	2.910	6.365	1.100
TOTAL ESPAÑA	74.581	90.259	48.444	63.073	51.070

*PREVISION AL 30/6/95.

FUENTE: MAPA. Secretaría General Técnica.

naturalmente la cantidad en función de la producción. En condiciones normales, los envíos españoles son de unas 100.000 toneladas; Italia envía a otros Estados más de 300.000 toneladas; y dentro de los otros Estados no productores, los que más expiden a otros son Bélgica y Holanda.

ACUERDOS DEL GATT

Se han adquirido mediante el Acuerdo que puso fin a la Ronda Uruguay en diciembre de 1993 compromisos específicos que se refieren principalmente a tres aspectos: acceso a los mercados, ayuda interna, y competencia de las exportaciones.

• ACCESO A LOS MERCADOS

Como se expresa, se trata de facilitar que las mercancías de terceros países tengan más facilidad para entrar en el mercado comunitario. Para ello, tomando como referencia el periodo 1986/88, se aplicará una reducción de los derechos que se pagan en frontera de un 36% entre 1995 y el año 2000.

Las oportunidades de acceso de la mercancía han de realizarse en condiciones por lo menos equivalentes a las existentes. Ha de garantizarse un contingente mínimo del 3% del consumo en 1995 que se amplía hasta un 5% para el año 2000 en condiciones arancelarias especiales.

CUADRO Nº 7

COMPROMISOS DE LA UNION EUROPEA SOBRE REDUCCION DE GASTOS Y CANTIDADES EN EL ARROZ

AÑOS	NIVELES DE GASTO (MILLONES ECUS)							CANTIDAD (MILES TONELADAS)						
	BASE	1995	1996	1997	1998	1999	2000	BASE	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	61,8	58,1	54,4	50,7	47,0	43,3	39,6	183,7	177,3	170,8	164,4	158,0	151,6	145,1

• AYUDA INTERNA

Existe también el compromiso de disminuir la ayuda que globalmente concedía la UE a los productos agrarios. Para ello se ha calculado para el periodo de referencia y por productos específicos, una Medida Global de Ayuda. En el cálculo de esta MGA se incluye la ayuda destinada al sostenimiento de los precios de mercado, los pagos directos, salvo algunos determinados que se han excluido y determinadas subvenciones como subvenciones a los insumos, etcétera. La medida global de ayuda para el arroz se ha calculado en 409,7 millones de Ecus (media 1986/88).

El compromiso de reducción de la ayuda interna es del 20% para todos los productos agrarios.

• EXPORTACIONES

Las exportaciones comerciales subvencionadas (no se incluye la ayuda alimentaria) deberán reducirse entre los años 1995 y 2000 en un 36% de los desembolsos presupuestarios respecto a los del periodo de base 1986/90 y en un 21% de las cantidades respecto al mismo periodo 1986/90.

En el cuadro nº 7 se especifican las cantidades máximas y los gastos máximos que puede destinar la UE a la salida comercial del arroz hacia terceros países.

• CONSECUENCIAS

Las consecuencias para el sector del arroz de los acuerdos brevemente descritos afectan gravemente al mismo.

En lo referente al Acceso a los Mercados, además del compromiso de

reducción del equivalente arancelario o tarifas acordadas, la aplicación de éstos ha quedado limitada a que la arancelización se aplicará de tal manera que el precio de importación (ya aplicada la tarifa correspondiente) no puede exceder del 188% del precio efectivo de compra por la intervención para los arroces "Japónica" y del 180% del precio efectivo de compra por la intervención para los arroces "Indica".

Dichas relaciones, son las que había en el momento de Acuerdo entre el precio de compra de la intervención y el precio umbral para dichos arroces (El arroz "Indica" se compra al 94% del precio de intervención y el "Japónica" al 90% del precio de intervención).

Dado que la aplicación de la tarifa o del derecho que se calcule restando del techo a que puede entrar el arroz de terceros países el precio CIF, es alternativa, aplicándose realmente el menor de los valores citados, está claro que la influencia que tienen los precios mundiales, y por tanto los CIF en la UE se trasladan con mucha más facilidad al interior de ésta que con el sistema anterior y digo que con el sistema anterior, porque el Acuerdo en lo que respecta a las importaciones ha entrado ya en vigor el 1 de julio de 1995 y en lo referente a las exportaciones el 1 de septiembre de 1995.

Así, todos los compromisos de reducciones arancelarias para los años siguientes entrarán en vigor el 1 de julio y los referentes a cantidades y valor exportados el 1 de septiembre de los años correspondientes.

Como se ha citado, en la OCM tradicional, el precio umbral era un precio mínimo al que podía entrar el arroz exterior. Por el contrario, con el Acuerdo, los niveles de precios del 180% y

188% de los precios efectivos de intervención son niveles máximos. Esto, tiene una gran importancia, ya que antes se calculaba el derecho regulador y se aplicaba a todos los tipos de arroz mientras que ahora si el CIF es más alto el derecho de importación que se puede aplicar es más bajo. Así pues, los mejores arroces pagarán menos derechos y existen grandes riesgos para que los cálculos de los precios CIF sean realmente los correctos.

Concretando, el que se aplique el derecho calculado o las tarifas del Acuerdo, dependerá del nivel de precios del mercado mundial, no estando ya asegurada la protección con un precio umbral como sucedía anteriormente. Por tanto, si el precio CIF es bajo al sumarle la tarifa puede dar lugar a un precio de importación inferior al 180% o 188% del precio efectivo en la intervención, disminuyendo así la posibilidad de comercialización del arroz comunitario, a menos que se reduzca el precio de intervención en la UE.

Respecto a las posibilidades de Acceso, el periodo de base (que ha sido el mismo que para otros productos agrarios) no favorece a la UE, ya que durante el periodo 1986/88 se importaba más arroz que en años posteriores en los que aumentó la producción comunitaria. Por la misma razón, se exportaba menos que al inicio de la década de los 90.

Es verdad que puede utilizarse una "cláusula de salvaguardia" en el caso de que el precio CIF caiga por debajo de un cierto nivel o las cantidades importadas superen un determinado volumen. En estos casos pueden establecerse derechos a la importación adicionales. Sin embargo, los niveles acordados hacen suponer que la posibilidad



CUADRO Nº 8

PROPUESTAS PARA LA REFORMA DE LA OCM DEL ARROZ

AYUDAS COMPENSATORIAS (ECUS/HA.)

	1997/98	1998/99	1999/2000
ESPAÑA	111,44	222,89	334,33
FRANCIA	92,84	185,68	278,52
GUAYANA F.	130,05	260,10	390,14
GRECIA	131,27	262,55	393,82
ITALIA	102,14	204,28	306,42
PORTUGAL	83,19	166,37	249,56

SUPERFICIE MAXIMA GARANTIZADA (HAS.)

ESPAÑA	89.711
FRANCIA	23.500
GUAYANA F.	3.747
GRECIA	18.731
ITALIA	228.034
PORTUGAL	32.884

de utilización de esta cláusula será excepcional.

El Acuerdo sobre acceso mínimo no plantea problemas ya que el 5% del consumo interior se importa ya en la UE. La reducción de la ayuda interna puede aplicarse con cierta gradualidad entre los diferentes productos y es posible que no se reduzca el 20% en arroz.

En cuanto a la reducción de los gastos en exportaciones, si se disminuye el precio interior se aproxima más al mundial. Por otro lado, parece que como consecuencia del Acuerdo que, naturalmente, no afecta sólo a la UE sino que han adquirido compromisos la mayor parte de los países del mundo, los precios mundiales subirán algo. Si a ello se agrega la reducción de la cantidad exportada puede que no se presenten grandes problemas.

PROPUESTAS PARA LA REFORMA

Ante la necesidad de compatibilizar el Acuerdo con la protección de la producción e industria comunitarias y consciente de los problemas que plantea la mayor interrelación establecida entre los mercados comunitario y mun-

dial, en diciembre de 1994 el Consejo de Ministros de Agricultura ordenó a la Comisión que estudiase los medios para conseguir dicha protección y presentase una propuesta que contemple esencialmente:

- La aplicación al arroz de un régimen análogo al de los cereales, siguiendo los principios de la Reforma de la Política Agraria Común.

- Estudie la forma de establecer un nivel suficiente para la producción comunitaria que tenga en cuenta los costes de transformación.

Como consecuencia de las instrucciones anteriores, la Comisión ha elaborado un amplio Informe y ha presentado una Propuesta de Reforma del Reglamento 1418/76, Base del arroz.

Los puntos esenciales de la propuesta, son los siguientes:

- Disminución del precio de intervención.

- Ayuda compensatoria de la disminución de precio concedida por ha. para una Superficie Máxima Garantizada en la UE y para cada país productor, basada en rendimientos históricos.

- Un sistema de penalizaciones con el fin de garantizar las SMG.

- Modificación del sistema de intervención.

- Modificación de la calidad-tipo del arroz.

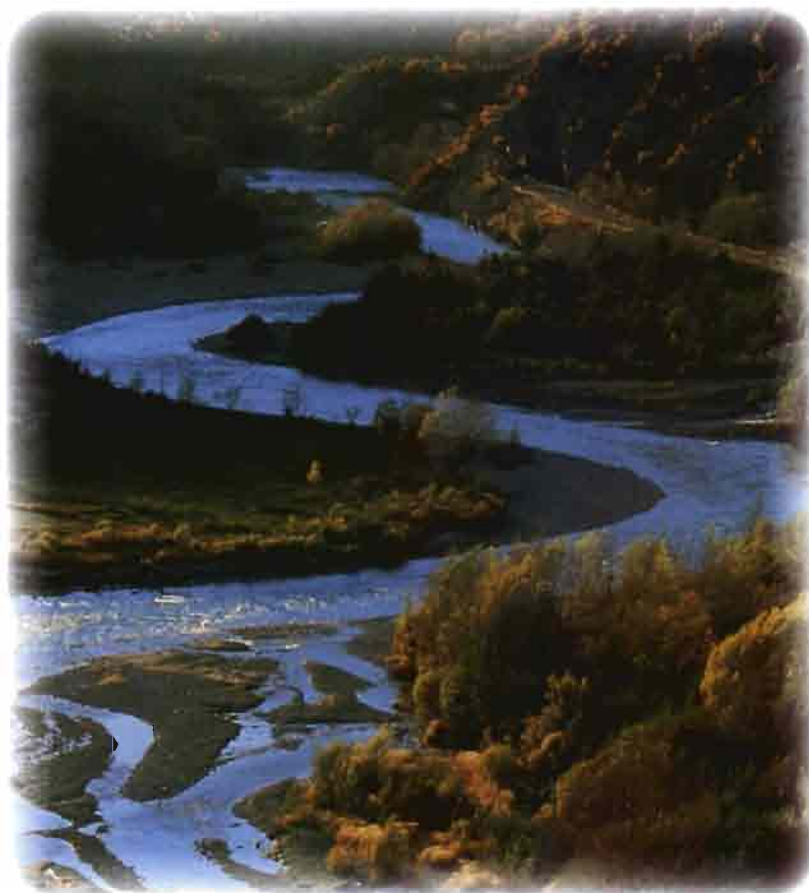
• PRECIOS DE INTERVENCION

La nueva ordenación del mercado se pretende que entre en vigor a partir de la campaña 1996/97.

Se contempla una disminución de precios en tres tramos, empezando la reducción en un 5% en la campaña 1997/98 y otro 5%, respectivamente, a plicar en cada una de las dos campañas siguientes.

Como explica la Comisión en la parte quizá más brillante de su informe, el cambio del sistema de derecho regulador al nuevo lleva a una bajada considerable de la protección comunitaria pero además incluso el techo del 180%, que es el correspondiente al arroz "Indica" cargo, tipo de arroz que se importa principalmente en la UE, puede no conseguirse para determinados precios mundiales ya en 1995 y el riesgo de no llegar a él es mucho mayor a medida que avanzamos hacia el año 2000.





Dejamos que la naturaleza siga su curso.

BSN Vidrio España, siempre ha sido un claro exponente en la conservación de la naturaleza. El vidrio es, sin duda, el envase más ecológico y rentable que usted puede elegir para sus necesidades de envasado. Naturalidad, transparencia y posibilidad de preetiquetado son algunas de las ventajas que podemos ofrecerle para que su producto se beneficie de la mejor imagen en el mercado.

Para ello contamos con nuestras fábricas de Barcelona y Sevilla, donde aplicamos las últimas técnicas en la elaboración de botellas y tarros. Siempre respaldados por la tecnología de Francia y Estados Unidos.

Si está interesado en conseguir el mejor envase para su producto, y a la vez, quiere que la naturaleza siga su curso, póngase en contacto con nosotros. La solución está en el vidrio.



DELEGACIONES COMERCIALES:

MADRID
Ctra. de Villaverde, Km. 8,2
28041 Madrid
Tel. (91) 317 02 90
Fax (91) 317 29 40

BARCELONA
Ctra. de Sabadell a Castellar, Km. 4,5
08211 Castellar del Vallés (Barcelona)
Tel. (93) 714 37 38
Fax (93) 714 36 91

SEVILLA
Avda. Ramón de Carranza, 18
41011 Sevilla
Tel. (95) 445 66 90
Fax (95) 428 06 06

BSN

VIDRIO ESPAÑA S.A.

Soluciones Transparentes.

El compromiso del techo para la entrada de arroz, se refiere también al elaborado. Para éste, el techo se calcula a partir del correspondiente al cargo y aplicando los correspondientes valores para que el máximo esté en la misma relación que en la OCM tradicional. Pues bien, el riesgo en este caso es aún mayor que para el descascarillado o cargo, con lo cual también los industriales comunitarios se encuentran con la posibilidad de que pueda entrar arroz completamente elaborado.

¿Qué nivel interesa, pues, de reducción de precios de intervención? Teóricamente, aquel en que se igualase el valor de la tarifa acordada en el GATT con el derecho calculado teniendo en cuenta el techo del 180% del precio de intervención. Ahora bien, como el nivel del precio mundial no es seguro y dado que si se baja mucho el precio de intervención también se baja el 180% de éste, la Comisión piensa, al igual que la mayor parte de los implicados en el tema, que la reducción sea del orden de la propuesta.

• AYUDAS COMPENSATORIAS

Dado que la bajada de precios garantizados al productor lleva a una variación de las condiciones de rentabilidad del cultivo, se propone un régimen de ayudas compensatorias con el fin de mantener los niveles de renta actuales. La cuantía de las ayudas se ha obtenido multiplicando el rendimiento histórico por el descenso del precio en Ecus. En general se ha tomado como referencia la medida del periodo 1992/94. Excepcionalmente, para España se ha tomado el periodo 1990/92 y para Portugal 1989/91 con la idea de tener en consideración el efecto de la sequía en ambos Estados.

Se contempla la posibilidad de diferenciar los pagos compensatorios con bonificaciones y reducciones según las variedades.

Con el fin de limitar la superficie sembrada de arroz y también los gastos, se establece una Superficie Máxima Garantizada Comunitaria (SMGC) de 396.607 hectáreas y unas Superficies

Máximas Garantizadas Nacionales (SMGN), para las que se han tomado los mismos periodos de referencia que los citados para el cálculo de los rendimientos (ver cuadro nº 8).

• PENALIZACIONES

Se propone que si las superficies dedicadas al arroz un año determinado superan la SMGC se aplique ese mismo año, a todos los productores comunitarios, una reducción de la ayuda compensatoria igual a seis veces la tasa de rebasamiento de la superficie, hasta los cinco primeros puntos de rebasamiento de ésta. Es decir, por cada 1% de rebasamiento de superficie se reduce un 6% la cuantía de la ayuda.

En caso de que la superación de superficie sea mayor del 5% el exceso sobre este límite se carga solo a los productores de los Estados culpables del rebasamiento.

• SISTEMA DE INTERVENCION

Se propone disminuir el número de incremento mensuales al precio de intervención. Actualmente existen siete que se aplican de enero a julio. Se trata ahora de que se apliquen solo a partir de mayo. Además, se pretende crear con la propuesta un sistema nuevo de intervención, la "intervención preventiva". Consiste en que de enero a abril el productor puede almacenar el arroz por su cuenta comunicándolo al organismo de intervención. El productor puede recibir un adelanto del 60% del precio de intervención, que se abonará en un plazo de cuatro meses y puede vender la mercancía libremente antes del 30 de abril o venderla a partir del 1 de mayo al organismo de intervención. No obstante, si lo estima conveniente, antes del 30 de abril la mercancía puesta en "intervención preventiva" puede ser vendida por el organismo de intervención con destino al mercado interior o a la exportación, liquidando el saldo al productor.

Así pues, la intervención real, que actualmente existe desde el 1 de enero hasta el 31 de julio, se reduce al perio-

do 1 de mayo al 30 de agosto. Además, no se puede vender por el productor a la intervención a partir del 1 de mayo si la mercancía no se ha puesto antes bajo el régimen de "intervención preventiva".

• CALIDAD-TIPO

Esta propuesta, se recoge en un proyecto de Reglamento separado del Reglamento Base y supone una fuerte elevación de las exigencias de calidad para el nivel de ésta requerido para pagar el precio de intervención.

LOS EFECTOS DE LA REFORMA

Como se ha dicho con anterioridad, la reforma del sector viene impuesta por los compromisos adquiridos en el GATT, teniendo en cuenta que en el nuevo orden comercial internacional baja mucho la protección interior. El objetivo de conseguir un mayor equilibrio del mercado comunitario que se invoca mucho en general por el problema de los excedentes que se producen en la mayor parte de los sectores agrarios, no puede invocarse en arroz, ya que el sector es en conjunto deficitario. Lo más que se puede decir es que es excedentario en "Japónica" y muy deficitario en "Indica".

Aunque en líneas generales la propuesta de la Comisión es aceptable, pueden presentar problemas los periodos de referencia y las medidas propuestas en la reforma.

En primer lugar, el descenso de precios y, por tanto, la ayuda compensatoria, no empieza a aplicarse hasta 1997/98. Dado que ya ha disminuido la protección desde el 1 de julio y que, de hecho, incluso se ha llegado a poner en juego el valor de la tarifa en vez de derecho correspondiente al techo del 180% del precio de intervención, por ser aquella inferior, lleva a que la banda de precios necesaria para que el arroz comunitario pueda enfrentarse al de otros países se haya reducido y que ésto sucederá, como es lógico, con más facilidad los años próximos. Pudiera, por tanto, pensarse en la conveniencia

de adelantar la reducción de precios y establecer las ayudas compensatorias.

La cuantía de la SMGC se considera baja y desde luego es baja para España. En España, como puede observarse en el cuadro nº 6 que recoge la evolución de superficie, de no haberse producido la sequía habría actualmente del orden de 104.000 hectáreas de arroz. Es justo decir que, dentro de las superficies realmente sembradas, la Comisión ha propuesto el periodo más favorable para España, pero también es cierto que en el año 1992 ya se cultivaron en Andalucía unas 10.000 hectáreas menos de lo normal como consecuencia de la sequía. Por consiguiente, en España deben considerarse al menos 99.000/100.000 hectáreas de SMGN. La posición española es la de defender el aumento de la Superficie de Base ya que no sería lógico que en un año de condiciones climáticas normales, y con una superficie del orden de las citadas, se soportaran ya penalizaciones.

La forma de aplicar las penalizaciones propuesta es realmente muy dura. El argumento utilizado por la Comisión en su defensa, de que no se exige retirada de cultivo como en la reforma del sector de cultivos herbáceos, y que la ayuda representa un sexto del ingreso que proporciona una hectárea adicional de cultivo por lo que para desincentivar el aumento de superficie ha de anularse ese ingreso, no se ha aplicado al resto de los cultivos y es una argumentación con una lógica muy discutible. No hay duda de que ninguno de los Estados productores y en concreto España admitirá esta propuesta.

El sistema de "intervención preventiva" habrá de presentar también problemas en las deliberaciones que tendrán lugar para discutir la propuesta. Está claro que la Comisión tiene miedo a que la tendencia creciente en los últimos años en condiciones normales de la superficie destinada a arroz lleve, al facilitar la importación y dificultar la exportación, a que se vendan cantidades importantes de arroz a la intervención. Sin embargo, esto supone tratar de forma muy discriminada al arroz respecto al resto de los cereales.



Por otro lado, la disminución del número de incrementos mensuales no solo supone una disminución adicional al propuesto del precio sino por su repercusión en el techo del 180%, una disminución de la protección frente al exterior.

En el mismo sentido se dirige la propuesta del reforzamiento de la calidad. La Comisión quiere que el arroz europeo se asemeje más al de las buenas calidades importadas para que sea más competitivo. No obstante, hay que considerar, que el arroz se comercializa también en la UE y no ha habido serios problemas y que de hecho este reforzamiento de la calidad parece excesivo y afecta también al precio real de la intervención.

Como se ha dicho anteriormente, el Acuerdo implica peligros para la producción y también para la industria comunitaria. Por ello el Consejo ordenó a la Comisión que estudiase los coeficientes de transformación. Es de señalar que estos temas son competencia exclusiva de la Comisión, si bien existen limitaciones para establecer los mismos derivadas de los techos del Acuerdo. También contempla la propuesta la posibilidad de adoptar medidas particu-

lares para proteger a la industria en el caso que exista falta de disponibilidad de arroz cáscara, debido a las calamidades naturales que puedan producirse en determinadas zonas.

La Propuesta, pues, será discutida en profundidad a diferentes niveles en los próximos meses y es de esperar que la decisión final que se adopte mejore la misma, en provecho de los productores y los industriales de la UE. Si bien el Acuerdo del GATT en lo referente al arroz no ha sido muy afortunado, hay aún cierto margen de maniobra. La forma de calcular los precios CIF puede irse perfeccionando, de hecho el Consejo ya ordenó a la Comisión que no tenga en cuenta el valor de los envases en el cálculo de los mismos. Por otro lado, los ingresos presupuestarios son superiores a los gastos, aunque éstos aumentarán con las ayudas. Para aumentar el límite de las exportaciones puede servir la ayuda alimentaria pues en este caso, al no ser la exportación comercial, no existen límites en el Acuerdo. □

M^a JOSE FERNANDEZ SANTA-ANA

Subdirectora General Adjunta
de Cereales y Leguminosas
Ministerio de Agricultura

DIFERENTES MODELOS DE CONSUMO DE ARROZ

EUROPA VS. ESTADOS UNIDOS Y ESPAÑA VS. FRANCIA

■ JOSE LUIS LOPEZ, JESUS SIMON Y CARMEN GARCIA



La historia del arroz en Europa es la historia de un producto generalmente importado, pues su cultivo se realizaba en las regiones mediterráneas. Sin embargo, su consumo muestra un amplio rango de situaciones. Es un producto básico en las dietas de ciertas áreas de producción y marginal y exótico para las poblaciones más ricas. Podemos todavía observar importantes diferencias en el consumo medio per capita entre, por ejemplo, Portugal con 15 kilos/año e Irlanda con 1,8 kilos/año. La historia de la economía del arroz en Europa siempre ha presentado esta dualidad: buscar el equilibrio entre la producción y la importación, es decir, por un lado aumentar la tasa de producción de arroz y por otro satis-

facer a los consumidores mediante la importación.

La historia del arroz en Estados Unidos está unida al proceso de colonización: era necesario para alimentar a la numerosa mano de obra necesaria para los cultivos. Muy pronto, el arroz se convirtió en un producto que regularmente se exportaba a Europa.

Desde la Segunda Guerra Mundial, el arroz ha sido un elemento importante en la política económica exterior americana y se ha usado habitualmente como alimento para la ayuda humanitaria. La producción de arroz, cada vez más concentrada en las áreas más favorables, se integró en una política orientada hacia la conquista de nuevos mercados.

A partir de los años 70, tanto en Europa como en Estados Unidos se ha observado un aumento del consumo de arroz en general debido tanto al aumento de la población como al aumento del consumo per capita. Considerando sólo el consumo directo, es decir, el consumo de granos, era de 4,5 kilos/año en Europa y de 5 kilos en Estados Unidos.

La media del consumo en Europa, de 1960 a 1994, es de 5 kilos por habitante y año y, salvo en 1970 y en 1992, la producción siempre ha sido inferior al consumo.

Según el Banco Mundial, el crecimiento de la demanda, que era del 3% de 1961 a 1988, no superará el 2,5% en el año 2005.

En el mundo, hay dos modelos de consumo de arroz: el primero se aplica a situaciones en las que el arroz es el alimento base donde, tras alcanzar el nivel de consumo para el que se cubren las necesidades básicas, el consumo individual disminuye al aumentar la renta.

El otro modelo corresponde al fenómeno contrario: se da en países donde el arroz es un alimento que completa una dieta (países pobres), y en aquellos en que simplemente contribuye a hacer más variada una dieta (países ricos). En este último caso es en el que se encuentran Europa y Estados Unidos.

El incremento del consumo que ha ocurrido en estos dos grandes bloques se debe a dos fenómenos complementarios: el paso del consumo regional al consumo generalizado por todos los individuos, y la diversificación de las variedades del producto en sí, como se detalla a continuación.

- El consumo en Europa ha aumentado, aunque menos en las áreas productoras que en las que no lo son.

Por tanto, las diferencias de consumo en áreas productoras y no productoras han ido disminuyendo desde 1975. En Europa, donde más rápidamente ha aumentado el consumo de arroz es en los países del norte.

- La producción de arroz largo y, más recientemente, de la variedad "Indica", está aumentando en Europa. En 1992/93 tras cuatro años de incentivos por parte de la UE, el arroz "Indica" ha aumentado en un 20% su producción. Este tipo de arroz, junto con otras variedades de arroz largo supone aproximadamente el 60% de la oferta. Esto ocurrió primero y con más fuerza, en Estados Unidos y reaccionó más tarde Europa bajo el impulso de la Organización Común del Mercado del arroz.

Pero la oferta que llega al mercado no sólo ha variado en cuanto al tipo de grano de arroz, sino en cuanto a los distintos tipos de procesado a que se somete, ha aumentado mucho el consumo del arroz procesado y disminuido el consumo de arroz destinado a la producción de cerveza.

La cuota de arroz procesado ha pasado, de un 14% en 1980 a un 21% en 1990, incluyendo alimentos congelados y comida para animales. En el consumo directo, es decir, de arroz en grano, sin embargo, no ha habido cambios en el balance entre el consumo de arroz tradicional y procesado, salvo un pequeño aumento del arroz vaporizado y los arroces aromatizados.

En los distintos países de Europa el consumo es muy diferente y los casos extremos son: España, donde el consumo de arroz no está diversificado y Gran Bretaña, donde lo está totalmente.

Un estudio reciente demuestra que el consumo de arroces precocinados y aromatizados no supone una disminución del consumo del resto de las formas de arroz. Por tanto, esto enfatiza que las diferentes categorías de arroz no pueden fácilmente reemplazarse unas por otras.

¿Cuáles son los factores que determinan la demanda del arroz?: precio, renta, calidad del producto, producción, industria y organización y política comercial.



Los consumidores no son muy sensibles a las variaciones de precio del arroz cuando han decidido comprarlo.

Se puede hacer una hipótesis: como el consumo de arroz es sensible al nivel de renta, el consumo resulta de la combinación de los dos modos de usar el producto: el producto "necessity", donde el consumo decrece con el aumento de la renta, y el producto "variety", cuyo consumo aumenta cuando aumenta la renta.

Así, en España, como el consumo tradicional es todavía dominante, el resultado es un estancamiento del consumo per capita. En Gran Bretaña, sin embargo, el consumo de los nuevos tipos de arroz y, sobre todo, de nuevas formas de usarlo han fortalecido las políticas de promoción y se está produciendo un alto incremento del consumo medio.

Pero el aumento del consumo en Europa y en Estados Unidos no puede justificarse únicamente con el aumento del nivel económico sino que es necesario también valorar otros factores estructurales.

Teniendo en cuenta a los consumidores, la presencia de minorías asiáticas e hispanas, que cada vez son más numerosas en Estados Unidos, así como hindúes, pakistaníes e indonesios en el

norte de Europa, combinado con el hecho de que contribuyen a incrementar el número de restaurantes, juegan un importante papel en el desarrollo de nuevas vías de consumir arroz.

Frente a lo que ocurre en América, en Europa, las políticas nacionales son todavía muy efectivas y las industrias dependen mucho de ellas. Así, todavía no hay organizaciones profesionales suficientemente consolidadas para decidir una política de promoción consistente.

Europa es un importador y Estados Unidos uno de los principales exportadores; es obvio, por tanto, que ellos han contribuido de forma importante a la promoción de formas alternativas de consumo en el norte de Europa, contribuyendo de manera decisiva al aumento de la demanda en algunos países europeos.

Por tanto, el aumento del consumo de arroz en Estados Unidos y Europa no es un proceso temporal ya que el arroz que consumimos hoy es, según los consumidores, un producto diferente. Se ha abandonado la esfera de la "necesidad" para participar en la de la "diversidad", incluso en el amor de lo exótico, caracterizando así la evolución general de la cultura y el sistema alimentario.



En esta situación, las posibilidades de aumentar el consumo de arroz en Europa es real. Las acciones particulares de promoción han probado su eficacia. Sin embargo, ahora la dispersión de la producción en algunos países de la UE no favorece la puesta en marcha de acciones coordinadas lo suficientemente fuertes como para ofrecer un horizonte mejor a la producción europea. Por tanto, queda todavía mucho que hacer para adaptar la calidad de los productos a la demanda. Como resumen, el estudio de los mercados americanos y europeos demuestra que:

- La evolución del mercado del consumo de arroz en Estados Unidos y Europa es muy similar, con una pequeña diferencia de tiempo.
- Esta evolución implica dos tendencias: un decremento del consumo de arroz en grano tradicional y un aumento paralelo en el consumo de varios tipos de arroz largo, como el arroz aromatizado.
- Hay dos modelos de consumo: uno asociado a la presencia de bases tradicionales de producción (sur de Europa) y un modelo de mercado formado por las regiones del norte.

- La flexibilidad del precio no tiene una considerable influencia en el consumo, mientras que un aumento de la renta parece sugerir que el mercado está dispuesto a satisfacer una mayor demanda.

Sin embargo, los resultados, confirmados por las observaciones de la demanda del arroz, no suplen la información sobre el comportamiento del consumidor, en particular, sobre las motivaciones a favor o en contra que pueden condicionar la compra de arroz.

EL MERCADO DEL ARROZ EN FRANCIA

El mercado del arroz en Francia ha experimentado, durante el período 1988-1994, una evolución hacia productos de alto valor añadido (arroz vaporizados, perfumados, de cocción rápida, en bolsas de cocción, ...) en detrimento de los arroces naturales. Un desarrollo producido en dos etapas: hasta 1992 su mercado se mantuvo estable en volumen pero progresó en valor; y desde entonces ha progresado tanto en volumen como en valor.

Esta evolución hacia productos de alto valor añadido ha sido debida al impulso de dos compañías principales: Uncle Ben's y R.C.L. (que comprende Taureau Ailé y Lustucru), cuyas principales iniciativas tenían un doble objetivo: por un lado, relanzar la marca; por otro, dinamizar un mercado dominado por los productos de venta al por mayor y marcas de distribuidores que, con un 29,3% de ventas en el mercado en 1990, representaban la mayor parte del sector.

La competencia surgida en el mercado del arroz durante este período ha producido un importante cambio en la oferta de sus productos, que se ha manifestado en los siguientes hechos:

- En 1988 y prácticamente al mismo tiempo, Uncle Ben's y Lustucru lanzaron al mercado el arroz de cocción rápida (diez minutos en lugar de veinte) en bolsas dosificadas de cocción familiar de 125 gramos.

Ese mismo año, Uncle Ben's se adelantó a sus competidores y lanzó también sus "recetas Sabor", una gama de cuatro arroces preparados en kit y mezclados con verduras: Jardinera con pequeñas verduras, Forestal al champiñón, Delicia al brócoli y queso, y el Exótico de verduras, frutas y curry.

- En 1989 Uncle Ben's sacó al mercado ensaladas a base de arroz. Lustucru, por no quedarse atrás, presentó con la gama "Brin de Malice", tres recetas a base de arroz: arroz cantonés, arroz al champiñón y arroz al tomate y al calabacín. Lanzó además su arroz de cocción rápida presentado en cuatro bolsas individuales de cocción de 62,5 gramos.

- En 1990 Lustucru propuso una gama de platos cocinados de acompañamiento para preparar en diez minutos. Taureau Ailé era en 1990, la única marca francesa presente en el mercado de arroces naturales. Poseía una gama de productos de cuatro orígenes: Mediterráneo, España, Camarga y Surinam. Pero a estas procedencias, este año añadió un toque de exotismo con dos nuevos arroces naturales perfumados: el thaï (originario de Tailandia) y el basmati (originario de la India).



Con este lanzamiento, R.C.L. rompió además con los hábitos en materia de embalaje. Los dos nuevos arroces de Taureau Ailé fueron presentados en "paquetes sabor": embalajes flexibles aluminizados, del tipo de los utilizados para el café.

Para competir con su rival, Uncle Ben's propuso, bajo la gama "Sabores Lejanos", tres recetas en kit de preparación a las que hay que añadir la carne. Una idea interesante para seducir al público, a menudo escéptico en cuanto a la calidad de la carne contenida en los platos preparados.

Como consecuencia de todo esto, los principales segmentos de este mercado sufrieron desarrollos diversos:

- La venta de arroz de cocción rápida se dobló.
- El arroz redondo vio disminuir su consumo regular y se marginalizó.
- El arroz largo, cuyo consumo estable representaba un tercio del mercado, progresó como consecuencia del lanzamiento de los arroces perfumados.

Estos cambios producidos por el duelo entre R.C.L. y Uncle Ben's, aún siendo importantes, no pueden sin embargo enmascarar lo esencial: los verdaderos oponentes a los líderes eran las marcas de distribuidores como Auchan, Casino, E. Leclerc y Monoprix, que sacaron sus propias marcas sobre los productos con fuerte rotación y sobre los productos de mercados portadores. Durante este período las marcas de distribuidores y los primeros precios (ofertas líderes), se multiplicaron:

- Monoprix vende con la marca Beaumont los productos de fuerte rotación (arroz largo y redondo incolable y en bolsas), pero se desmarca también mediante un producto superior en cuanto a la utilidad (marca Vite prêt), la forma y el equilibrio (marca Monoprix La Forme) y la calidad (marca Monoprix Gourmet).
- Casino sacó su marca sobre una amplia gama de productos de mercados portadores (arroz en bolsas de cocción, cocción rápida,...)
- En 1990 se lanzó al mercado Vivien Paille, marca del grupo cerealista Soufflet Alimentaire y primer fabri-



cante en Francia de marcas de distribuidores de arroz. Esta marca ocupaba en 1993 la cuarta plaza en el mercado, con una gama que cuenta con más de diez referencias.

- Master Trade también se lanzó en este segmento con la marca Crusoë.
- El último en llegar fue G. Soreau, quien distribuyó los arroces Tilde (cuatro variedades de basmati y una de thai perfumado a la naranja)

El hecho es que estos primeros precios (ofertas líderes) se desarrollaron, con gran perjuicio para las marcas nacionales, de manera fulgurante: en 1993 representaban ya el 27,4% del mercado en volumen y el 15,9% en valor. Ello hizo que muchas marcas de fabricantes se decidieran recientemente a entrar a formar parte también de este mercado, y trabajen para las marcas de distribuidores.

Desde 1989, se llevaron a cabo algunos estudios sobre la sección del arroz para ver si sufría algún cambio debido a la evolución de este producto en el mercado. Pero los estudios efectuados demostraron una subexplotación de esta sección a la cual no se le dedicaba más que un 10% de las estanterías

(lineales) dedicadas a ultramarinos, mientras que este producto representaba un 18% de las cifras de negocios de todos los productos. El estudio demostró, sin embargo, que la sección de la pasta estaba sobrestimada.

Algunas tiendas se beneficiaron de los resultados de este estudio y llegaron a equiparar la evolución de las estanterías (lineales) dedicadas al arroz con la cifra de negocio.

EL MERCADO DEL ARROZ EN ESPAÑA

El mercado de arroz en España ha seguido una evolución completamente diferente a la de Francia y no ha experimentado todavía el auge que ha tenido lugar en ese país. Sin embargo, se pueden encontrar ciertos paralelismos, como la rivalidad entre los dos principales grupos (Sos y Herba), y el gran ascenso de las marcas blancas o de distribuidores.

El arroz cuenta en España con una amplia cultura y tradición de consumo, reforzado por un precio competitivo. Este alimento siempre ha sido considerado como un producto básico y no ha

sufrido todavía la evolución hacia productos de mayor valor añadido. El tipo de arroz más utilizado sigue siendo el arroz redondo, el más típico de la agricultura de este país, y sólo en los últimos años ha comenzado a introducirse lentamente en el mercado algún arroz vaporizado, de cocción rápida, en bolsas individuales, etcétera.

Un estudio realizado en el año 1993 reflejó que el consumo aparente de arroz en España había seguido una progresión decreciente durante los años anteriores. Mientras que en 1987 se consumieron unas 340.000 toneladas, con un consumo per capita de 8,8 kilos, en 1991 se comercializaron 224.000 toneladas, que representaron 5,7 kilos por persona.

Este descenso no fue provocado en realidad por los productos sustitutivos típicos del arroz, como la patata y las pastas, ya que su presión en el mercado nacional es prácticamente irrelevante.

Sin embargo, cobraron mayor importancia otros productos más rápidos y fáciles de preparar como los arroces congelados, arroces para microondas, etcétera.

Se ha observado que la venta de arroz está inversamente relacionada con el nivel de vida o estatus socio-económico del consumidor potencial. Es decir, se produce una elasticidad negativa de la renta. Cuanto más asciende el nivel de vida del individuo, menor cantidad de arroces consume. El estrato socio-económico más alto de la población española consume hasta un 23% menos que la media del país, mientras que el estrato inferior consume un 10% más.

A partir de 1993 se volvió a relanzar ligeramente el consumo de arroz, pero no debido a la introducción de nuevos tipos, sino a la crisis económica, que da lugar a la mayor adquisición de productos básicos y la disminución del consumo de otros productos más refinados.

A nivel de estructura comercial se observa que a partir de 1989, y durante los dos años siguientes, el grupo Herba llevó a cabo su expansión internacional mediante inversiones en empresas bási-

camente europeas, lo que le permitió duplicar con creces sus expansiones durante 1991. Esta política de expansión se completó en 1992 mediante la adquisición de dos de las cuatro marcas líderes: Nomen y La Fallera, lo que disparó su cuota de mercado desde el 14% en volumen hasta más del 35%.

Como respuesta a su supremacía, Sos, la enseña líder del mercado, con un 21% en volumen y que pasó a manos de Arana y sus poderosos socios financieros, ha optado por emprender un proceso de diversificación hacia mercados adyacentes para rentabilizar su emblemática marca. Entre ellos se encuentra la construcción de una planta de arroces instantáneos y platos preparados con base de arroz, que estará lista a primeros de 1996 y supondrá una línea de negocio considerada de mayor valor añadido.

En el mercado nacional, el ascenso generalizado de precios de venta contribuyó al crecimiento de las marcas blancas o de distribuidor, en perjuicio de las marcas más punteras. Sólo las marcas blancas representaron en 1994 más del 20% del mercado, frente al 16% en 1993.

Además, la pujanza de las marcas primeros precios (ofertas líderes) y las regionales de precios ajustadísimos, en tiempos marcados por el avance de las tiendas descuento, dio lugar a la pérdida de peso de las principales marcas en los últimos años.

Han aparecido esencialmente perjudicadas las marcas del grupo Herba, que deben soportar por añadidura cierta canibalización entre sus propias enseñas.

La mayoría de los grandes envasadores, salvo Sos, (La Fallera, Maicerías Españolas,...) están ya presentes en el segmento de las marcas de distribuidor, al que destinan alrededor del 35% de sus volúmenes envasados. Esto les permite compensar la erosión de sus marcas principales, mantener sus volúmenes generales o, en algunos casos, incluso incrementarlos.

Pero, pese a los esfuerzos inversores de los grandes grupos arroceros por dar empuje al mercado del arroz, éste sigue



estando muy influido por los rendimientos de las cosechas, lo cual afecta a su comercio exterior.

El comercio exterior, que poseía una tradicional balanza positiva, sufrió en 1989 un desequilibrio debido al aumento inusual de las importaciones. En 1991 se recuperó esta balanza positiva, sin duda debido a la expansión europea del grupo Herba.

La campaña de 1992-93 registró una drástica subida de la materia prima, debido a las limitadas cosechas nacionales y a la mala cosecha italiana, principal país de origen del arroz cáscara. La campaña 1993-94 no sólo no mejoró la situación, sino que se reveló como uno de los periodos más negros de la industria arrocera, debido a la disminución de la producción nacional. Los datos del comercio exterior reflejaron esta situación: las exportaciones disminuyeron en 1993 de 212.000 a 162.000 toneladas y, a la vez, las importaciones aumentaron de 67.000 a 163.000 toneladas.

A esta difícil situación general se añade la circunstancia de que la sequía ha afectado a las zonas de Badajoz y



Sevilla, con consecuencias sobre el comercio exterior del arroz durante el período 1985-1993, favoreciendo un aumento de las importaciones y un descenso de las exportaciones.

Todos estos factores –la concentración de marcas efectuada por Herba en 1992, los efectos de la sequía, la vorágine de las marcas de distribuidor y la caída de la rentabilidad– han colocado al sector en la vía de la reconversión. Mientras que en 1994 ya se planteó una posible alianza entre pequeñas empresas privadas, en 1995 las cooperativas integradas en entidades de segundo grado estudian una unificación comercial de sus volúmenes y marcas. Con estos proyectos se intenta disponer de una estructura y dimensión necesaria para estar en el gran mercado.

ESPAÑA VS. FRANCIA

Teniendo en cuenta los datos reflejados anteriormente para España y Francia por separado, ahora vamos a realizar una comparación entre ambas, para poder conocer la situación del arroz en los dos países.

Se observa que en ambos países son tres las marcas que predominan, aunque en Francia lo hacen con más fuerza. Estas marcas son: SOS, La Cigala y Nomen en España; y Uncle Ben's, Taueru Ailé y Lustucru en Francia.

En cuanto a la variedad de productos dentro de cada marca, queda bastante patente la supremacía de Francia con respecto a España, la cual está empezando a desarrollarse en este aspecto. Por ejemplo, tenemos el caso de las distintas variedades de Uncle Ben's, las cuales empiezan a comercializarse en España, con una presencia del 7% en hipermercados y del 14% en supermercados.

En ambos países se cumple que tanto el número de marcas de arroz como las diferentes variedades disminuyen a medida que lo hace la superficie del establecimiento.

Por lo que respecta a la comparación de precios, en cuanto al arroz redondo no existe prácticamente diferencia de precios entre ambos países, siendo ligeramente más caro en España. El arroz largo, sin embargo, tiene un precio más caro en España debido a que es un producto más reciente en nuestro país.

Las variaciones más selectas, como son el arroz aromático, arroz basmati, arroces mezclados con champiñones, etcétera, las cuales podemos encontrar en casi todos los establecimientos franceses y a un precio no excesivamente alto, en España no son tan comunes; y sólo podemos encontrar algunos de ellos en supermercados selectos, como puede ser el de El Corte Inglés y a unos precios bastante elevados.

En cuanto al número de tipos de arroces por sub-familia de productos, en Francia el tipo de arroz que predomina es el arroz blanco largo, con un 25% en hipermercados, un 15% en supermercados y un 22% en tiendas de pequeños comerciantes.

En España, sin embargo, el tipo de arroz predominante es el arroz redondo, con una presencia del 50% en hipermercados, del 36% en supermercados y del 73% en tiendas de pequeños comerciantes.

El porcentaje del arroz blanco largo en Francia es mucho más bajo que el porcentaje del arroz redondo en España, debido a que en Francia existe una mayor variedad de arroces que aún no existe en España. □

JOSE LUIS LOPEZ

JESUS SIMON

CARMEN GARCIA

Dpto. de Economía y CC. SS. Agrarias

ETSI Agrónomos

Universidad Politécnica de Madrid

NOTA

Queremos manifestar nuestro agradecimiento a aquellas personas cuyos trabajos han contribuido a hacer realidad este artículo. Al Sr. Chataigner del INRA-Montpellier en cuyos trabajos se ha basado la primera parte. También a las alumnas Paula Megía, Clara Narrillos y M^a Mar Palacios, becarias ERASMUS en la Universidad de Montpellier, que han realizado el estudio comparativo entre España y Francia.

BIBLIOGRAFIA

- ALIMARKET, Revista (años 1993 y 1994)
- BRIZ, J., DE FELIPE, Y. (1991), Evolution de la consommation du riz en Espagne, in CHATAIGNER, Notes et Documents, INRA/ESR, Montpellier.
- CHATAIGNER, J. (1992), Croissance et diversification de la consommation du riz en Europe, Mimeo.
- CHATAIGNER, J. (1991), Les tendances de la consommation du riz en Europe: comparaison avec les Etats-Unis, in Chataigner, J. (a cura di). La consommation du riz en Europe. INRA, Montpellier.
- CHATAIGNER, J., D'HAUTEVILLE, F. (1989). La consommation et la distribution du riz en France, Notes et Documents, INRA/ESR, Montpellier.
- CHATAIGNER, J. (1992) Simultaneous growth and diversification of rice consumption in Europe and Estados Unidos. Proceedings of the Symposium: Prospects for rice consumption in Europe. Verona, Oct. 1992.
- LSA, Revista (años 1986 a 1993).
- SUPER ARAL LINEAL, Revista (años 1993 y 1994).

RESULTADOS DE UNA ENCUESTA REALIZADA EN MADRID SOBRE HABITOS DE COMPRA Y CONSUMO

LA ACTITUD DE LOS CONSUMIDORES FRENTE AL ARROZ

■ JOSE LUIS LOPEZ, JESUS SIMON Y CARMEN GARCIA

DPTO. DE ECONOMIA Y CC. SS. AGRARIAS (ETSI AGRONOMOS). UNIVERSIDAD POLITECNICA DE MADRID

La realización de un estudio de mercado en la ciudad de Madrid y su área metropolitana, referido como en este caso al consumo de arroz, permite analizar sus conclusiones con un carácter de universalidad mayor que el que aparentemente pudiera desprenderse de una localización tan concreta, porque Madrid viene a ser como un "melting pot" donde, al igual que en un aluvión, podemos encontrar una muestra representativa del resto de España.

El estudio, que recoge las opiniones de 261 encuestados en 1994 –mediante entrevistas hechas al azar a personas que llevaban carrito de la compra o salían de establecimientos donde se vendían productos alimenticios–, consta de tres partes bien definidas. Una primera parte se dedica al comportamiento de los consumidores de arroz y a sus preferencias al cocinar este producto. La segunda trata de analizar el concepto de calidad en el arroz y los atributos más y menos apreciados a la hora de comprarlo. Por último se hace un análisis del conocimiento que tienen los consumidores de Madrid de nuevos productos comerciales o nuevas formas de presentar el arroz, tales como las bolsas de arroz precocido y liofilizado, aromático, vaporizado, etcétera.

PERFIL DE LA MUESTRA

El comportamiento de los consumidores en Madrid respecto al tipo de establecimiento donde hacen sus compras guarda una gran semejanza con la distribución de compras que aporta el panel de consumo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA)



para el arroz. En la muestra, las tiendas tradicionales realizan un 12% de las ventas, los supermercados un 57%, los hipermercados un 29% (la mitad que los supermercados), siendo casi insignificante el número de personas que compra en los cash&carry.

En cuanto a la profesión de los entrevistados, se aprecia una mayoría de amos/as de casa, mientras que el 44% de los entrevistados/as trabajan fuera de casa y únicamente aparece el 5% de personas sin empleo. Por lo que respecta a los tramos de edad de las personas entrevistadas, se han agrupado en tramos de 10 años para evitar la pregunta de forma directa. Se observa en la distribución un reparto semejante salvo en los mayores de 60 años con un 10%, y en la decena de los 30 con un 16%.

COMPORTAMIENTO

Se pretende conocer cómo se usa el arroz y por qué motivos, además de analizar una cierta tendencia preferencial entre determinados productos.

En cuanto los hábitos de compra por la presentación y el formato del envasado, los envases de 1 kilo son los más comprados. Por tanto, son los más abundantes en los expositores y los que se compran el 92% de las veces. Como se refleja en los datos, el resto de los envases tienen muy poca importancia.

Sobre los materiales preferidos para envasar el arroz, los consumidores muestran una tendencia mayoritaria por el papel (63%) –no en vano es el material que usa la marca más vendida en Madrid–. El plástico es

CUADRO Nº 1

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CONSUMO DE ARROZ (%)

¿EN QUE ESTABLECIMIENTO REALIZA LAS COMPRAS?

TIENDA TRADICIONAL	12
SUPERMERCADO	57
HIPERMERCADO	29
OTRAS	2

PROFESION DE LOS ENTREVISTADOS

AMO/A DE CASA	51
TRABAJO FUERA DEL HOGAR	44
PARADO/A	5

TRAMOS DE EDAD DE LOS ENTREVISTADOS

20 A 29 AÑOS	22
30 A 39 AÑOS	16
40 A 49 AÑOS	27
50 A 59 AÑOS	25
MAS DE 60 AÑOS	10

DEDICACION A LA CASA EN EXCLUSIVA

SI	54
NO	46

CAPACIDAD DEL ENVASE (PESO EN KG.)

0,5	3
1,0	92
2,0	3
5,0	2

MATERIAL PREFERIDO DE ENVASADO

PAPEL	63
PLASTICO	17
CARTON	20

¿ES IMPORTANTE QUE SE VEA EL PRODUCTO?

SI	48
NO	52

¿RECUERDA CUANTOS KG.

COMPRO LA ULTIMA VEZ? CANTIDAD (KG.)

0,5	2
1,0	40
2,0	30
3,0	17
5,0	11

FRECUENCIA DE COMPRA DE ARROZ

1 VEZ AL MES	58
1 VEZ POR SEMANA	23
1 VEZ CADA DOS MESES	12
1 VEZ CADA TRES MESES	7

FRECUENCIA DE GUISADO DE ARROZ

1 VEZ POR SEMANA	54
2 VECES POR SEMANA	34
3 VECES POR SEMANA	8
5 VECES POR SEMANA	1

¿POR QUE NO LO COCINA MAS VECES?

POR VARIAR	74
POR TIEMPO	11
ES SUFICIENTE	10
ENGORDA	3
POR COMER FUERA	2

¿UTILIZA EL ARROZ COMO PLATO UNICO?

SI	57
NO	43

CARACTERISTICAS MAS APRECIADAS DEL ARROZ

NUTRITIVO	68
ENGORDA	13
DIETETICO	19

OTRAS CARACTERISTICAS APRECIADAS EN EL ARROZ

BUENO	27
GUSTA	21
FACIL DE COCINAR	14
BARATO	11
DIGESTIVO	10
RAPIDO DE COCINAR	9
BUEN COMPLEMENTO	8

¿MEZCLA EL ARROZ CON LEGUMBRES SECAS?

	SI	NO
CON ALUBIAS	46	54
CON LENTEJAS	37	63
CON GARBANZOS	28	72

¿COMO LO COCINA? (FORMAS DE PREPARACION)

PAELLA	22
ARROZ BLANCO	17
ARROZ A LA CUBANA	15
ARROZ CON LECHE	13
SOPA	12
ENSALADAS	9
GUARNICION	8
OTRAS	4

preferido tan sólo por el 17% de los compradores, y el cartón, al ser un material que se asocia con productos más caros, por el 20%.

Sorprende que a más de la mitad de los encuestados no les importe no ver el producto que compran. El 48% restante prefiere que se vea para así poder comparar y ver si presenta granos partidos, manchados o partículas extrañas, y elegir en consecuencia.

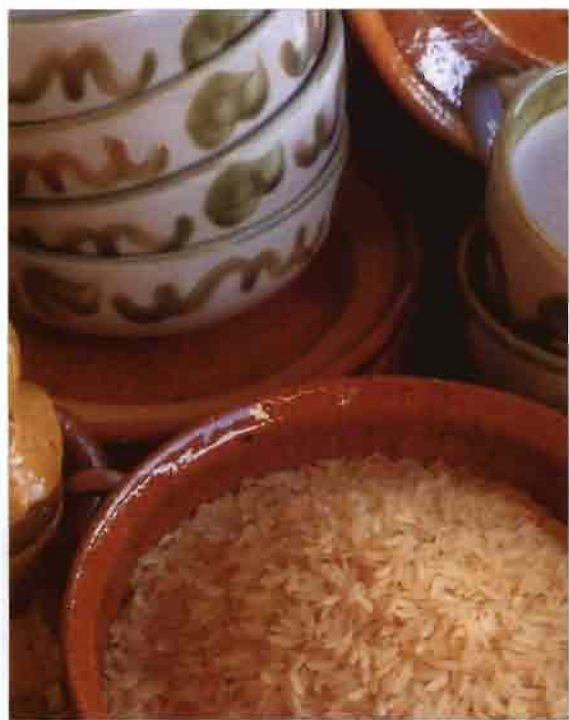
La compra de la mayoría de los encuestados oscila entre un kilo (40%) y dos kilos (30%) en cada compra. Cantidades mayores se adquieren en menos ocasiones, como demuestran los datos, con un 17% de 3 kilos y tan sólo un 11% para los paquetes de 5 kilos, mientras que los paquetes de 1/2 kilo casi no tienen aceptación en el mercado, con el 2% únicamente. La cantidad media es de 2,07 kilos por compra.

FRECUENCIA DE COMPRA Y GUIISO

Al ser el arroz una semilla seca de cereal, no es tan perecedero como otros alimentos. Esto permite distanciar las compras, ya que se pueden adquirir cantidades superiores a las que se van a consumir inmediatamente.

Así, el 58% de los madrileños lo compra una vez al mes. El porcentaje de consumidores que compran una vez a la semana es del 23%, que en su mayoría son amas de casa con una renta media-baja. Por último, cada dos meses lo compran el 12% y cada tres sólo el 7%. Comparando estas cifras con las tablas anteriores se observa que la compra media es de dos paquetes de 1 kilo cada 32 días.

La frecuencia de guisado, al ser un producto duradero, es mayor que la frecuencia de compra. Así, se aprecia que el 54% de las familias madrileñas cocina arroz una vez por semana, mientras que dos veces/semana lo hace el 34%, tres veces/semana el 8% y cinco veces/semana o casi diariamente



un 1%. Este último dato es significativo si se valora que esta última frecuencia, muy minoritaria en nuestro caso, es mayoritaria en países orientales, donde el arroz es el alimento básico de la población.

La razón de más peso por la que no se cocina arroz con más frecuencia es porque resultaría monótono y el consumidor prefiere la variedad en su alimentación; así opina el 74%. Existen más razones, pero de menor importancia, como demuestran los datos obtenidos tales como la carencia de tiempo para cocinarlo (11%), la convicción de que la frecuencia con que se come es suficiente (10%), razones estéticas con un 3% y por comer fuera de casa el 2%.

El arroz es un alimento que admite muchas combinaciones con otros productos que lo complementan. Sin embargo, se usa en un 57% como plato único (como paella, guiso de arroz) porque resulta suficiente. Por el contrario, el 43% lo complementa con otro tipo de alimentos.

Las características más apreciadas por los consumidores al considerar el arroz como un alimento son su capacidad nutritiva (68%), su tendencia a engordar (13%) y su utilidad como producto dietético (19%). La primera característica es lógica, pero las dos últimas son ciertamente contradictorias, siendo por un lado dietético y por el otro un alimento que engorda.

A continuación se preguntó a los consumidores que dieran algún otro calificativo al arroz como alimento. En este último balance cabe resaltar el aspecto de barato, junto con otros como fácil y rápido de cocinar. También se cita como un alimento digestivo en el 10% de las

respuestas. Sin embargo, el calificativo de bueno (26%) resulta bastante genérico.

FORMAS DE COCINAR EL ARROZ

Tal y como se refleja en el apartado anterior, destaca la consideración del arroz como buen complemento. En este sentido, es tradicional y está muy extendida la costumbre de guisar juntos el arroz y las legumbres secas. Para poder conocer este hábito en Madrid con más detalle se hizo la siguiente pregunta: ¿Mezcla el arroz con legumbres secas? El resultado que se obtuvo fue que con lo que más mezclan los madrileños el arroz es con alubias (empedrado, moros y cristianos, etcétera), tal como aparece en el 46% de los casos encuestados, con lentejas un 37% y con lo que menos se mezcla es con los garbanzos.

Las formas de cocinar el arroz son múltiples y su distribución en porcentaje se muestra en el cuadro nº 1.

El arroz se cocina preferentemente para los adultos (40%) y para los niños (24%), siendo los dos sectores familiares más importantes. Para las personas mayores se hace en un 15% de los casos, mientras que se guisa en una proporción semejante (14%) para los invitados.

CALIDAD

Si entendemos la calidad como el conjunto de bondades y excelencias que espera el consumidor de un producto, queda más o menos definida si conseguimos saber cuáles son los atributos más o menos apreciados por el consumidor. Por otro lado, la calidad también va asociada al precio que se paga por el producto. Así pues, se hicieron una serie de preguntas para conocer la opinión del consumidor al respecto.

A la pregunta ¿qué entiende por calidad del arroz?, la primera cualidad que consideran los encuestados como indicativo de una buena calidad es que el arroz no se pase (38%). Tampoco gusta que el arroz se pegue, pues fue la segunda respuesta mayoritaria (25%), aunque a mucha gente le gusta el socarrado. Además, los granos de un arroz de calidad deben ser uniformes (17%), quedando el empaquetado del producto en el último lugar destacable (4%) como característica de calidad.

Sin embargo, son importantes también otras características de menor peso que las mencionadas, que engloban el 16% de las respuestas sobre qué es buena calidad en el arroz. Entre ellas destacan que el arroz esté limpio, con grano entero y uniforme, que se cocine rápido y que sea de una marca conocida (la lealtad a una determinada marca se mantiene en muchos productos y una pequeña minoría lo asocia con calidad).

En cuanto a los atributos más valorados, los consumidores madrileños destacaron, por encima de todo, que "no se pase" el arroz (58%). Sin embargo, concede poca importancia a que el arroz se pegue (19%).

Otros atributos deseables fueron la uniformidad de los granos (14%), una cuidada limpieza (5%) y que tenga buen sabor (4%). Finalmente, se mencionan otros atributos aunque con muy poca puntuación, como que el arroz quede suelto y no se apelmace, y que sea rápido de cocción.

Otro resultado destacable en la encuesta a consumidores madrileños se centraba en la confianza sobre la limpieza del arroz que compran. A este respecto, uno de cada dos consumidores repasa el arroz antes de consumirlo, mientras que en las respuestas a la pregunta "¿qué cosas raras ha encontrado alguna vez?" se aprecia que el 33% de los consumidores de arroz ha encontrado piedras; otro 21%, polvo; y gorgojos el 16%. En menor proporción se han encontrado otras cosas tales como pajitas, granos negros, cascarrilla, algún que otro grano de trigo y restos de hojas.

MARCAS COMERCIALES

Las opiniones sobre las marcas se decantan a favor del "sí" en un 76% de los entrevistados (tres de cada cuatro), mientras que el 24% restante es más escéptico respecto a este punto.

La mayoría (60%) no mira el precio del arroz para comparar marcas, es decir, se da una fuerte lealtad a las marcas comerciales. En conexión con lo anterior, a la mayoría de los madrileños (78%) no les importa pagar más a cambio de una mejor calidad.

El tipo de arroz que más se vende es el de grano redondo (65%), después el tipo Indica o de grano largo (25%) cuyo consumo está aumentando ya que no se pasa y ésta es la cualidad preferida por los consumidores. El arroz vaporizado y el integral se venden poco (7 y 4%, respectivamente).

NUEVOS PRODUCTOS

En España, donde el arroz es un producto propio y tradicional, tenemos unos gustos y unas preferencias muy marcadas por dicha tradición, considerando al arroz como un complemento a la comida que le da cuerpo y es capaz de absorber sus sabores. En ese sentido preferimos el arroz de grano redondo, que es el



mejor para ese propósito. Sin embargo, el arroz Indica, de grano largo, presenta la apreciada característica de que no se pasa, aunque no absorbe tanto los sabores. En consecuencia, aunque siga de líder en el mercado el arroz de grano redondo, se está cultivando más el Indica en la vega del Guadiana y en Sevilla.

Por otra parte, las empresas están lanzando nuevos tipos de arroz como el aromatizado, el vaporizado, basmati de la India, etcétera, que se abren paso y agrandan su cuota de mercado en Francia, Reino Unido y otros países europeos de nivel de renta elevado.

A este respecto, cabe destacar, en cuanto al grado de conocimiento de los consumidores españoles sobre nuevos productos de arroz, que, de acuerdo con la encuesta realizada en Madrid, el arroz vaporizado es conocido por uno de cada dos consumidores, mientras que el aromático tan sólo lo conoce un 7% de la muestra. Asimismo, sólo un 10% de la muestra conocía las bolsitas de cocción de arroz. □

BIBLIOGRAFIA

- ASTORGA RAMIREZ, F. (1990). El arroz valenciano en la Comunidad Europea. Serie Europa. Generalitat Valenciana.
- BRIZ, J.; LOPEZ, J. L. (1983). El mercado de leguminosas en España. Rev. Agricultura, nº 607 (pág. 132-138).
- CHATAIGNER, J. (1992). Simultaneous Growth and diversification of rice consumption in Europe and the U.S.A. Proceedings of the Symposium: prospects for rice consumption in Europe. Verona university.
- LIBERAL, J. (1994). Arroz y legumbres líderes de primeros platos. Rev. S.A.L., nº 1.189 (pág. 21-23).
- LOPEZ, J. L. (1988). Nuevas formas de distribución comercial (I y II). Rev. Alimentación: equipos y tecnología (pág.

113-117 y 181-187).

- LOPEZ, J. L. (1982). Los canales de comercialización de legumbres secas de consumo humano. Bol. Información Comercial Española nº 1.847 (pág. 2.893-2.896)
- LOPEZ, J. L.; BRIZ, J.; SIMON, J. (1992). The rice consumer in Madrid. Proceedings Symposium prospects for rice consumption in Europe. Verona university (pág. 61-80).
- LOPEZ, J. L.; BRIZ, J.; MOURE, J.A. (1994). Rice: retailing policy and consumers behaviour in Madrid. 36th Seminar of EAAE at Reading University (14 pág.)
- SCHERER, F. M. (1971). Industrial market structure and economic performance. Rand Mc Nally & Co. Chicago.

LAS COMPRAS MEDIAS POR PERSONA Y AÑO HAN AUMENTADO MEDIO KILO ENTRE 1990 Y 1994

EVOLUCION AL ALZA EN EL CONSUMO DE ARROZ

■ ESTEBAN LOPEZ

PERIODISTA. MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION

El consumo de arroz en España mantiene en los últimos años una evolución sostenida al alza, que se vió reforzada en 1994, cuando el consumo global ascendió a 247 millones de kilos, frente a los 241,6 millones de kilos consumidos en 1993 lo que arroja un crecimiento del 2,3%, aunque en 1994 la reducción de la producción de arroz por causa de la sequía provocó un alza de precios importante en los mercados.

El consumo medio nacional por persona se sitúa, por tanto, de acuerdo con los datos de 1994 en 6,25 kilos, casi medio kilo más por persona sobre el consumo de 1990, que fue de 5,7 kilos.

España es el segundo mayor consumidor de arroz entre los países comunitarios, aunque se encuentra muy lejos de Portugal que, con 16 kilos por persona y año, ocupa el primer puesto. Por segmentos de consumo, los hogares españoles absorben un 87% del total, mientras que, con un porcentaje a la baja, la cuota de los establecimientos de hostelería y restauración es de un 8,4% y el resto corresponde a consumo en instituciones.

CONSUMO EN HOGARES

Los hogares españoles compraron durante 1994 un volumen de arroz de 214,6 millones de kilos, lo que representó un gasto total de 34.000 millones de pesetas. Si comparamos estos datos con los del año anterior se produce un aumento del consumo total superior a los 5,6 millones de kilos, mientras que el gasto total se incrementa en más de 5.600 millones de pesetas tanto



por el aumento del consumo como por el alza de los precios apuntado anteriormente.

Los hogares españoles consumieron durante 1994 un total de 5,5 kilos de arroz por persona, un 2,7% más que en 1993.

AREAS GEOGRAFICAS

Por zonas geográficas el aumento en la compra de arroz se generalizó en todas las Comunidades Autónomas, con la única excepción de Andalucía donde disminuyó levemente su consumo.

La Comunidad Valenciana es la zona geográfica de mayor consumo de España, con 7,35 kilos por persona al año, superando en casi dos kilos la media nacional.

Otras comunidades como Canarias, Cataluña y Andalucía mantienen un consumo superior a la

media nacional, mientras que Galicia, las comunidades autónomas del Cantábrico, Castilla y León y la zona Centro se sitúan por debajo de la media nacional y las áreas metropolitanas registran el menor índice de consumo con 4,2 kilos por persona, 3 kilos menos respecto a la Comunidad Valenciana.

TAMAÑO DEL HABITAT

El tamaño del hábitat tiene una influencia apreciable en el consumo de arroz y, a pesar de que se ha producido un incremento generalizado que afecta a casi todos los núcleos poblacionales, cabe destacar que los únicos que mantienen un consumo superior a la media

CUADRO Nº 1

DATOS BASICOS SOBRE EL CONSUMO DE ARROZ EN ESPAÑA

CONSUMO DE ARROZ EN HOGARES. VOLUMEN Y VALOR

	1993			1994			% 1994/93 (KG./H.)
	CANTIDAD TOTAL (TM.)	VALOR TOTAL (MILL. PTS.)	CONSUMO P.CAPITA (KG./H.)	CANTIDAD TOTAL (TM.)	VALOR TOTAL (MILL. PTS.)	CONSUMO P.CAPITA (KG./H.)	
TOTAL ARROZ	208.980	28.338	5,33	214.622	34.001	5,48	2,70

CONSUMO DE ARROZ EN HOGARES POR AREAS GEOGRAFICAS (1994)

	TOTAL NACIONAL	AREAS METROPOLIT.	NORESTE	LEVANTE	ANDALUCIA	CENTRO- SUR	CASTILLA Y LEON	NOROESTE	NORTE	CANARIAS
TOTAL ARROZ	5,48	4,20	5,61	7,35	5,60	4,89	4,88	4,93	4,55	5,66

EVOLUCION DE LA CANTIDAD COMPRADA TOTAL (CONSUMO EN HOGARES Y EXTRA-DOMESTICO) (KILOS/PERSONA/AÑO)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1994/93
TOTAL ARROZ	6,7	5,7	5,7	5,6	6,1	6,2	2,3

CONSUMO DE ARROZ EN HOGARES. CUOTAS DE MERCADO POR FORMAS COMERCIALES (% S/TOTAL EN 1994)

	T. TRADICIONAL	SUPERMERCADO	HIPERMERCADO	ECONOMATO	MERCADILLOS	OTROS
TOTAL ARROZ	19,2	49,9	25,4	2,3	0,7	2,25

FUENTE: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

nacional son los que se sitúan en el segmento entre 2.000 y 10.000 habitantes, con 6,5 kilos por persona –lo que supone más de 1 kilo sobre la media nacional– y las poblaciones rurales de menos de 2.000 habitantes, con 6,3 kilos por persona.

En el extremo contrario, las ciudades de más de medio millón de habitantes, que apenas alcanzan los 5 kilos por persona al año, son las que registran el menor consumo relativo.

El peso del arroz en la cesta de la compra sigue incrementándose progresivamente, aunque su peso en la estructura del gasto total en los hogares es muy limitada ya que de cada 100 pesetas gastadas en productos alimentarios, sólo 0,6 pesetas se destinan a la compra de arroz, aunque supera el gasto de otros productos como las pastas alimenticias, las aceitunas, los frutos secos o las aguas minerales y está a un nivel muy similar al conjunto de las legumbres.

DISTRIBUCION

Por tipos de establecimientos, las compras de arroz se realizan mayoritariamente en los supermercados, con el 50% del total, y los hipermercados, con el 25%, si bien en el caso de los supermercados van perdiendo cuota de mercado de forma progresiva –en el año 1993 era un 53,7% y en 1989 llegaba hasta el 56,6%–, en favor de los hipermercados, que en 1993 tenían una cuota del 22,5% y en 1989 tan sólo concentraban el 10,2% de las compras. Las tiendas tradicionales retroceden lenta pero constantemente y apenas alcanzan el 20% de las ventas totales, mientras que en 1989 tenían una cuota de mercado del 27,2%. Por último, cabe destacar la escasa participación en las ventas de arroz de establecimientos no convencionales como economatos, mercadillos, o compras directas que globalmente tan solo representan una cuota de mercado del 5,3%. □

EXPERIENCIA ESPAÑOLA EN DEFENSA DE LOS CONSUMIDORES Y SISTEMAS ARBITRALES

■ TERESA ABAD Y AURORA GARRIDO

La Constitución española, en su artículo 51.1, establece que "los poderes públicos garantizarán la defensa de los consumidores y usuarios, protegiendo, mediante procedimientos eficaces, la seguridad, salud y legítimos intereses económicos". Un mandato constitucional que ha sido desarrollado después con la promulgación de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y una amplia normativa posterior, al tiempo que la legislación nacional se ha ido adecuando a la de los países de nuestro entorno mediante la incorporación de la normativa europea al ordenamiento jurídico español.

En la actualidad, existe en nuestro país un "cuerpo legal" relacionado con la protección y defensa de los consumidores compuesto por más de 40 normas, estatales y autonómicas. Una legislación valorada internacionalmente como una de las más avanzadas del mundo.

De forma paralela, y coincidiendo también con el fuerte crecimiento del consumo y la complejidad creciente tanto del sector de distribución comercial como de la demanda de bienes y servicios, se ha desarrollado también en España, durante los últimos años, un fuerte movimiento consumerista, cuya vertebración más reciente que en la mayor parte de los países de la Unión Europea no impide, sin embargo, que existan hoy dos millones de consumidores españoles afiliados a alguna asociación.

MOVIMIENTO CONSUMERISTA

La primera asociación de consumidores surgió en España en 1968. En la actualidad, existen nueve asociaciones de consumidores de ámbito nacional



(ver cuadros adjuntos). Su trabajo se centra en mantener informados a los socios y tramitar sus reclamaciones, aconsejándoles sobre la conveniencia o no de llevar su caso ante la ley. En contra de lo que suele pensarse en ocasiones, ninguna de estas organizaciones lleva ante los tribunales ordinarios de justicia las denuncias individuales de sus asociados. Sólo lo hacen cuando el número de afectados y la gravedad de los hechos alcanzan grandes dimensiones, como en el caso del aceite de colza -que se convirtió en la primera gran batalla cara al público de las

pocas asociaciones que existían entonces-, en el del clenbuterol o en las intoxicaciones en restaurantes por mal estado de los alimentos. El ejemplo más reciente de acciones legales llevadas a cabo por las asociaciones ha sido el de la pasada huelga de médicos, que fue denunciada ante el Fiscal General del Estado por la Confederación de Consumidores y Vecinos (CECU-CAVE) por su posible inconstitucionalidad.

Pero el objetivo primordial de estas asociaciones es informar a los consumidores de sus derechos para, de esta forma, prevenir los abusos y evitar las

reclamaciones futuras. Aunque no actúan con un criterio universal y cada una de ellas sigue su propia filosofía, la mayoría imparten cursos sobre materias que pueden ayudar a estar prevenido ante cualquier irregularidad: cómo elegir un crédito hipotecario, en qué fijarse para que la letra pequeña de un contrato no juegue una mala pasada o qué debe especificar el correcto etiquetado de un producto. Casi todas disponen, además, de publicaciones propias en las que analizan y comparan los más variados productos en función de su calidad y precio, y editan folletos y guías de temas monográficos.

También actúan como mediadoras entre el consumidor y el comerciante para buscar un posible acuerdo antes de recurrir a otras fórmulas y representan a los consumidores en las Juntas Arbitrales de Consumo. Todas ellas están presentes en numerosos órganos de consulta y participación de ámbito nacional e internacional, como el Comité Económico y Social de la Unión Europea, la Comisión de Seguimiento de Política de Vivienda o el Consejo Asesor de Calidad, entre otras. De esta forma, constituyen órganos de presión y opinión.

Para fortalecer el movimiento asociativo se creó a finales de 1991 el Consejo de Consumidores y Usuarios (CCU), integrado en la actualidad por cuatro asociaciones de ámbito nacional: la Unión de Consumidores y Usuarios (UCE), la Confederación Española de Asociaciones de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios (CEACCU), la Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios (HISPACCOP) y la Confederación de Consumidores y Vecinos (CECU-CAVE).

En sus poco más de tres años de funcionamiento el Consejo ha tratado de convertirse en la voz del consumidor español y de consolidarse como un instrumento capaz de participar en la implantación de medidas y de colaborar con las administraciones en la detección de posibles irregularidades.

La actividad de este organismo se ha centrado fundamentalmente en la elaboración de informes sobre los ante-



proyectos de leyes de tanta incidencia para el consumo como la de Arrendamientos Urbanos, Crédito al Consumo o Reforma del Código Penal. Asimismo, ha llevado a cabo sesiones informativas sobre planes como el de Gestión del INSALUD, el de RENFE o el de Modernización de la Administración del Estado. La Ley de Comercio, el uso de los CFCs (gases clorofluorcarbonados perjudiciales para la capa de ozono) o la creación de un Consejo de Publicidad han sido también temas en los que el CCU ha dejado oír su opinión.

Conseguir personalidad jurídica propia y una dotación económica específica en los presupuestos del Estado es una de las principales aspiraciones del Consejo, para quien de esta forma se fortalecería su capacidad de influir sobre la política de consumo en España, se garantizaría su independencia y se pondrían las bases para convertirlo en el máximo órgano consultivo en materia de consumo y protección al consumidor de nuestro país. En la actualidad, el Consejo aprueba anualmente un presupuesto que presenta al Instituto Nacional del Consumo para obtener los recursos necesarios para su funcionamiento.

OFICINAS MUNICIPALES

Por su cercanía, larga andadura –más de 13 años– e importante labor realizada desde su creación, las oficinas municipales de información al consumidor (OMICs) son los organismos públicos relacionados con el consumo más conocidos por los ciudadanos (siete de cada diez afirman conocer su existencia).

La función de estas oficinas es informar y orientar a los consumidores y usuarios para que puedan ejercer de forma adecuada sus derechos.

Aunque existe un catálogo de productos, bienes y servicios cuya información o reclamaciones pueden atender las OMICs, lo cierto es que su actividad abarca prácticamente todos los ámbitos del consumo, desde facilitar información sobre cómo debe solicitarse un crédito o cuáles son los derechos de un inquilino, a tramitar reclamaciones por un servicio mal prestado en un taller de automóviles, en una tintorería, o en un centro hospitalario.

En 1982 se abre la primera OMIC en Albacete. Actualmente existen en toda España 708 oficinas municipales de información al consumidor, que

CUADRO Nº 1

ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES DE AMBITO NACIONAL

CONFEDERACION ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES DE AMAS DE CASA, CONSUMIDORES Y USUARIOS (CEACCU)

- TIENE 369.866 ASOCIADOS Y 1.067 OFICINAS EN TODA ESPAÑA. OFRECE UNA VENTAJA FRENTE AL RESTO DE LAS ASOCIACIONES: CUALQUIER CIUDADANO PUEDE HACER USO DE LOS SERVICIOS DE SU ASESORIA JURIDICA DE FORMA GRATUITA, SIN QUE PARA ELLO SEA NECESARIO ESTAR ASOCIADO.
- LAS PERSONAS QUE DESEEN ASOCIARSE A CEACCU DEBERAN PAGAR UNA CUOTA ANUAL QUE OSCILA ENTRE LAS 1.500 Y LAS 2.500 PESETAS, DEPENDIENDO DE EN QUE PROVINCIA ESTE LA OFICINA EN LA QUE SE DE DE ALTA.
- ESTE PAGO DA DERECHO AL USO DE LA ASESORIA ECONOMICA, A LA CONSULTA DE LOS ESTUDIOS SOCIOLOGICOS Y A LA PARTICIPACION GRATUITA EN CURSOS Y ACTIVIDADES QUE LLEVE A CABO LA ASOCIACION.

FEDERACION DE USUARIOS Y CONSUMIDORES INDEPENDIENTES (FUCI)

- CON 58 OFICINAS Y 500 DELEGACIONES, ESTA FEDERACION CUENTA CON 135.000 ASOCIADOS, QUE PAGAN ENTRE 1.400 Y 2.000 PESETAS ANUALES, DEPENDIENDO DE LA CIUDAD EN LA QUE SE SUSCRIBA.
- LA CUOTA DA DERECHO A LOS SERVICIOS DEL GABINETE JURIDICO, A RECIBIR CURSOS DE FORMACION, ASISTIR A TALLERES Y SEMINARIOS Y RECIBIR LOS FOLLETOS Y MONOGRAFICOS QUE FUCI EDITA. LA SUSCRIPCION AUMENTA A 5.000 PESETAS SI SE DESEA RECIBIR LA REVISTA "CIUDADANO".

ASOCIACION GENERAL DE CONSUMIDORES-UNION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES Y USUARIOS DE ESPAÑA (ASGECO-UNCCUE)

- EN ESTA ASOCIACION DE 137.000 ASOCIADOS Y 358 OFICINAS REPARTIDAS POR TODA ESPAÑA, SUS MIEMBROS PUEDEN, POR 3.000 PESETAS AL AÑO, HACER USO DEL GABINETE JURIDICO Y PARTICIPAR EN CURSOS Y TALLERES. ADEMÁS, OBTIENEN DESCUENTOS EN UNA SERIE DE SERVICIOS MEDICOS.
- SI EL ASOCIADO TAMBIEN RECIBE LA REVISTA "IBERCOOP", EDITADA POR LA ASOCIACION, LA CUOTA ANUAL SERA DE 5.000 PESETAS.

CONFEDERACION ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (HISPACCOP)

- HISPACCOP ES UNA UNION DE COOPERATIVAS DE CARACTER CONFEDERAL. ESTA INTEGRADA POR LA FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CONSUMO DE ANDALUCIA (FEDECEN), FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES I USUARIOS DE CATALUNYA (FCCUC), FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CONSUMO DE EUSKADI, FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CONSUMO DE LA COMUNITAT VALENCIANA (FCCV) Y LA UNION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES Y USUARIOS DE ESPAÑA (UNCUE). CUENTA CON UN TOTAL DE 717.432 SOCIOS.

ORGANIZACION DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (OCU)

- CUENTA CON 245.000 ASOCIADOS Y UNA OFICINA EN MADRID, AUNQUE TIENE PREVISTO ABRIR OTRAS DOS, EN BARCELONA Y SEVILLA.
- SU ACTIVIDAD FUNDAMENTAL ES LA INFORMACION DE TEMAS DE CONSUMO A TRAVES DE SUS REVISTAS: "OCU SALUD", "DINERO Y DERECHOS" Y "COMPRA MAESTRA". LA CUOTA PARA ASOCIADOS OSCILA ENTRE 1.980 Y 5.380 PESETAS ANUALES, SEGUN

UNION DE CONSUMIDORES DE ESPAÑA (UCE)

- CON UNA CUOTA DE 6.600 PESETAS, LOS ASOCIADOS, UNOS 222.000, TIENEN DERECHO A RECIBIR LA REVISTA "CIUDADANO", A ACCEDER AL SERVICIO DE DEFENSA JURIDICA, A FOLLETOS Y PUBLICACIONES COMPLEMENTARIAS QUE EDITA ANUALMENTE ESTA ASOCIACION Y A CURSOS DE FORMACION EN CONSUMO.
- UCE DISPONE DE 60 OFICINAS Y 800 DELEGACIONES EN TODA ESPAÑA Y OFRECE LA POSIBILIDAD DE UNA CUOTA MAS ECONOMICA, DE 2.310 PESETAS AL AÑO, SI EL ASOCIADO NO QUIERE RECIBIR LA REVISTA Y SI EL RESTO DE LOS SERVICIOS.

FEDERACION UNION CIVICA NACIONAL DE CONSUMIDORES Y AMAS DEL HOGAR DE ESPAÑA (UNAE)

- EL BOLETIN BIMENSUAL "UNAE", FOLLETOS MONOGRAFICOS, CONFERENCIAS, CURSOS Y SERVICIOS DEL GABINETE JURIDICO SON LOS SERVICIOS QUE ESTA ASOCIACION OFRECE POR UNA CUOTA DE 2.400 O 6.000 PESETAS AL AÑO, DEPENDIENDO DE EN CUAL DE LAS 85 OFICINAS EXISTENTES EN TODA ESPAÑA SE REALICE LA INSCRIPCION.
- ESTA FEDERACION SOLO LLEVA A TRAMITE LAS RECLAMACIONES DE SUS 130.000 ASOCIADOS, PERO TAMBIEN OFRECE INFORMACION GRATUITA A CUALQUIER PERSONA QUE LO SOLICITE.

CONFEDERACION DE CONSUMIDORES Y VECINOS (CECU-CAVE)

- DE 1.200 A 4.000 PESETAS OSCILA LA CUOTA DE ESTA CONFEDERACION, QUE CUENTA CON ASESORAMIENTO JURIDICO, REALIZA CURSOS, TALLERES Y CONFERENCIAS Y EDITA LAS REVISTAS "CONSUMERISMO", "OCUC", "INFORMA" E "IRACHE".
- SI EL ASOCIADO QUIERE, ADEMÁS, RECIBIR LA REVISTA "CIUDADANO" LO HARA POR 190 PESETAS, FRENTE A LAS 390 PESETAS QUE CUESTA EN EL QUIOSCO.

ASOCIACION DE USUARIOS DE LA COMUNICACION (AUC)

- EL PRINCIPAL OBJETIVO QUE ESTA ASOCIACION ES LOGRAR QUE SE RESPETEN LOS DERECHOS DE LOS CONSUMIDORES EN EL CAMPO DE LA COMUNICACION Y LAS TELECOMUNICACIONES. CUENTA CON 7.762 ASOCIADOS QUE PAGAN UNA CUOTA ANUAL DE 1.500 PESETAS.
- TODOS ELLOS PUEDEN ENVIAR A UN APARTADO DE CORREOS SUS CONSULTAS Y RECLAMACIONES PARA QUE ESTAS PUEDAN SER TRAMITADAS POR LA ASOCIACION.

CUADRO Nº 2

OFICINAS MUNICIPALES DE INFORMACION AL CONSUMIDOR (OMIC)

EXISTEN ACTUALMENTE 710 OFICINAS MUNICIPALES DE INFORMACION AL CONSUMIDOR. EN ESTE CUADRO SE INCLUYE EL TELEFONO DE LAS QUE CORRESPONDEN A LAS CAPITALES DE PROVINCIA. LA LOCALIZACION DE CUALQUIER OTRA OMIC SE PUEDE REALIZAR A TRAVES DEL INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO -TELF. (91) 431 18 36-, O DE LOS AYUNTAMIENTOS CORRESPONDIENTES.

CIUDAD	TELEFONO	CIUDAD	TELEFONO
ALMERIA	(950) 41 81 18	SEGOVIA	(921) 43 61 84
CORDOBA	(957) 47 20 00	SORIA	(975) 21 38 40
GRANADA	(958) 29 47 00	VALLADOLID	(983) 30 34 66
HUELVA	(959) 24 95 86	ZAMORA	(980) 54 87 07
JAEN	(953) 21 91 00	BARCELONA	(93) 402 75 73
MALAGA	(95) 213 51 41	GERONA	(972) 41 90 10
SEVILLA	(95) 423 18 22	LERIDA	(973) 23 97 78
ANDORRA (TERUEL)	(978) 84 20 11	TARRAGONA	(977) 29 61 19
HUESCA	(974) 22 04 00	MADRID	(91) 366 66 05
ZARAGOZA	(976) 39 88 53	MURCIA	(968) 23 90 65
PALMA	(971) 72 46 50	ALICANTE	(96) 521 29 06
LAS PALMAS	(928) 23 15 63	CASTELLON	(964) 35 52 25
SANTANDER	(942) 22 89 60	VALENCIA	(96) 351 17 87
ALBACETE	(967) 59 61 11	BADAJOS	(924) 25 28 26
CIUDAD REAL	(926) 21 10 44	LA CORUÑA	(981) 24 06 16
CUENCA	(969) 21 13 58	LUGO	(982) 22 06 28
GUADALAJARA	(949) 88 70 96	ORENSE	(988) 38 81 29
TOLEDO	(925) 26 97 00	PONTEVEDRA	(986) 86 32 68
OVIEDO	(98) 21 23 18	LOGROÑO	(941) 25 94 88
AVILA	(920) 21 13 00	MELILLA	(95) 269 91 16
BURGOS	(947) 28 88 28	TUDELA (NAVARRA)	(948) 41 71 00
LEON	(987) 89 55 92	BILBAO	(94) 446 73 01
PALENCIA	(979) 71 81 43	SAN SEBASTIAN	(943) 43 11 95
SALAMANCA	(923) 27 91 66	VITORIA	(945) 16 12 40
CEUTA	(956) 51 23 59		

FUENTE: INC

Las consultas o peticiones de trámite de reclamaciones en las OMICs pueden hacerse bien por teléfono o personalmente. Es importante guardar los resguardos o facturas de las compras o servicios de los que el ciudadano vaya a realizar alguna queja. Una vez realizada la denuncia, la oficina se pondrá en contacto con la empresa, comercio o administración objeto de la reclamación para intentar llegar a un acuerdo de conciliación que satisfaga a las dos partes. Si el ámbito de la reclamación supera sus competencias, la OMIC trasladará estas quejas a los organismos a los que corresponda. En cualquier caso se mantendrá informado al consumidor de cómo transcurre su reclamación.

El mayor número de consultas de información realizadas en estos servicios corresponden al sector de la vivienda, tanto en arrendamiento como en propiedad. Le siguen por número de consultas los sectores relacionados con el teléfono, servicios bancarios, compañías de seguros, reparaciones del automóvil y electricidad. También el sector de la vivienda figura el primero entre las quejas de los usuarios, seguido por el gas, teléfono, ropa-calzado, electrodomésticos y electricidad.

SISTEMA ARBITRAL

Cuando un ciudadano se siente lesionado en sus derechos como consumidor al comprar una prenda de vestir o adquirir una vivienda, por una mala reparación de su televisor o plancha, por el recibo de la luz, o por la mala atención prestada por alguna administración al realizar cualquier tipo de gestión, lo primero que tiene que hacer es ponerse en contacto con una Asociación de Consumidores y Usuarios o con su Oficina Municipal de Información al Consumidor. Es posible que la simple mediación de dichas entidades, y la buena voluntad del reclamado, consigan resolver el conflicto. Si esto no ocurre y el consumidor no quiere acudir a los tribunales porque la cuantía de la reclamación no es lo suficientemente alta para iniciar un trámite tan largo y, en ocasiones, tan costoso, no tiene por

atienden a más del 80% de la población. Sobre esa cifra total, 283 corresponden a poblaciones de menos de 10.000 habitantes, 312 a municipios de entre 10.000 y 50.000 habitantes y 113 a poblaciones de más de 50.000 habitantes. Las OMICs dependen de los ayuntamientos y, en contados casos, de mancomunidades o diputaciones provinciales. Algunas de estas oficinas son móviles, como la que permite a la Diputación de Sevilla cubrir todo el territorio hispalense.

Las oficinas municipales de información al consumidor, además de informar, asesorar y mediar en las

reclamaciones que los consumidores realizan a empresas, comercios y administraciones, propician, en algunos casos, la participación de los consumidores en las decisiones que les afectan mediante órganos de representación y consulta, como el Consejo Local de Consumo. Dependiendo de su tamaño y recursos, suelen organizar campañas de información mediante la edición de folletos, cursos o charlas. Hay que señalar, además, la importante labor que, en favor de los consumidores de menor edad, realizan algunas de estas oficinas con campañas de información en los colegios.

CUADRO Nº 3

**OFICINAS DE INFORMACION AL CONSUMIDOR (OMIC)
POR COMUNIDADES AUTONOMAS Y HABITANTES EN 1995**

COMUNIDAD	MENOS DE 10.000 HAB.	ENTRE 10.000 Y 50.000 HAB.	MAS DE 50.000 HAB.	TOTAL
ANDALUCIA	29	65	21	115
ARAGON	8	7	1	16
ASTURIAS	1	7	4	12
BALEARES	1	3	2	6
CANARIAS	8	21	4	33
CANTABRIA	2	5	2	9
CASTILLA-LA MANCHA	149	21	7	177
CASTILLA Y LEON	9	9	9	27
CATALUÑA	12	39	18	69
EXTREMADURA	21	12	2	35
GALICIA	10	23	7	40
LA RIOJA	2	2	1	5
MADRID	4	16	12	32
MURCIA	5	15	3	23
NAVARRA	0	2	0	2
PAIS VASCO	14	23	9	46
C. VALENCIANA	8	42	9	59
CEUTA	0	0	1	1
MELILLA	0	0	1	1
TOTAL	283	312	113	708

FUENTE: INC

qué renunciar a sus derechos; puede realizar una solicitud de arbitraje.

Simplicidad, rapidez, eficacia, gratuidad y obligado cumplimiento es lo que ofrece el sistema Arbitral de Consumo a los consumidores, usuarios, empresarios y organismos oficiales para que diriman sus diferencias sin tener que acudir a la justicia ordinaria.

En 1986 se crean las Juntas Arbitrales de Consumo. Las tres primeras constituidas, como experiencia piloto, fueron las de Madrid, Valladolid y Badalona. Un año más tarde se registraban las primeras 650 solicitudes de arbitraje en las Juntas Arbitrales Municipales. En 1993 se regula, mediante Real Decreto, el Sistema Arbitral de Consumo, sustituyendo a las normas provisionales que sobre arbitraje existían con anterioridad. Actualmente, existen 52 Juntas Arbitrales de las que una es nacional, 16 autonómicas (todas las

Comunidades excepto Cantabria), 3 provinciales y 32 municipales, que cubren al 98% de la población.

El Sistema Arbitral es completamente voluntario, por lo que es necesario que las dos partes lo admitan para que se ponga en marcha el procedimiento. En estos momentos 136 Asociaciones de Consumidores, 672 asociaciones de empresas y 84.776 empresas están adheridas al Sistema Arbitral de Consumo. Estas empresas pueden exhibir el distintivo oficial de la Junta Arbitral de Consumo, lo que les confiere una imagen de calidad y garantía ante los consumidores.

Las empresas que no estén adheridas al Sistema Arbitral y estén dispuestas a someterse al arbitraje para solucionar las demandas presentadas contra ellas podrán hacerlo mediante la firma de un simple convenio. Los consumidores y usuarios que presenten una

CUADRO Nº 4

**SECTORES ECONOMICOS
RECLAMADOS (% S/TOTAL) (1)**

SECTOR	%
VIVIENDA	18,8
VEHICULOS	14,2
REPARACIONES HOGAR	10,2
AGENCIAS DE VIAJE	7,1
COMPAÑIAS DE SEGUROS	5,9
ALIMENTACION	5,2
ELECTRODOMESTICOS	5,2
TELEFONO	4,1
SERVICIOS BANCARIOS	3,7
GAS	3,5
TINTORERIAS	3,5
VARIOS	18,6

FUENTE: INC

(1) SECTORES ECONOMICOS MAS SIGNIFICATIVOS
MOTIVO DE LAS SOLICITUDES DE ARBITRAJE EN EL
PERIODO 1984-1994.

solicitud de arbitraje a título particular estarán representados por una Asociación de Consumidores.

Desde la creación de las primeras juntas arbitrales hasta finales de 1994 se presentaron 24.234 solicitudes de arbitraje de las que el 43% (10.369) se realizaron directamente por consumidores y usuarios, el 31% (7.565) a través de asociaciones de consumidores y el 26% (6.273) por organismos públicos.

La decisión de los miembros de la Junta Arbitral de Consumo respecto al conflicto planteado entre el consumidor y el empresario se denomina laudo arbitral y tiene carácter vinculante.

Del total de las solicitudes de arbitraje presentadas en estos ocho años, el 97,2% (23.556) fueron admitidas. Además, se han dictado 14.952 laudos, 2.423 se encuentran en trámite de solución, se han resuelto por mediación otras 1.285, y 4.847 han sido archivadas porque la parte demandada no ha admitido someterse al arbitraje y, en menor medida, por falta de pruebas. Tan sólo 727 solicitudes se han declarado no procedentes. El término medio del importe motivo del litigio ha sido de unas 95.000 pesetas y la resolución

CUADRO Nº 5

ACTIVIDAD DE LAS JUNTAS ARBITRALES DE CONSUMO

AÑO	SOLICITUDES PRESENTADAS	SOLICITUDES ADMITIDAS	%
1987	650	617	94,9
1988	1.627	1.556	96,2
1989	1.880	1.804	95,9
1990	1.475	1.410	95,6
1991	2.955	2.852	96,5
1992	4.433	4.343	97,9
1993	5.376	5.301	98,6
1994	5.838	5.663	97,0
TOTAL	24.234	23.556	97,2

FUENTE: INC

de los casos ha llevado aproximadamente unos dos meses.

La posibilidad de resolver de forma gratuita los conflictos surgidos entre los consumidores, empresas y administraciones por la compra de bienes o la utilización de servicios sin tener que acudir a la justicia, cuyas resoluciones se dilatan en el tiempo, han hecho del Sistema Arbitral uno de los mejores instrumentos de defensa de los derechos de los consumidores.

Tan sólo en el algunos casos es necesario realizar algún peritaje cuyo coste medio es de unas 20.000 pesetas, que son pagadas por quien lo ha solicitado, en la mayoría de los casos la administración. Desde la creación de las Juntas Arbitrales de Consumo tan sólo se han practicado 1.006 peritajes, de los que 812 fueron solicitados de oficio y 194 por una de las partes implicadas en el conflicto. El resto de las resoluciones que se adoptaron a lo largo de estos años no necesitó peritaje, lo que ha garantizado la gratuidad del sistema.

La eficacia del Sistema Arbitral ha quedado demostrada por el hecho de que de los 14.952 laudos emitidos, tan sólo en un 1% de los casos ha sido necesario recurrir a los Juzgados de Primera Instancia para conseguir que se cumplan. El resto han sido acatados por las partes de forma voluntaria.

CUADRO Nº 6

PLAZOS Y CONDICIONES PARA LA TRAMITACION DE UNA SOLICITUD DE ARBITRAJE

- LOS CONSUMIDORES Y USUARIOS PRESENTARAN PERSONALMENTE, O A TRAVES DE LAS ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES, LAS SOLICITUDES DE ARBITRAJE ANTE LA JUNTA ARBITRAL DE CONSUMO QUE LES CORRESPONDA, PREFERENTEMENTE LA MAS CERCANA A SU DOMICILIO O LA DE INFERIOR AMBITO TERRITORIAL, AUNQUE LAS PARTES PUEDEN SOLICITAR EL ARBITRAJE DE LA JUNTA QUE DESEEN.

- UNA VEZ QUE LA JUNTA ARBITRAL HA ADMITIDO LA SOLICITUD, EL SECRETARIO DE LA JUNTA LA NOTIFICARA AL RECLAMADO QUE, EN UN PLAZO DE QUINCE DIAS, DEBE CONTESTAR SI ACEPTA SOMETERSE AL ARBITRAJE, DADO QUE ESTE SISTEMA ES VOLUNTARIO. EN EL CASO DE QUE ACEPTE Y NO ESTE ADHERIDO AL SISTEMA ARBITRAL, PUEDE HACERLO FORMALIZANDO UN SIMPLE CONVENIO. SI EL RECLAMADO NO CONTESTA EN EL PLAZO ESTABLECIDO SE ARCHIVAN LAS ACTUACIONES, DEJANDO ABIERTA LA VIA JUDICIAL.

- POSTERIORMENTE, Y EN UN PLAZO MAXIMO DE TRES MESES, SE CONSTITUYE EL COLEGIO ARBITRAL FORMADO POR UN REPRESENTANTE DE LA ADMINISTRACION QUE ACTUA COMO PRESIDENTE Y ES NOMBRADO POR LA JUNTA ARBITRAL, UN REPRESENTANTE DE LAS ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES Y OTRO DEL SECTOR EMPRESARIAL IMPLICADO EN LA RECLAMACION. ADEMAS, EL SECRETARIO DE LA JUNTA ARBITRAL ACTUARA, CON VOZ PERO SIN VOTO, COMO SECRETARIO DEL COLEGIO ARBITRAL.

- UNA VEZ CONSTITUIDO EL COLEGIO SE DA AUDIENCIA A LAS PARTES, QUE PUEDEN PRESENTARSE PERSONALMENTE O ENVIAR SUS ALEGACIONES POR ESCRITO. DURANTE LA AUDIENCIA, EL COLEGIO ARBITRAL INTENTARA LA CONCILIACION Y, DE LOGRARSE ESTA, SE RECOGERA EN EL LAUDO.

- EL COLEGIO ARBITRAL ACORDARA, SI ES NECESARIO, REALIZAR EL PERITAJE DE LAS PRUEBAS PERTINENTES, QUE SERA COSTEADO POR LA ADMINISTRACION DE LA QUE DEPENDA LA JUNTA O POR QUIENES LO PROPONGAN. UNA VEZ PRACTICADAS LAS PRUEBAS, EL COLEGIO PODRA ACORDAR LA CONVOCATORIA DE LAS PARTES PARA OIRLAS DE NUEVO ANTES DE DICTAR EL LAUDO ARBITRAL. EL PLAZO MAXIMO DE ESTE DICTAMEN ES DE CUATRO MESES.

- EL LAUDO, ASI COMO LOS ACUERDOS O RESOLUCIONES DEL COLEGIO SE DECIDIRA POR MAYORIA DE VOTOS, DIRIMIENDO LOS EMPATES EL VOTO DEL PRESIDENTE. EL LAUDO TIENE CARACTER VINCULANTE Y PRODUCE EFECTOS IDENTICOS A LA COSA JUZGADA. CONTRA EL LAUDO SOLO CABE RECURSO DE ANULACION ANTE LA AUDIENCIA PROVINCIAL, CONTANDO CON UN PLAZO DE DIEZ DIAS PARA PRESENTARLO, TRANSCURRIDO ESE PLAZO SI NO SE HA CUMPLIDO LO DISPUESTO EN EL LAUDO PUEDE OBTENERSE SU EJECUCION FORZOSA ANTE EL JUEZ DE PRIMERA INSTANCIA DEL LUGAR DONDE SE HAYA DICTADO.

También es importante destacar el papel del Sistema Arbitral de Consumo en las actividades económicas que no están claramente reguladas por la ley, como en el caso de las viviendas en régimen de multipropiedad, negocio de reciente implantación en nuestro país.

La adhesión de la Asociación Nacional de Empresarios de Tiempo Compartido a algunas de las Juntas Arbitrales, como la de Madrid, aseguran a los usuarios de viviendas en régimen de multipropiedad una protección de sus derechos que anteriormente no existía.

RECLAMACIONES

Al igual que en el caso de las reclamaciones de consumidores presentadas ante las OMICs, el sector que más solicitudes de arbitraje plantea es el de la vivienda, (18,8 %), seguido del de vehículos (14,2%) y reparaciones del hogar (10,2%). Otros, como el gas o las tintorerías, se encuentran entre los que menos reclamaciones han recibido, con una media de 3,5 % de las quejas presentadas.

Las reclamaciones en materia de teléfonos han supuesto un 4,1% del



total a lo largo de todo el periodo mencionado, cifra significativa si se tiene en cuenta que la adhesión de Telefónica al sistema arbitral se produjo en 1993.

La incorporación del sector de la vivienda al sistema arbitral ha traído consigo un aumento importante de la cuantía media de las indemnizaciones pagadas por dictamen de los laudos. Aunque dicha media se encuentra en estos momentos en unas 95.000 pesetas, cabe señalar, como ejemplo de lo que ha supuesto la adhesión de este sector, el laudo dictado por la Junta Arbitral de Consumo de Cataluña durante su primer año de actuación, por el que condenó a abonar a un empresario 3,5 millones de pesetas por vicios ocultos en una vivienda de nueva construcción.

El sector bancario, sin embargo, es uno de los más reacios a participar en el Sistema Arbitral para resolver las reclamaciones que presentan sus usu-

rios y prefieren hacerlo a través de sus propias oficinas de atención al cliente.

JUNTA ARBITRAL NACIONAL

La creación, en 1993, de la Junta Arbitral Nacional de Consumo, adscrita al Instituto Nacional de Consumo, también se ha traducido en un incremento de las solicitudes de arbitraje. La Junta Nacional, además de coordinar a las demás Juntas y crear una base de datos y documentación que está sirviendo para homogeneizar el Sistema Arbitral, atiende sólo las reclamaciones presentadas a través de asociaciones de usuarios y consumidores de ámbito nacional que afectan a más de una comunidad autónoma.

La constitución de la Junta Arbitral Nacional ha significado la adhesión al Sistema Arbitral de entidades tan relevantes como la Confederación Española de Organizaciones Empresariales

(CEOE), que integra a 200 organizaciones empresariales, el Consejo General de Mediadores de Seguros, el Organismo Autónomo de Correos y Telégrafos, Telefónica y Renfe, compañías estas últimas que representan un amplio sector de las empresas que prestan servicios públicos. Hasta el momento, esta Junta ha intervenido en 400 reclamaciones relacionadas con la prestación del servicio telefónico a través del prefijo 903.

CONSUMERISMO A LA EUROPEA

Algunos países de la Unión Europea como Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Holanda, Reino Unido y Portugal, han adoptado, al igual que España, otras fórmulas de conciliación y arbitraje que eviten tener que recurrir a los sistemas judiciales con los problemas de lentitud, coste económico elevado, necesidad de representación (abogado) y excesivo formalismo que conllevan.

Dinamarca y Francia han optado por organismos de arbitraje público, mientras que en Alemania, Holanda y Reino Unido los sistemas de arbitraje funcionan en el marco de la libre disciplina profesional.

En Francia existe el denominado "Buzón 5.000" para resolver los conflictos de los consumidores relativos a compras y servicios. En Dinamarca, una comisión pública de recursos de los consumidores interviene en todos los conflictos en materia de mercancías y prestaciones de servicio.

En cuanto a Portugal, donde existen experiencias piloto en Lisboa, Coimbra, Oporto y Valle del Ave, el sistema elegido está inspirado en el sistema arbitral español aunque continúa sometido a la decisión judicial.

En todos los casos, la principal diferencia de estos sistemas con el sistema arbitral español reside en el carácter vinculante y ejecutivo de los laudos que, en nuestro caso, pueden llevarse a los Tribunales de Justicia para exigir su cumplimiento.

La preocupación europea por los derechos de los consumidores se

CUADRO Nº 7

ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES EN LA UNION EUROPEA

OFICINA EUROPEA DE UNIONES DE CONSUMIDORES (BEUC)

- LA OFICINA EUROPEA DE UNIONES DE CONSUMIDORES –BEUC, DE ACUERDO CON SUS SIGLAS EN FRANCES– SE FUNDO EN 1962. AGRUPA A ORGANIZACIONES DE CONSUMIDORES DE LOS QUINCE PAISES MIEMBROS DE LA UNION EUROPEA.
- SU MISION ES REPRESENTAR Y DEFENDER LOS INTERESES DE LOS CONSUMIDORES ANTE LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS. SE FINANCIA ESENCIALMENTE POR LAS COTIZACIONES DE LAS ORGANIZACIONES MIEMBROS.
- LOS CONSUMIDORES NO PUEDEN AFILIARSE INDIVIDUALMENTE. LA BEUC HA ELABORADO Y APOYADO EL DESARROLLO DE MULTIPLES ACCIONES. ENTRE LAS QUE DESTACAN LA PUESTA EN MARCHA DE UNA "INTERPOL" PARA PRODUCTOS PELIGROSOS, CAMPAÑAS CONTRA LA UTILIZACION DE HORMONAS EN LAS CARNES, LA ELIMINACION DE PLOMO EN LA GASOLINA, ETC...

COMUNIDAD EUROPEA DE COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES (EURO-COOP)

- FUE LA PRIMERA ORGANIZACION A NIVEL EUROPEO. CREADA EN 1962. PERTENECIO AL COMITE DE CONTACTOS DE CONSUMIDORES, PRIMER ORGANO COMUNITARIO DE ESTE TIPO. ACTUALMENTE ESTA INTEGRADA EN EL CONSEJO CONSULTIVO DE LOS CONSUMIDORES.
- SE OCUPA DE CUESTIONES DE POLITICA SOCIAL Y ECONOMICA, AGRICULTURA, POLITICA DE PRECIOS, PROBLEMAS COMERCIALES, ARMONIZACION DE LA LEGISLACION Y REGLAMENTACION EN MATERIA ALIMENTARIA, SANITARIA Y VETERINARIA.

COMITE DE LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES EN LAS COMUNIDADES EUROPEAS (COFACE)

- COFACE ES LA ORGANIZACION EUROPEA QUE AGRUPA A LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES Y FEMENINAS CONSUMIDORAS DE LOS PAISES MIEMBROS DE LA UE.
- SE FUNDO EN 1968 Y SUCEDIO AL COMITE DE ACCION EUROPEA, CONSTITUIDO EN 1958 POR LA UNION INTERNACIONAL DE ORGANISMOS FAMILIARES. DEFIENDE LOS INTERESES FAMILIARES EN EL SENO DE LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS.

CONFEDERACION EUROPEA DE SINDICATOS (CES)

- AGRUPA A ORGANIZACIONES SINDICALES DE LOS PAISES EUROPEOS. EN 1977 PUBLICO POR PRIMERA VEZ UN PROGRAMA AUTONOMO EN MATERIA DE PROTECCION AL CONSUMIDOR.

CONSEJO CONSULTIVO DE LOS CONSUMIDORES (CCC)

- EN 1962 NACIO EL COMITE DE CONTACTO DE LOS CONSUMIDORES, DESTINADO A PROMOVER LA COOPERACION DE DIVERSAS ORGANIZACIONES EUROPEAS EN TEMAS DE CONSUMO. PERO DIFICULTADES TECNICAS, ECONOMICAS Y HUMANAS PRECIPITARON SU DISOLUCION EN 1972.
- EN 1973 SE CREO EL COMITE CONSULTIVO DE LOS CONSUMIDORES CON EL FIN DE REPRESENTAR LOS INTERESES DE LOS CONSUMIDORES ANTE LA COMISION Y DE ELABORAR DICTAMENES SOBRE LA POLITICA EN MATERIA DE PROTECCION E INFORMACION, YA SEA DE OFICIO O A REQUERIMIENTO DE LA COMISION.
- EN 1990, ESTE ORGANISMO PASO A DENOMINARSE CONSEJO CONSULTIVO DE LOS CONSUMIDORES.

remonta a 1977, cuando el Parlamento Europeo aprobó una resolución tendente a simplificar los procedimientos judiciales en materia de consumo. Las posteriores resoluciones del Consejo de las Comunidades Europeas en los años 1986, 1987 y 1989 marcan el camino a seguir tanto en la simplificación de los mencionados procedimientos judiciales como en el fomento de los sistemas extrajudiciales de acceso a la Justicia.

El Tratado de la Unión Europea de febrero de 1992 establece la necesidad de adoptar medidas concretas en la defensa de los intereses económicos de los consumidores.

En noviembre de 1993 la Comisión de las Comunidades Europeas presentó el "Libro Verde: acceso único de los consumidores a la Justicia y solución de litigios en materia de consumo en el Mercado Unico", en el que se recoge información sobre la protección de los derechos individuales y de los intereses colectivos, la simplificación de los litigios transfronterizos, autodisciplina y diálogo de consumidores y profesionales, cooperación transfronteriza, las vías de recurso en el derecho comunitario y la libre circulación de acciones de cesación.

La Comisión, además, proponía suscitar un debate entre las partes interesadas a partir de las orientaciones recogidas en el Libro Verde.

Por último, el Parlamento Europeo adoptó hace poco más de un año una Resolución sobre el fomento del recurso al arbitraje de Derecho para la resolución de los conflictos de orden jurídico, en la que se insta a la Comisión de las Comunidades Europeas a presentar una propuesta de procedimiento único para toda la Unión Europea de resolución de los litigios transfronterizos entre consumidores y empresas, mediante el Arbitraje.

Además, en esta Resolución se aconseja prever la creación y funcionamiento de órganos de arbitraje descentralizados que sean fácilmente accesibles a los consumidores. □

**TERESA ABAD
AURORA GARRIDO**
Periodistas

Una de las principales preocupaciones de las compañías que desarrollan actividades de comercialización de productos de consumo es la de ser aceptados y respetados por la sociedad en la que desarrollan su actividad; la confianza de los consumidores en dichas compañías es fundamental para la actividad de comercialización de productos y servicios en un mercado cada día más competitivo. Los consumidores, que son el mayor y máspreciado capital de dichas compañías, necesitan tener depositada su confianza en las empresas que les proveen de los productos que satisfacen sus necesidades.

Conocer cuales son las preocupaciones sociales de los consumidores y los conceptos que tienen en cuenta para valorar dichas compañías se ha convertido en objeto de estudio para intentar obtener de su conocimiento ventajas competitivas frente al resto de las concurrencias en un mercado cada día más competitivo.

Analizar los problemas de la sociedad de consumo actual y tratar de relacionarlos con los objetivos de comercialización de las compañías que concurren en los mercados es un ejercicio complejo e interesante; veamos como se incardinan ambos conceptos.

Meadows, Dennis y Donnela, (1972; 40-41), publicaron un informe con "objeto de definir los límites y los obstáculos físicos del planeta a la multiplicación de la humanidad y de la actividad humana". Su publicación fue muy controvertida y ha sido objeto de innumerables debates, pero sus conclusiones fueron tan preocupantes que se han convertido en la base para posteriores estudios sobre las posibilidades de supervivencia del planeta tierra, y sobre las consecuencias que la actividad humana tiene sobre la naturaleza:

– "Si las actuales tendencias de crecimiento en la población mundial, industrialización, contaminación,

SOCIEDAD DE CONSUMO Y MARKETING

LADISLAO GONZALEZ



producción de alimentos, y explotación de recursos continúa sin modificaciones, los límites del crecimiento de nuestro planeta se alcanzarán en algún momento dentro de los próximos cien años. El resultado más probable será una declinación súbita e incontrolable tanto de la población como de la capacidad industrial.

– Es posible alterar estas tendencias de crecimiento y establecer unas condiciones de estabilidad económica y ecológica capaces de ser sostenidas en el futuro. El estado de equilibrio global puede ser diseñado de tal forma que las necesidades materiales básicas de cada persona sobre la tierra sean satisfechas y que cada persona tenga la igualdad de oportunidades para realizar su potencial humano individual.

– Si la población del mundo decidiera encaminarse en este segundo sentido, cuanto antes inicie esfuerzos para lograrlo, mayores serán sus posibilidades de éxito".

Comenzar situando la posición científica sobre el problema de fondo de esta investigación es importante para conocer de donde se parte y sobre todo relacionar las conclusiones del estudio con la época del

tiempo, 1970-1972, en que fueron estudiadas. En esta época del desarrollo económico mundial el concepto de consumo tal como lo entendemos en la actualidad, si bien ya se había instalado en la sociedad llamada desarrollada, no tenía las connotaciones sociales ni los altos índices de crecimiento de la actualidad.

En base a la modelización aportada por Forrester, Jay, W. (1971), con la que "analizaban cinco tendencias de interés global: la acelerada industrialización, el rápido crecimiento demográfico, la extendida desnutrición, el agotamiento de los recursos no renovables y el deterioro medio ambiental", Meadows, D. y D. (1972; 37), marcaban un plazo para el colapso del sistema económico actual de cien años.

Muchas han sido las críticas hacia estas conclusiones, y también muchos han sido los trabajos que las apoyaban. Han pasado tan solo veinte años desde aquellas previsiones y los mismos autores han elaborado otro informe, poniendo al día aquellas previsiones y comparándolas con las que se habían calculado inicialmente, Meadows, D. y D. (1991; 20), las han revisado en los siguientes términos:

"a) La utilización humana de muchos recursos esenciales y la generación de muchos tipos de contaminantes han sobrepasado ya las tasas que son físicamente sostenibles. Sin reducciones significativas en los flujos de materiales y energía, habrá en las décadas venideras una incontrolada disminución per cápita de la producción de alimentos, el uso energético y la producción industrial.

b) Esta disminución no es inevitable. Para evitarla son necesarios dos cambios. El primero es una revisión global de las políticas y prácticas que perpetúan el crecimiento del consumo material y de la población. El segundo es un incremento rápido y drástico de la eficiencia con la cual se utilizan los materiales y las energías.

c) Una sociedad sostenible es aún técnica y económicamente posible, podría ser mucho más deseable que una sociedad que intenta resolver sus problemas por la constante expansión. La transición hacia una sociedad sostenible requiere un cuidadoso equilibrio entre objetivos a largo y a corto plazo, y un énfasis mayor en la suficiencia, equidad y calidad de vida, que en la cantidad de la producción. Exige más que la productividad y más que la tecnología; requiere también madurez, compasión y sabiduría".

EL CONCEPTO DE ECOLOGIA

Sin duda, hoy estas previsiones no generan las mismas críticas y el mismo escepticismo que generaron las anteriores, porque han sucedido suficientes hechos como para que la sociedad en su conjunto se haya sensibilizado hacia problemas que hace dos décadas eran absolutamente obviados, el concepto de ecología, como ciencia que tiene en cuenta el medio ambiente en su globalidad, es decir, una ciencia del sistema planetario incluyendo y permitiendo la vida, y que debe ser interdisciplinaria, Bektin, D. (1992; 21)

(1), ha aflorado como una de las preocupaciones más importantes de la sociedad.

Es irónico que una de las mayores consecuencias del continuo crecimiento generado a partir de la Segunda Guerra Mundial, haya sido el constante y creciente deterioro del medio ambiente. Johnson, W.A. (1971). "Este desarrollo económico ha dado lugar a una industria capaz de fabricar productos en serie, que sobrepasaban las necesidades y demandas sociales y por lo tanto se vio obligada a estimular y fomentar en los ciudadanos la demanda de productos para asegurar su propia expansión y hasta su propia supervivencia; de este modo aseguraba las ganancias de capital". Veblen y Globlot (2)

Se producen fenómenos tan importantes como los de migración hacia las ciudades, con el cambio social que este distinto asentamiento humano y desarraigo cultural trae consigo.

"Ya durante la primera mitad del siglo, primero en Estados Unidos y un poco después en Europa, se pueden efectuar las siguientes constataciones: se mejoran las condiciones de vida, tanto desde el punto de vista sanitario como material; se generaliza la existencia de un período de educación obligatoria para todos los ciudadanos; aumenta el tiempo de ocio mientras, paulatinamente, disminuye el tiempo de trabajo semanal y, en general, los nuevos medios económicos puestos al alcance del individuo generan en éste mayor conciencia de autonomía individual y mayor libertad de movimientos que en épocas históricas anteriores.

Estas son, sin duda, las condiciones para el asentamiento de la sociedad de consumo y para que pueda dar comienzo la seducción de la opulencia". Pérez Tornero, J.M. (1992;25) (3).

Los productos amplían su campo de utilización pasando de ser meros instrumentos para satisfacer las necesidades básicas a representar un cierto estilo de vida. Veblen, T. (1899;80-84) indicaba que ciertas formas de consumo que no satisfacen las necesidades básicas se convierten en signo de poder, de dominación o de superioridad social. El intento de elevar y perpetuar este movimiento desemboca en una sociedad basada en el consumo masivo como medio de expresión de la riqueza y el poder.

En el proceso evolutivo industrial los individuos se



ven alejados de la toma de decisiones de la producción; con la consiguiente alienación, los individuos dirigen sus energías sociales hacia el consumo como un ámbito de aspiraciones personales. Qualter, M. (1991;22) (4).

"Hoy en día hay alrededor nuestro y en fantástico grado, una manifiesta evidencia del consumo y de la abundancia, formada por la multiplicación de los objetos, de los servicios y de los bienes materiales (...) Vivimos en el tiempo de los objetos: quiero decir que vivimos a su ritmo y según su continua sucesión. Hoy somos nosotros los que los vemos nacer, desarrollarse y morir, en tanto que, en todas las civilizaciones anteriores eran los objetos, instrumentos o monumentos perennes, los que sobrevivían a las generaciones de los hombres". Braudillard, J. (1970; 73).

Para confirmar este concepto, solo hace falta reflexionar sobre la utilización y situación en el sentimiento de los seres humanos, de un útil que podríamos afirmar que ha cambiado por completo la forma de vida de la humanidad, nos referimos al instrumento "medio de transporte".

El concepto de utilidad de por vida y para sus sucesores que tenía el útil "carro", comparándolo con el concepto, casi de usar y tirar, que tiene en la sociedad desarrollada actual el útil "coche".

EL MITO DEL BIENESTAR. CONSUMO DE USAR Y TIRAR

La sociedad de consumo eleva a categoría de mito la realización del bienestar personal y material; si a esto añadimos los cambios radicales generados en la tecnología de la producción desde la Segunda Guerra Mundial, que han permitido el desarrollo de productos más baratos, más fáciles de obtener y con diseños más atractivos, estamos ante los productos de un solo uso como medio de expresión de ese carácter consumista.

Los bienes reutilizables han sido sustituidos por bienes desechables, estos cambios han convertido a fábricas, vehículos y tiendas en semilleros de contaminación. Commoner, B. (1990; 57) (5).

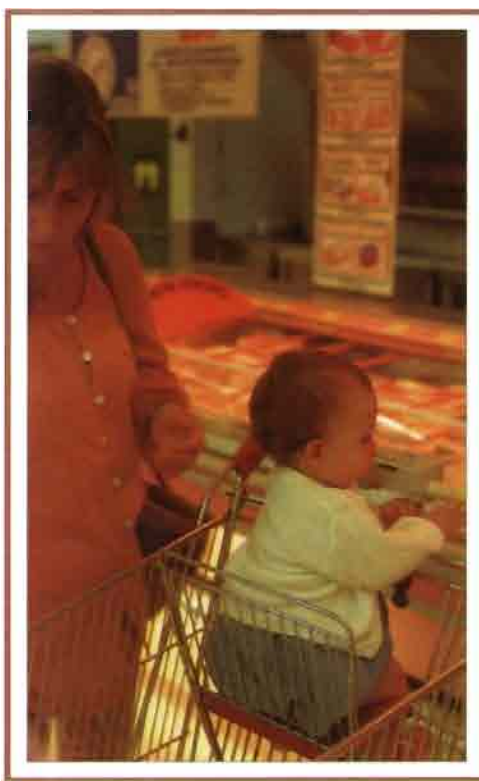
Ya Ehrlich, P. y A. (1970; 166-167) (6), llamaba la atención sobre el problema de la acumulación de desperdicios sólidos debidos a la instauración del sistema de bienes de un solo uso. "Cada año es preciso elimi-

nar en Estados Unidos unos 55.000 millones de latas, 26.000 millones de botellas y envases, 65.000 millones de tapas de botellas metálicas y de plástico, y otros materiales de envase y embalaje por valor de más de 500 millones de dólares (de 1970). Siete millones de automóviles son convertidos en chatarra cada año, y se recogen cerca de 200 millones de toneladas de desperdicios sólidos urbanos y escombros. (...). Se está llegando al reconocimiento universal de que los actuales métodos de tratamiento del problema de los residuos sólidos son totalmente ineficaces". Como medida alternativa el reciclado plantea: "Deberían aprobarse leyes que impusieran fuertes impuestos a cualquier producto destinado a ser eliminado y no devuelto o reciclado, (...), sería preciso hacer abonar elevados depósitos por lata de cerveza o botella de refresco para estimular la devolución de tales recipientes, y habría que estimular los programas de reciclado que ya están en marcha".

El otro factor es de orden comercial pues el producto de un solo uso aporta ventajas en las diversas técnicas utilizadas en los procesos de comercialización; ventajas que van desde los distintos estímulos que el consumidor puede recibir de los medios de comunicación, y que refuerzan el espíritu consumista, hasta los de orden económico, que se aprovechan en la distribución que se ha visto favorecida en su logística al evitar el coste que ese proceso de retorno conlleva.

Así se evitó el proceso de estrangulamiento a nivel de distribución: El alejamiento productor-consumidor debido a la globalización de los mercados, así como el alargamiento de los circuitos de distribución. Otro factor que coadyuva a la aparición de los productos de un solo uso son las nuevas formas de distribución que aparecen, y que sin duda se han ido desarrollando a escala global: autoservicio, grandes almacenes, etcétera, Lambin y Peeters (1977;30).

La creciente complejidad de los sistemas de distribución genera incrementos de costes y sobre todo complejidad en los circuitos de comercialización, complejidades y costes que el sistema de un solo uso evita. Estas ventajas, sin duda capitalizadas por las empresas ofertantes de los productos, han sido valoradas positivamente por el consumidor que ha adoptado fa-



vorablemente el producto de un solo uso, como exponente del grado de riqueza y de poder social que el sistema ha ido generando y valorando.

El nuevo sistema tiene como consecuencia no deseada, la generación de una gran cantidad de residuos sólidos urbanos producidos fundamentalmente por la alta tasa de utilización de envase y embalaje por unidad de producto consumido.

No obstante son grandes los esfuerzos que se van realizando para rebajar esta tasa de utilización de envase por unidad de producto contenido. Así en la industria de envases de bebidas gaseosas, se ha desarrollado un estudio para comparar los diferentes impactos medio-ambientales de los materiales que contienen dichas bebidas (7). En el mercado de Estados Unidos para volúmenes equivalentes de líquido suministrados y a las actuales tasas de reciclado las botellas de PET, son un 25% más eficientes que las de vidrio, y un 65% más que los botes de aluminio, lo que destaca el gran esfuerzo que la industria está realizando para rebajar las tasas de utilización de materiales en envases.

RECURSOS LIMITADOS

Esta situación, unida a un sistema económico basado en el continuo crecimiento, ha dado lugar a graves problemas de consumo de recursos naturales y de contaminación. "La mayoría de la gente tiene la impresión de que tal flujo de materiales no es posible ni necesario. No es posible a causa de los límites de los recursos naturales y de la capacidad de sus sumideros de asimilar la ingente cantidad de residuos y porque, en todo el trayecto entre la fuente y los sumideros el procesamiento, fabricación, manipulación y uso de los materiales deja un sendero de contaminación. No es necesario porque los insumos globales por persona en las naciones ricas de final del siglo XX, como sus alimentos, su agua, madera e insumos energéticos, están incursos en el desperdicio y el exceso. Una buena vida podría ser soportada con mucha menos destrucción del planeta" Meadow, D y D. (1992; 113).

El marketing, según Stanton, W. (1989; 670), "puede contribuir a agravar el problema de la contaminación; al estimular la demanda de productos y satisfacer las necesidades de los consumidores, ha contribuido a

emitir montañas de desperdicios sólidos. La fabricación y uso de estos productos contamina el agua y el aire. Los esfuerzos promocionales del marketing han dado origen a una sociedad que todo lo desecha y ha favorecido la aparición de una conducta tendente a la obtención de productos sin depósito y no retornables".

De esta forma han quedado obsoletas actividades con cierta importancia en los procesos de comercialización, tales como la consigna, señal y devolución, inherentes a los conceptos de distribución, envase y embalaje, que habían venido siendo una forma natural de reutilización y reciclado en épocas de baja capacidad productiva y con escasez de medios de producción.

En cualquier caso, "el marketing por si solo no es el responsable de la contaminación, la tecnología de los productos es la responsable de la contaminación del aire, del agua, en definitiva del medio ambiente. La conducta del consumidor agrava más el problema". Stanton, W. y Futrell, C. (1989; 671).

El marketing es resultado de la actividad humana y está inmerso en el mismo sistema global en el que el hombre desarrolla su actividad, el marketing está realizando la misión que de él se espera en el contexto indicado. Por tanto, puede ser responsable de la contaminación en la medida en que la actividad humana lo es, y en la medida en que responde a una determinada escala de valores de la sociedad. Si la sociedad no acepta el sistema que el marketing desarrolla, o esta actividad cambia los parámetros por los que se rige, o las actividades que representa serán expulsadas o

apartadas de los hábitos de la sociedad.

No obstante, la crítica social al marketing, sobre todo la que afecta a la sociedad en su conjunto, genera un conjunto de actitudes que coinciden, según Kotler, P. (1989;674-679), en el "ambientalismo, como movimiento organizado de ciudadanos y gobiernos que se proponen proteger y mejorar el medio ambiente del ser humano, (...) la meta del marketing debería ser la de maximizar la calidad de vida. Y la calidad de vida significa no solo la cantidad y la calidad de los bienes y servicios de consumo, sino también la calidad del ambiente".

Este planteamiento choca contra concepciones de la economía de empresa como las predicadas por Fried-



man, M. (1970), sobre que la responsabilidad social de la empresa es la de aumentar sus beneficios. "Aun cuando los costes externos del crecimiento planteen claras amenazas a la calidad de la vida", Leontieff, V. (1970) (8).

Vemos pues que no se puede hablar de un solo fin de la organización; si consideramos el marketing desarrollado en instituciones lucrativas como actividad de la empresa que permite la obtención de los inputs económicos necesarios para conseguir la rentabilidad sobre el capital invertido, podríamos hablar de un solo objetivo de dicha actividad, la obtención de un beneficio económico; si tenemos en cuenta el concepto de responsabilidad social desde un punto de vista más amplio que el propugnado por Friedman, M., es decir, incluido el concepto de bienestar social defendido por Kotler, P., la responsabilidad de la actividad de marketing se debe ampliar para incluir el concepto de intentar "conseguir el beneficio a largo plazo para la sociedad", no sólo el de la empresa que desarrolla la actividad de comercialización, sino el de la sociedad en su conjunto; esto es relativamente fácil de aceptar, pero

difícil de compatibilizar, en la medida que las compañías desarrollen elementos de actuación comercial tendientes a disminuir las tensiones que sin duda se generan entre ambos conceptos, se podrá hablar de compatibilización de intereses, comerciales de las empresas y sociales del conjunto de la sociedad.

Si las empresas que desarrollen esas líneas de actuación comercial consiguen adecuar sus actividades a las preocupaciones sociales, podrán incorporar esos elementos de "bienestar social" como beneficios adicionales a sus productos con lo que estarán contribuyendo a adecuar de mejor forma sus productos al perfil de las necesidades de sus consumidores, y en definitiva estarán ofreciendo productos a los consumidores que responderán mejor a las necesidades que pretenden satisfacer, con lo que la obtención del beneficio que subyace en todas las actividades de comercialización estarán más aseguradas. □

LADISLAO GONZALEZ

Profesor de Comercialización
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

NOTAS

- (1) BOTKIN, DANIEL. ¿Una nueva ecología para el siglo XXI? Trabajo publicado con el título de: La tierra, patrimonio común. Pág. 21. Ed. Padrós, Barcelona 1992. Botkin, es profesor de biología y de estudios sobre medio ambiente en la Universidad de California, Santa Bárbara y es autor de varias obras sobre ecología.
- (2) VEBLEN y GOBLOT. Obr. cit. por Pérez Tornero, J.M. En su libro, La seducción de la opulencia. Pág. 20. Ed. Padrós. Barcelona. 1992.
- (3) PEREZ TORNERO, J.M. Obr. cit. Pág. 25. El autor es profesor titular de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- (4) QUALTER, M. (1991). Autor cit. por Pérez Tornero en *Ibid*. Pág. 22.
- (5) COMMONER, BARRY. En paz con el planeta. Pág. 57. Ed. Crítica. Barcelona, 1992. Para ampliar este concepto se puede consultar:
MARGALEF, RAMON. (1991). Teoría de los sistemas ecológicos. Ed. Universidad de Barcelona.

- GEORGESCU-ROEGEN, NICOLAS. (1971). The entropy law and the economics process. Cambridge. USA.
- MARTINEZ ALLER, JOAN (1991). La ecología y la economía. Ed. F.C.E. Méjico.
- (6) EHRLICH, PAUL y ANNE. (1970). Población, recursos, medio ambiente, pág. 166-167. Ed. Omega Barcelona. 1975. Se puede ampliar estos conceptos consultando:
DALY, HERMAN (1973). Toward a steady-state economy. Ed. H. Daly, San Francisco. EE.UU. (1984) Integration of economy and ecology: an outlook for the eighties. A.M. Janson Ed.
- MARGALEF, RAMON. (1991). Teoría de los sistemas ecológicos. Ed. Universidad de Barcelona.
- (7) Fuente: FRANKLYN ASSOCIATES, Comparative Energy and Environmental Impact for Soft Drinks Delivery Systems, March. 1989.
- (8) LEONTIEFF, VASSILY. Citado por Ehrlich, P. en su obra Population, Resources, Environment. Ed. W.H. Freeman, S. Francisco. 1975.

BIBLIOGRAFIA

- BAUDRILLARD, J. (1972). La sociedad de consumo. Ed. Plaza y Janes. Barcelona.
- BOTKIN, D. (1992). ¿Una nueva ecología para el siglo XXI? Trabajo publicado con el título: La tierra, patrimonio común. Ed. Paidrós, Barcelona.
- COMMONER, B. (1992). En paz con el planeta. Ed Crítica. Barcelona.
- EHRLICH, P. y A. (1970). Población, recursos y medio ambiente. Ed. Omega, Barcelona.
- FORRESTER, JAY. (1971). World Dynamics. Ed. Wright-Allen Press. Cambridge. USA.
- FRANKLIN ASSOCIATES. (1989) Comparative energy and environmental impact for Soft Drinks Delivery Systems, March 1989.
- FRIEDMAN, M. New York Magacine, 13/3/1970.
- LAMBIN, J.J. y PEETERS, R. (1977). La gestión del marketing de las empresas. Ed. Ice. Madrid.
- MEADOWS, D. y D. (1972). Los límites del crecimiento. Ed. Fondo de Cultura Económica, Méjico.
- (1991). Beyond the limits. Trad. esp. Más allá de los límites del crecimiento. Ed. El País Aguilar. Madrid.
- PEREZ TORNERO, J.M. (1992). La seducción de la opulencia. Ed. Padrós. Barcelona.
- VEBLEN, T. (1989). Teoría de la clase ociosa. 3ª ed. Ed. F.C.E. Méjico.
- WARREN, J. (1971). The Guaranteed income as an environmental measure from economic growth vs. the environment. Ed. Wardsworth Pub. Inc.



MERCADO DE REINOSA (CANTABRIA)

LA JATUCA

■ DULCE CHACON

(A Francisca Bragado, La Quica, la primera persona de la que me hablaron en Reinosa cuando quise visitar el Mercado.)

Nadie sabía en la plaza de abasto de quién era ese baúl. Pero todos sospechaban que pertenecía a Carmela. Y allí se lo tenían guardado, en la trampilla de Carmina la carnicera, que era la más resguardada de humedades. Hasta que volviera Carmela.

- ¿Ha habido noticias?
- Ninguna.

Y a medida que los días pasaban, la pregunta y la respuesta más frecuente en el mercado de Reinosa iba tomando un acento de tristeza que ninguno se molestaba en disimular.

- ¿Cuánto tiempo hace ya?
- Veinte días.
- Dirás diecinueve.
- No, veinte son contando hoy.

También los clientes preguntaban por Carmela y cada vez que se pronunciaba su nombre, las palabras se cargaban de más tristeza, más angustia y más preocupación.

A Gabriel nadie le preguntaba, entró en una mudez absoluta desde que ella se marchó, y la gente sentía pena por él. La última vez que la vieron estaba muy nerviosa, Quica le tuvo que llamar la atención varias veces porque no paraba en el puesto.

– ¿Pero qué te pasa hoy, Jatuca? –le gritaba–. ¡Qué poco halladera estás! ¡Despacha unos tomates a la señora Eugenia, que tiene prisa!

A Carmela le encantaba vender los tomates. Cuando llegaba por la mañana temprano, les sacaba brillo y hacía con ellos una pirámide perfecta, los más verdes abajo y los maduros arriba, de forma que el vértice quedaba de un color rojo y brillante que iba perdiendo intensidad mientras crecía hacia la base. Tenía mucha paciencia, y si la degradación no quedaba a su gusto deshacía su pirámide y la volvía a construir hasta conseguir un mejor difuminado.

Quica no se atrevía a despachar los tomates, por no estropear ni por un momento la obra de su Jatuca, como ella la apodó con cariño, pues Carmela la reconstruía siempre con gran destreza después de cada venta. De manera que ese día, los gritos que daba la Quica con los brazos en jarra no dejaban de oírse en la plaza, y quizás en toda Reinosa.

– ¡Jatuca, ¿pero no ves la cola que tienes en el puesto?!

Y ella iba y venía corriendo desde la entrada del fondo hasta el puesto de la Quica, deteniéndose un momento a mirar en el patio, donde después apareció el baúl.

El hombre que llegó a la plaza a la una y media de la tarde inquietó a todos aquellos a quienes preguntó por Carmela. Era corpulento y grande, un gigante dijeron algunos que era, con una voz que retumbaba en los oídos como una amenaza. Llegó al puesto cuando la Jatuca estaba despachando a la señora Eugenia. Carmela le vio acercarse y se quedó blanca, dejó caer los tomates que tenía en las manos y retrocedió hasta chocar con la Quica.

– ¡Ven! – dijo el hombre.

Y ella contestó que no con la cabeza.

Entonces el gigante apartó a la señora Eugenia con el brazo, alargó las manos hacia Carmela, y la sacó del puesto en volandas por encima de la pirámide. Ella no se resistió, dejó que la pusiera en el suelo y se la llevara de la mano. Dicen que no miraba a nadie, que tenía los ojos llenos de llanto y la mirada fija en el patio, donde luego apareció el baúl. Salieron en silencio por la puerta del fondo, y ella no dejó de mirar hacia el patio. Los dos caminaron deprisa con la seguridad del que sabe hacia donde va.

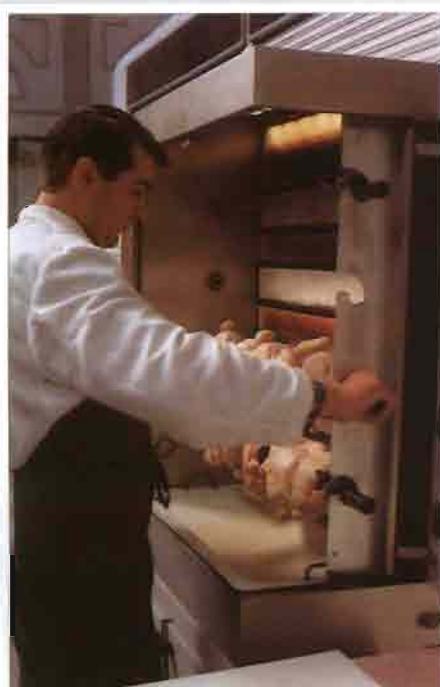
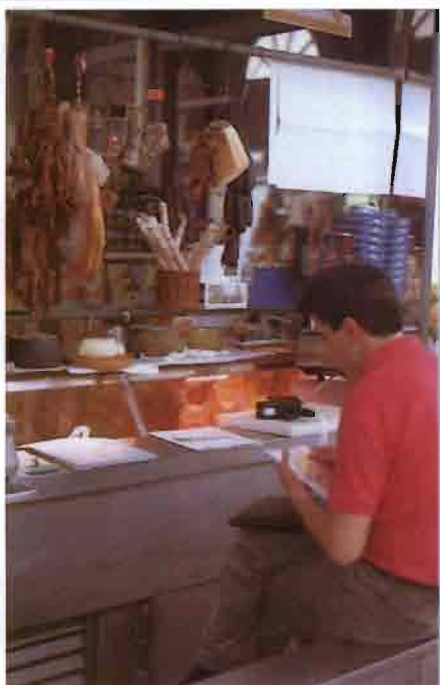
Atrás quedaron la Quica y la señora Eugenia, inmóviles, incapaces de reaccionar, delante de los tomates que los pies de Carmela habían estrellado contra el suelo al pasar por encima de la pirámide. Los más rojos, los del vértice, dejaron una mancha como de sangre.

La herida que el mercado acababa de sufrir se abría, había empezado a sangrar, y nadie se había dado cuenta.

Se fue por su voluntad, caminando, de la mano de un hombre que ella conocía. Es mayor de edad. Eso dijeron las autoridades cuando fueron a denunciarlo. Nadie pudo hacer nada, sólo guardar su baúl, por si volvía.

El mismo día que se marchó Carmela, Angel Pozas, el quesero, encontró el baúl; alertado por su mujer, Inés, que había visto a Carmela entrar y salir del patio con demasiada frecuencia. Entonces no le dio importancia, pensó que debía de estar mala y entraba a los servicios, pero cuando Carmela se marchó, cayó en la cuenta de que tardaba muy poco en salir y le dijo a su marido que





algo raro pasaba en el patio, que mirara a ver si alguien estaba escondido. Y el quesero encontró el baúl. Entre todos decidieron no abrirlo, ni decir nada a la policía del hallazgo, supusieron que era de Carmela, y mientras estuviera allí, con ellos, les daría la seguridad de que la Jatuca volvería. Así se hicieron cómplices de un secreto que ni siquiera conocían.

Desde que se marchó Carmela, nada es igual en el mercado. La plaza perdió su bullicio recordando la alegría de la chiquilla que vendía tomates.

— ¡Baratos, para como son! —decía—. ¡Los mejores le doy!

¿Ve cómo brillan? Como los pendientes de mi madre, que eran de rubíes.

Y se reía a carcajadas y corría entre los puestos cantando ofreciendo rubíes.

— Rubíes vendo. Rubíes vendo. ¿Quién compra? Rubíes frescos son...

Nadie sabe de dónde vino Carmela, pero su acento la delataba. Se presentó un día de primavera en el mercado buscando trabajo. Con su gracejo conquistó a la Quica, que no sólo le dio trabajo sino que la alojó en su casa y la trató como a una hija desde el principio.

La quería tanto que algunos en el pueblo decían que Carmela era realmente hija suya, de su primer marido, el que desapareció en guerra, que la habían criado fuera y que a la vejez su madre la mandó llamar. Y ellas, cuando le iban con esos cuentos, se reían. La Quica le enseñó a llevar los fardos en la cabeza, con la habilidad con que ella lo hacía, y le prestaba en fiestas sus pendientes de monedas de oro.

Carmela no hablaba nunca de su pasado. Y si alguien le preguntaba le respondía con las canciones montañesas que había aprendido de la Quica.

*¡Yo he nacido en la montaña
y morir en ella quiero
por ser el aire más puro
y estar más cerca del cielo!*

Si le insistían, seguían cantando hasta que dejaran de preguntar.

*¡En el campo yo nací
y allí nació la verbena,
allí nació el perejil
y toda la hierbabuena!*

Gabriel vigilaba la puerta del mercado durante todo el día, con la esperanza de ver entrar a Carmela. Aparecería por la puerta del fondo, por la que se marchó, llegaría cantando como siempre, con el fardo de tomates en la cabeza, y presumiendo de su equilibrio se inclinaría hacia él para besarle en los labios.

Después, por la noche, Gabriel no paraba de llorar, le dolían los besos que le dio, y más aún los que no le había dado, los que no le daría jamás. La realidad llegaba cargada de fantasías, no la volvería a ver, como vino se fue, sin saber de dónde ni hacia dónde. Y ese no saber le hacía imaginar los peores motivos para su desaparición, los más oscuros finales, terribles tormentos en el cuerpo de la Jatuca, aquél que había acariciado en las últimas Marzas, cuando se atrevió por primera vez a cogerle la mano, y luego la retiró con timidez, como el cazador furtivo que esconde su arma después del disparo. Carmela le había dado permiso para que la rondara y él preparó el mejor farolillo de toda la ronda; bajo su ventana cantó "Marzo florido, seas bienvenido, con el mucho pan y el mucho vino" y ella le regaló

queso y pan. Después de la cena con todos los muchachos, se tumbaron en una manta para mirar las estrellas. Era el último día de febrero, y el primer día de caricias para los dos.

Anduvieron las caricias y besos hasta noviembre, y en la Berrea se fueron al monte de noche para ver aparearse a los corzos. Carmela nunca lo había visto, y él conocía el mejor lugar. Escondidos detrás de unas matas asistieron a la pelea de los machos, a sus feroces ataques a muerte. Carmela se asustó del ruido de las astas al chocar y se apretó contra Gabriel temblando. Después ya no escuchó nada más, él le dio toda su ternura y ella le respondió con la suya, hasta el amanecer. Ninguno de los dos vio la cópula de los animales.

– ¿Ha habido noticias?

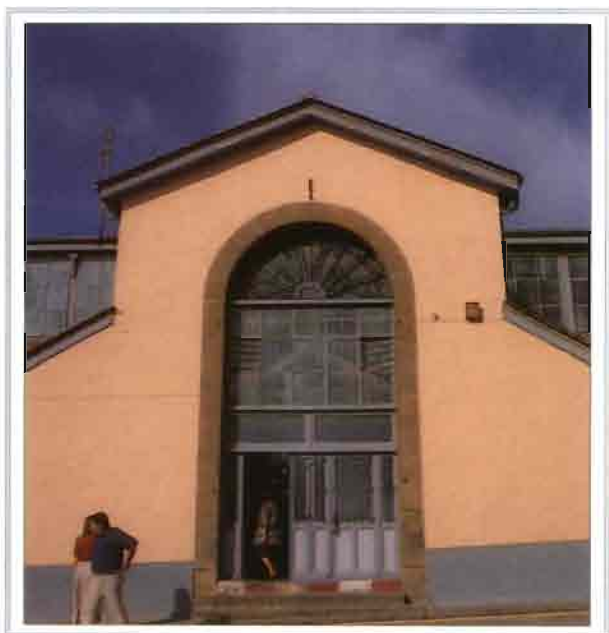
– Ninguna.

Ya habían pasado 37 días, y en el puesto de la Quica no había tomates. La última pirámide que la Jatuca construyó se fue pudriendo poco a poco porque la Quica no quiso venderlos. Era su manera de esperar a Carmela, de no perder la esperanza de su vuelta. La pirámide cambió de color lentamente, el rojo ganaba en intensidad, bajando hacia la base, hasta que toda la pirámide tomó el mismo color y comenzó a pudrirse por el vértice. La Quica no quería tocarlos, pero los tomates se abrieron dejando correr su jugo rojo, apareció el moho con sus pinceladas verdes y empezó a oler mal, así es que no tuvo más remedio que tirarlos, pero no compró más. Los tomates acabaron desangrados en la basura, pero el mercado de Reinosa seguía sangrando. □

DULCE CHACON. Escritora

NOTA: Jatuca se le llama cariñosamente en Reinosa a las terneritas pequeñas.

MERCADOS/LITERATURAS



MERCADO DE REINOSA

El Mercado de Reinosa se construyó en 1882. Hace ocho años, ante el estado de deterioro e insalubridad que presentaba, se reformó según proyecto y dirección del arquitecto –y humorista– José M^º Peridis.

Las obras de la reforma se acometieron en dos fases, de manera que los comerciantes no tuvieran que abandonar la venta, sino que se trasladarán a una parte del mercado mientras la otra mitad se reformaba.

Antes de la reforma el mercado tenía dos patios centrales, donde se encontraban los servicios públicos, muy rudimentarios.

Sin embargo, y poco antes de la reforma, el mercado fue perdiendo paulatinamente su actividad, que no ha llegado a recuperarse después.

En la actualidad hay sesenta puestos y están en activo sólo cinco. Llegó a haber siete carnicerías, de las que quedan dos.