

# España, huerta de Europa

Distribución y Consumo apoya, con un número especial dedicado a frutas y hortalizas, la participación española en la exposición internacional Floriade 2002

Entre el 6 de abril y el 20 de octubre de 2002 se celebra en Haarlemmermeer, (a unos 15 kilómetros de Amsterdam, en Holanda) la exposición hortícola mundial Floriade 2002. Esta muestra tiene lugar cada diez años en Holanda, siendo esta la quinta vez que se realiza. Ocupa una extensión de 65 hectáreas y será visitada por unos tres millones de personas.

La exposición se ha organizado en esta ocasión bajo el lema "Siente la naturaleza" y cuenta con la presencia de pabellones de 40 países y organizaciones relacionadas con la horticultura, tanto la comestible (frutas y hortalizas) como la ornamental (flores, plantas y bulbos).

España participa por primera vez en esta exposición con un importante pabellón de unos 800 metros cuadrados,

bajo el eslogan genérico "España, huerta de Europa". Una presencia coordinada por la Sociedad Estatal para Exposiciones Internacionales, con la colaboración del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, las Comunidades Autónomas y numerosas empresas e instituciones relacionadas con el sector hortofrutícola.

Uno de los principales objetivos de la presencia española en Floriade 2002 es potenciar la imagen de España como líder mundial de la exportación hortofrutícola; y para ello, el pabellón español cuenta con un "jardín" donde están expuestos diferentes árboles frutales, un invernadero simbólico con un conjunto de plantas emblemáticas para mostrar nuestro potencial productivo y una "Plaza de España", estructurada como un

mercado que ofrecerá, a lo largo de toda la exposición, una amplia muestra de productos hortofrutícolas españoles.

Asimismo, entre los actos previstos en Floriade 2002, se incluye la celebración de una Semana Española, del 22 al 27 de junio, habiéndose elegido el 25 de junio como Día de España, con una Jornada Técnica sobre "Presente y Futuro de la Exportación Hortofrutícola Española".

Todo ello, garantiza un justificado protagonismo español en el desarrollo de Floriade 2002, que **Distribución y Consumo** quiere apoyar con la dedicación especial de este número 63, coincidente con la Semana Española de la exposición, a analizar diferentes aspectos relacionados con la producción, distribución y consumo de frutas y hortalizas (más información: [www.expo-int.com](http://www.expo-int.com)). ■



## Globalización y competencia en el sector hortofrutícola europeo

■ JOSÉ ÁLVAREZ RAMOS. Consejero de Agricultura en la Embajada de España en La Haya (Países Bajos)

El fenómeno de la globalización (mundialización) en el sector de frutas y verduras en fresco es un buen ejemplo de cómo, gracias al incremento de los flujos comerciales y de los avances tecnológicos que se han aplicado en toda la cadena comercializadora, se han podido beneficiar los pequeños productores-exportadores y, sobre todo, los consumidores, que pueden disfrutar de una gama más amplia de productos y a unos precios más competitivos.

La clave en todo este proceso es el producto, las frutas y verduras, ya que es un alimento muy saludable, que está de moda y para el que existen fuertes campañas institucionales de promoción de su consumo en los países desarrollados, como la que se lleva a cabo en Europa y Norteamérica de ingerir cinco unidades por persona y día. El consumidor, además, es cada vez más exigente de-

mandando frutas y verduras en todo momento, estando dispuesto a pagar altos precios por conseguir productos de alta calidad y muchas veces productos con valor añadido, como los de cuarta gama.

El mercado mundial de frutas y hortalizas está inmerso en un proceso global imparable que traerá como consecuencia un aumento de la competencia entre los países productores. Esto redundará en una mayor oferta para el consumidor, que se beneficiará de un mercado mundial más regulado por esa oferta permanente que eliminará los picos estacionales que existen actualmente en determinados productos.

La globalización no beneficia necesariamente a las grandes empresas de comercialización y distribución, en contra de lo que se pudiera pensar, sino a las empresas eficientes. Recientes ejemplos de dificultades financieras en gran-

des multinacionales como Chiquita (producción-comercialización) y K-mart (distribución) confirman este hecho. Por el contrario, existen muchas empresas pequeñas y cooperativas que se han incorporado al mercado internacional a través de empresas de logística y transporte, que les permiten colocar su producción en destinos en los que hace solamente unos años era imposible.

¿Cómo está afectando esta globalización y competencia al mercado hortofrutícola comunitario? En el mercado intracomunitario hay que citar dos acontecimientos que, a mi juicio, son de una enorme trascendencia para este sector. El primero fue la entrada en vigor del mercado único europeo el 1 de enero de 1993, lo que supuso la supresión total de las fronteras interiores, alterando los flujos intracomunitarios de frutas y hortalizas; y el segundo ha sido la introduc-



ción del euro el 1 de enero del 2002, cuyos efectos todavía no se pueden medir, pero son bien conocidos, tales como el ahorro de comisiones por cambio de divisas, la mayor transparencia del mercado debido a la comparación de precios en una misma moneda, etc. Desde luego, una primera ventaja comparativa se da con respecto a la importación extracomunitaria, ya que ésta continuará pagando las citadas comisiones.

El mercado hortofrutícola europeo cubre más del 90% de sus necesidades con la producción propia, importando cierta clase de frutas como el plátano y otras tropicales, cuyo cultivo en el territorio comunitario tiene dificultades climáticas, los cítricos y las frutas de contraestación. A esto hay que añadir las concesiones que realiza la Unión Europea en el marco de una política de cooperación con los países menos desarrollados, en los que muchas veces sus productos hortofrutícolas son su única oferta de cambio.

La producción hortofrutícola comunitaria es cada vez más intensiva y tecnificada, exigiendo fuertes inversiones de capital con un modelo de producción empresarial que representa una fortale-

za frente a la producción extracomunitaria que se sitúa generalmente en países en desarrollo. El desarrollo de las grandes zonas de producción como el Westland (Holanda), Almería, el Midi francés y las regiones fruteras italianas no se improvisa de la noche a la mañana, sino que exige la unión de muchas sinergias (infraestructuras, financiación, recursos humanos, etc.) y el trabajo de años.

El sistema de producción comunitaria es, en mi opinión, un modelo consolidado que se ajusta a los requerimientos de calidad tanto oficiales como de la propia distribución, los cuales son cada vez más exigentes en aspectos como la trazabilidad, los límites de residuos de pesticidas, la aplicación de normas internacionales de calidad, el análisis de riesgo de control de puntos críticos, etc.

### **PERSPECTIVAS DEL SECTOR EN EUROPA**

El consumo de frutas y hortalizas en fresco en Europa sigue creciendo, al igual que en el resto de los países desarrollados. Los productos de cuarta gama (productos troceados y lavados) y de quinta gama (cuarta gama con alguna incorporación externa) son cada vez más solici-

tados por su fácil presentación y preparación, incitando a su consumo. La inminente ampliación de la UE (prevista para el 1 de enero del 2004) con la incorporación de 10 nuevos países supondrá un incremento del consumo de frutas y hortalizas y un nuevo revulsivo para el comercio intracomunitario.

La paz alcanzada a finales del 2001 en el contencioso del plátano entre la UE y Estados Unidos, junto con los países latinoamericanos de la llamada "zona dólar", permite el control regulado de la entrada de este importante producto, así como de otras frutas tropicales asociadas (piña, melón) que utilizan los mismos canales de transporte y comercialización. Este hecho tiene una gran importancia pues no se producirán grandes cambios en los flujos intracomunitarios, al contrario de lo que ocurrió con la liberación del mercado del plátano en 1993.

El mercado europeo, por tanto, continuará siendo en los próximos años un mercado principalmente interior donde tendrá más importancia la competencia entre países miembros. En hortalizas, los dos principales competidores seguirán siendo España y Holanda, aunque este país tiene restricciones en cuanto a la producción por la contaminación de suelos y emisión de gases de las calefacciones de los invernaderos, así como dificultades de comercialización a través del modelo tradicional de subastas. En frutas existe una fuerte competencia entre los países meridionales (España, Italia, Grecia), siendo un sector más vulnerable a las variaciones climáticas que el horticola, como ya se ha comprobado en diciembre del 2001 cuando las producciones de Italia y Grecia sufrieron graves daños debido al mal tiempo.

En el futuro, la organización de la logística y el transporte va a tener una importancia decisiva en la competencia intracomunitaria. Los productores van a ceder esa parcela cada vez en mayor medida a empresas especializadas en logística de perecederos, que se ocuparán de las tareas intermedias entre el productor y el comercializador o distribuidor





en destino. La fuerte concentración de la demanda a través de la gran distribución está teniendo efectos sobre la oferta, que tiende a concentrar grandes volúmenes en origen al objeto de satisfacer esta demanda y asimismo poder negociar la venta en mejores condiciones.

Es en el transporte donde se van a dar los mayores cambios en el movimiento de perecederos en los próximos años. La Comisión Europea ha anunciado que va a primar el transporte de grandes volúmenes para poder cumplir con los acuerdos de Kioto de reducción de emisiones de gases. En ese sentido, las alternativas que parecen más claras al transporte por carretera, que tiene una posición dominante en el transporte intracomunitario, serán la marítima y la ferroviaria.

A corto plazo la apertura de alguna línea marítima desde el Sudeste español a los mercados más alejados del Norte de Europa entra en el terreno de lo técnico y comercialmente razonable. Para el transporte ferroviario de perecederos existen más dificultades técnicas y, sobre todo, de financiación de infraestructuras en el corto plazo.

Una mención aparte merece el sector de la horticultura ornamental (flores, plantas y bulbos). En este campo el liderazgo de Holanda es total tanto en la producción como, sobre todo, en la comercialización y distribución. Las subastas de flores de Flora-Holland y Aalsmeer tienen una posición dominante que hace que una gran parte de la producción comunitaria y extracomunitaria se destine allí, desde donde es reexpedida a los principales centros de consumo, pero lógicamente con mayor valor añadido. Este sector, en general, tiene muy buenas perspectivas de desarrollo en el futuro, ya que la demanda sigue creciendo.

#### EL CASO ESPAÑOL

España, que es líder mundial y europeo en la exportación hortofrutícola, está colocada en una posición dominante para cubrir esta demanda creciente, principalmente en la exportación de hortalizas donde es el único productor-exporta-



dor comunitario durante los meses de invierno. En frutas hay mayor competencia con otros socios comunitarios, como Italia y Grecia en cítricos y la importación extracomunitaria (Sudáfrica, Israel, Sudamérica).

Deben introducirse mejoras tecnológicas en la producción para tener una mayor capacidad de respuesta en los periodos de fuerte demanda (mayores precios), tratando de cultivar variedades más precoces. En el caso del cultivo de fresa en Huelva, por ejemplo, las nuevas variedades permiten que la fresa llegue a los mercados a finales de enero, permaneciendo en éstos durante cuatro o cinco meses.

Pero donde realmente existe una desventaja comparativa importante con respecto a otros países comunitarios competidores es en la lejanía de los mercados. Este hecho cobra mayor importancia para poder cubrir destinos más alejados del Norte y Este de Europa y, desde luego, mercados lejanos como Norteamérica y Asia.

Más del 70% de la exportación hortícola se destina actualmente a Alemania, Francia, el Reino Unido y Holanda, en su mayor parte por camión. Las res-

tricciones anunciadas por las autoridades comunitarias para los próximos años, la congestión de las rutas europeas así como otras de índole administrativo de algunos países serán un obstáculo más a tener en cuenta. Las opciones de transporte por vías ferroviaria y marítima cobran cada vez mayor fuerza para la exportación hortofrutícola española.

En las zonas de producción intensiva del litoral mediterráneo se debe continuar con el esfuerzo inversor en la mejora de las infraestructuras de invernadero y en mantener una alta productividad en los cultivos.

Hay que tener en cuenta que no sólo tiene que competir con otros países europeos, sino también con otros sectores como el turismo y los servicios que demandan suelo y agua, entre otros elementos, y cuyo crecimiento continúa siendo muy importante.

En definitiva, al sector hortofrutícola español se le presentan nuevas oportunidades en el mercado global que, sin duda, sabrá aprovechar al estar muy bien situado en la posición de partida. ■

**JOSÉ ÁLVAREZ RAMOS**

Consejero de Agricultura en la Embajada de España en La Haya (Países Bajos)



## Los retos del sector hortofrutícola español

■ JOSÉ MARÍA POZANCOS. Director General de FEPEX

El sector hortofrutícola constituye un sector estratégico de la economía agraria española. Representa en torno al 32% de la Producción Final Agraria (incluida la ganadería y otros sectores como el lácteo) y alrededor del 50% de la Producción Vegetal Final (PVF) –igual a la suma de la Producción Vegetal Final de los demás sectores, incluidos los grandes cultivos, como cereales, oleaginosas, aceite de oliva y vino-. Tiene una alta capacidad de generación de empleo y el más bajo nivel de ayudas del sector agrícola.

Su importancia trasciende del sector agrario. Las exportaciones de frutas y hortalizas en el año 2001 (capítulos 07 y 08 del arancel) totalizaron 6.762 millones de euros (1,12 billones de euros), un 10% más que el año anterior, con lo que representa prácticamente la mitad de la exportación agroalimentaria española

España es, además, un líder mundial de la producción de frutas y hortalizas y desde hace años es el primer exportador del mundo, posición que ha sido conseguida por la conjunción de dos factores principalmente. Por un lado, destaca el esfuerzo y el buen hacer de los productores, que han sabido aprovechar unas condiciones climáticas idóneas para ampliar el calendario de cultivo (que en algunas zonas y productos se extiende todo el año), introducir ágilmente nuevos productos y variedades, y obtener una buena relación calidad/precio.

Y por otro lado, ha destacado la cultura emprendedora y la vocación comercial de las ciudades mediterráneas y atlánticas, que se extendió al campo que las rodeaba, favoreciendo la introducción de productos desconocidos y de nuevas técnicas de cultivo, con el fin de obtener unas producciones destinadas principal-

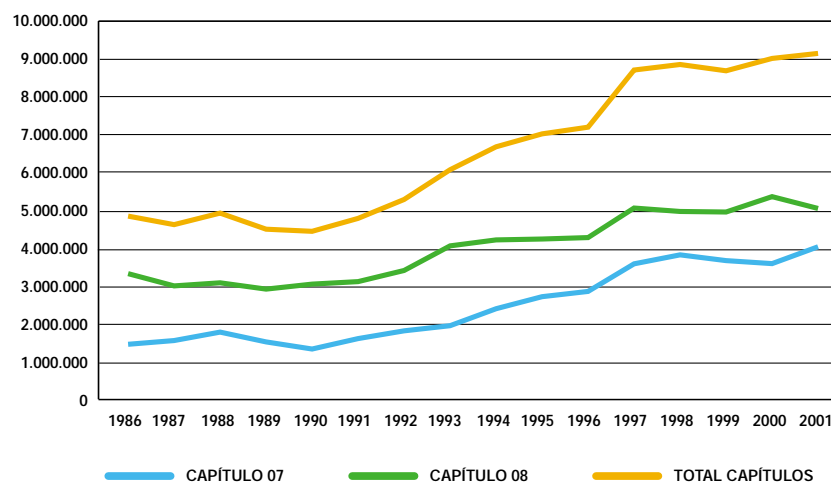
mente a los mercados exteriores. Actualmente Andalucía, la Comunidad Valenciana, Murcia, y Canarias representan el 92% de la exportación total española de hortalizas y en frutas, Andalucía, Valencia, Murcia y Cataluña representan el 94% de la exportación nacional.

Esta posición de primer país exportador de frutas y hortalizas se ha conseguido a pesar de la discriminación de la UE, que primero impuso al sector unas muy difíciles condiciones de acceso a los mercados comunitarios durante el periodo de adhesión de España y después, retrasó hasta 1996 la aprobación de la reforma de la OCM, cuatro años más tarde que el resto de las organizaciones de mercado.

Además, se estableció una dotación presupuestaria manifiestamente discriminatoria en comparación con otros sectores, que se mantiene en la actualidad,

GRÁFICO Nº 1

**EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS (TONELADAS)**



FUENTE: Datos procedentes de Aduanas procesados por FEPEX.

NOTA: Los capítulos de aduanas 07 y 08 abarcan frutas y hortalizas frescas, algunos productos transformados y frutos secos.

a pesar de que la OCM ya fue revisada en noviembre del año 2000.

No obstante, y a pesar de la importancia de la exportación de frutas y hortalizas dentro de la economía nacional, existen una serie de factores que amenazan el futuro. En la evolución de los intercambios vemos como a partir del año 1998 estamos en una situación de estancamiento de los volúmenes, ocasionado por múltiples razones: el fuerte incremento de la competencia de países terceros, el aumento también de la competencia interna por parte de los productores comunitarios y la dificultad de acceso a nuevos mercados, la concentración de la distribución... Todos ellos son retos que debemos afrontar aplicando nuevas medidas, tanto políticas como empresariales, que nos permitan recuperar la evolución positiva registrada por este sector en años precedentes.

Y este es el momento de hacerlo. Como FEPEX ha reiterado en múltiples foros, la posición de liderazgo adquirida durante estos años puede ser circuns-

tancial, como otras de nuestra historia económica, o por el contrario puede constituir una base que nos permita consolidar este sector como parte fundamental de nuestro desarrollo social, científico y económico. Si apostamos por esta segunda opción, los principios en los que se basó la evolución positiva del sector, que son la innovación y la orientación al mercado, siguen vigentes. El porvenir, por tanto, depende básicamente de nosotros mismos, de que los productores y exportadores, por un lado, y las administraciones autonómicas y nacional por otro, seamos capaces de aplicar las medidas que el sector requiere para revitalizar los dos principios mencionados.

En este artículo expondré estas medidas necesarias para afrontar los retos de futuro. Pero antes comenzaré resumiendo la evolución del sector en los últimos quince años y resaltando su importancia social y económica, valoración imprescindible para que se adopte la política necesaria y acorde con su dimensión en

términos de empleo, de renta generada y de contribución al equilibrio básico de la balanza agroalimentaria.

**EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**

La evolución de la exportación del sector español en los últimos 15 años ha venido marcada por varias fechas importantes: 1986, 1992 y 1997 que han representado tres tendencias claramente delimitadas.

Las exportaciones españolas en 1986 se situaron en 4,9 millones de toneladas y 293.567 millones de pesetas, según los capítulos de aduanas 07 y 08, que abarcan frutas y hortalizas frescas, algunos productos transformados y frutos secos. En 1986 con la adhesión de España a la entonces Comunidad Económica Europea, el sector esperaba beneficiarse de las ventajas de un mercado comunitario sin trabas a la exportación. No fue así. Sufrimos un largo proceso de adhesión, que llegó incluso a situarlo en inferioridad de condiciones en comparación con otros países terceros como Marruecos, como explicaré más adelante. Esto llevó a que entre 1986 y 1992, el valor de la exportación se incrementó solamente en 150.000 millones de pesetas, como consecuencia de las duras condiciones impuestas en el Tratado de Adhesión.

Fue a partir de 1992/93, con la creación del mercado único, cuando se produjo un fuerte incremento, tanto de los volúmenes exportados como de los valores obtenidos. Las exportaciones en 1992 se situaron en 456.159 millones de pesetas, ascendiendo hasta 952.042 millones de pesetas en 1997. A partir de 1997, la tendencia de las exportaciones fue cambiando. Como se ve en el gráfico nº 1, se entró en un proceso de estabilización de las exportaciones, que se mantiene en la actualidad.

El comportamiento de la exportación en el año 2001 ha confirmado el agotamiento del proceso de crecimiento inducido por la abolición de las fronteras interiores de la UE. La exportación de frutas y hortalizas en el año 2001 se ha si-



tuado en 9,2 millones e toneladas, un 1,4% más que en el año 2000.

La balanza comercial de frutas y hortalizas en fresco arroja un saldo positivo que en el año 2001 ha sido de 1 billón de pesetas. Este saldo positivo en frutas y hortalizas es el que hace que la balanza comercial agroalimentaria no sea deficitaria. Si excluimos las frutas y hortalizas, y contabilizamos el resto de productos alimentarios conjuntamente existe un déficit muy elevado, en concreto en el año 2001 ha sido de 721.338 millones de pesetas, según los datos de la Secretaría de Estado de Comercio.

### IMPORTANCIA SOCIAL Y ECONÓMICA. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Bajo la denominación genérica de "sector hortofrutícola español" nos encontramos con realidades muy dispares. Basándonos en el destino principal de las producciones de una región, podemos identificar tres tipos de "sector hortofrutícola": el que produce para la industria, el que lo hace para el mercado interior y el orientado a la exportación.

El sector orientado a la exportación se caracteriza porque la actividad productiva y comercial está más concentrada y las explotaciones, de carácter intensivo, están localizadas principalmente en Almería, Huelva, Sevilla, Cádiz, Canarias, Murcia y Comunidad Valenciana.

La propensión exportadora en estas provincias es muy elevada. El peso de la exportación sobre la producción en Murcia es del 61% y en Almería del 66%, casi el doble que el porcentaje nacional, situado en el 34%.

El sector que produce para el mercado interior se caracteriza por contar con explotaciones menos intensivas, ubicadas en regiones donde la actividad hortofrutícola no es la predominante, principalmente Extremadura y Aragón.

La propensión exportadora en estas regiones es menor y dedican su producción al consumo en fresco nacional y a la transformación.

El sector que produce para la industria transformadora se encuentra repartido.



Hay zonas cuya producción se destina mayoritariamente a la industria; por ejemplo, de junio a septiembre en Extremadura, Navarra y Castilla-La Mancha.

La división no es absoluta, de hecho existen regiones especializadas en la exportación que también destinan parte de su producto al mercado interior y que incluso paralelamente sirven de base para el desarrollo de la industria de transformación.

Es un sector, por tanto, que se caracteriza por estar presente en la mayor parte del territorio nacional, por la multiplicidad y diversidad de los productos que abarca, por mantener su actividad durante todo el año, por el alto valor añadido que generan sus producciones y por su carácter intensivo en mano de obra. Genera unos 450.000 puestos de trabajos, no sólo en el campo, sino también induce el desarrollo de otras actividades industriales y de servicios en el medio rural, como equipos de riego, viveros y semilleros, abonos, envases y embalajes. Fomenta el desarrollo de servicios profesionales para incorporar las nuevas tecnologías, desde técnicos agrónomos hasta informáticos, actividades relacionadas con la formación, comercialización, promoción, transportes locales e internacionales, etcétera. Todas estas actividades evolucionan gracias a una sólida base productiva agraria y a su vez contribuyen a consolidarla, permitiendo incorporar un mayor valor añadido y mejorar su competitividad.

Por otra parte, las propias características de las explotaciones exigen la especialización del agricultor y una dedicación plena. La producción y comercialización en este sector es un proceso muy complejo. Las frutas y hortalizas no son una materia prima destinada a una posterior transformación industrial. Cada fruta y cada hortaliza constituye por sí misma un producto igual y diferente a la vez. Los tomates constituyen una misma especie pero pueden diferir tanto en tamaño, forma, color, sabor o aroma, según las distintas variedades y según las explotaciones, que llegan a ser productos diferentes con un nombre común.

Estas características hacen de las frutas y hortalizas productos únicos en el mundo agrario porque son comercializados tal y como son producidos por el agricultor que asume íntegramente la responsabilidad sobre la calidad de sus productos. Esto obliga al productor a tener conocimientos amplios que abarcan muchas funciones, como el diseño de la plantación, la poda, la polinización, el riego, el abonado, el ensayo de nuevas variedades, etcétera. Se exige por tanto un productor muy preparado y especializado, con dedicación plena en muchos cultivos, incompatible en la mayoría de los casos con otras actividades orientadas a obtener otras fuentes de ingresos.

Por ello, y a pesar de que el marco normativo de la OCM permite a todo ciudadano ser productor de frutas y hortalizas sin sufrir ninguna restricción y de que este sector obtiene los rendimientos brutos más altos por hectárea cultivada, no existe intrusismo ni cazaprimas. Primero por las características de exclusividad y dedicación que he mencionado anteriormente, pero también porque es uno de los sectores con un menor nivel de ayudas de la UE.

Mientras para algunos cultivos y para el conjunto de algunas Comunidades Autónomas, las ayudas comunitarias representan más del 35% del valor de la producción agraria y de la renta de los agricultores, en el sector de frutas y hortalizas no llegan al 2%, y un amplio colecti-



vo de agricultores no obtienen ninguna ayuda, consiguiendo la totalidad de su renta en el mercado. Esta dependencia del mercado podría hacer pensar que el sector obtiene un trato mejor en la política de estructuras o de desarrollo rural con el objetivo de mejorar el nivel tecnológico de las explotaciones y su posición competitiva; pero como se comentará más adelante, la situación actual es justamente la contraria.

La producción hortofrutícola constituye, además, un factor fundamental en la corrección de los desequilibrios regionales y en el mantenimiento de la renta y el empleo en determinadas Comunidades Autónomas como Murcia y Andalucía y Canarias, sin que existan cultivos ni actividades económicas alternativas a las actuales. El sector ha sido una variable básica en el proceso de crecimiento de las principales regiones exportadoras y está contribuyendo de una forma decisiva al proceso de desarrollo de las nuevas zonas productoras exportadoras.

Su importancia además trasciende del sector agrario, como ya he mencionado. Las exportaciones en el año 2001 se situaron en 1,12 billones de pesetas, el capítulo más importante de toda la exportación agroalimentaria española. Sin embargo, el valor real de la exportación del sector y su porcentaje de participación en la exportación española está infravalorado y debe realizarse en términos netos, considerando que la participación de bienes importados en su producción

es mínima y que no existen prácticamente transferencias de rentas al exterior. Tampoco se ha valorado que el sector obtiene la totalidad de sus rentas en los mercados nacional y exterior y que su viabilidad y posición competitiva no depende de ayudas a la producción ni de restituciones a la exportación.

Por ello, desde FEPEX consideramos que el afrontar con éxito los retos de la hortofruticultura española depende en gran parte de que se reconozca la aportación del sector al desarrollo económico de España y de que, en consecuencia, se apliquen un conjunto de medidas de política comercial, agraria, de investigación y de calidad, cuyo contenido básico se describe en los apartados que se desarrollan después. La política comercial no sólo es un instrumento de negociación que pueda ser utilizada para realizar concesiones sino que, por el contrario, es necesario potenciarla para abrir nuevos mercados y mantener la preferencia comunitaria. La política agraria tiene que incentivar la innovación y la concentración de la oferta y la gestión del mercado. La calidad y la investigación necesitan ser incentivadas a través de la política económica y fiscal, con el fin de adaptar los productos a la evolución de la demanda, mejorar la calidad y facilitar la renovación de las estructuras productivas. Y sería positivo también que la política social facilitará la contratación de personas capaces con formación adecuada, y así evitar los estrangulamientos derivados de la escasez de mano de obra en los periodos puntas de la recolección.

### **POLÍTICA COMERCIAL**

El sector horticola español se ha sentido discriminado desde la incorporación de España a la entonces Comunidad Económica Europea, en el año 1986, hasta la fecha. El sector sufrió un largo proceso de adhesión, que llegó incluso a situarlo en inferioridad de condiciones en comparación con otros países terceros como Marruecos, que obtuvo mejores condiciones arancelarias en su acceso al mer-

cado europeo que las que tenía España. Esta situación obligó a aplicar a nuestras exportaciones a la entonces CE, el mismo trato que a los envíos procedentes de Marruecos, con el fin de evitar que un Estado Miembro recibiera peor trato que el de un país tercero. En este sentido es conveniente recuperar el texto de la comunicación de la Comisión al Consejo de Ministros del 22 de mayo de 1991 en el que se decía literalmente que al sector español se aplicarían "las supresiones arancelarias concedidas según las modalidades estrictamente idénticas a las aplicadas en el caso de los países terceros mediterráneos", situación que se producía cinco años después de nuestra adhesión a la CE.

Por ello, ahora, cuando la UE está revisando el capítulo agrícola del Acuerdo de Asociación firmado con Marruecos en 1996, y se hacen declaraciones, en el sentido de que habrá que plantearse incrementar las concesiones de frutas y hortalizas a Marruecos, el sector recuerda el trato discriminatorio que sufrió durante muchos años, sometiendo nuestros envíos a medidas de vigilancia y pagando tasas compensatorias, que llegaron a las cien pesetas por kilo exportado a la UE en determinados periodos.

En la actualidad, el sector se sigue considerando maltratado porque la política agraria comunitaria nunca se adaptó al cambio que supuso en su estructura productiva agraria la adhesión de España, donde las frutas y hortalizas tienen una participación en la Producción Final Agraria muy superior a la que tiene en la mayoría de los países comunitarios. Además, la diferente estacionalidad de las producciones españolas con relación a las producciones del norte de la UE, favorece que coexistan niveles diferentes de protección, según periodos de cultivo, lo que ha contribuido a prolongar este tratamiento marginal. Actualmente la hortofruticultura del norte disfruta en su conjunto de una mayor protección arancelaria frente a países terceros, ya que los derechos arancelarios son más altos, en general, en el pe-





riodo comprendido entre mayo y octubre, periodo coincidente con su producción. La mayor flexibilidad de la política comercial en comparación con otras medidas de política agraria, permite que coexistan niveles de protección diferentes para el mismo producto y en consecuencia diferentes grados de preferencia comunitaria.

Basta citar el ejemplo de la fresa. La campaña de exportación de la fresa española se extiende desde diciembre hasta junio. Hasta el 31 de marzo la fresa española no cuenta con ninguna protección arancelaria, compitiendo en igualdad de condiciones con los países terceros, que acceden libremente al mercado. Sin embargo, cuando el resto de países productores de la UE inician sus campañas, en general a partir del mes de abril, se aplican aranceles elevados a todas las importaciones.

Por otra parte, el problema de la creciente competencia de países terceros se agudiza porque la UE sigue realizando concesiones comerciales adicionales a las del GATT en el sector hortofrutícola, concentra dichas concesiones en el periodo de producción de España, y no controla que su régimen de protección arancelaria sea eficaz.

Los países terceros con los que se tienen acuerdos comerciales son importantes productores de frutas y hortalizas, con un potencial de desarrollo significativo y en consecuencia no representan ninguna oportunidad para los exportadores españoles. En cambio, sí ofrecen nuevas oportunidades para otros cultivos de la UE. Además, la estacionalidad de sus producciones es coincidente con la producción española, de forma que los efectos negativos de sus exportaciones en los mercados recaen directamente sobre el sector español.

Marruecos es un ejemplo de lo expuesto. Cuando se firmó el Acuerdo de Asociación se establecieron contingentes de exportación agrícola con condiciones ventajosas, pero dichas concesiones se centraron principalmente en frutas y hortalizas. No hubo diversifica-

ción hacia otros productos, en los que Marruecos es un gran importador y no desarrolla su potencial productivo porque lo impiden las importaciones a bajo precio de excedentes subvencionados de otros países.

En el caso del tomate, se acordó un calendario de exportación, de octubre a marzo, que coincide con los meses de mayor producción y exportación española. En este periodo España realiza el 65% de sus exportaciones y es el principal abastecedor del mercado comunitario. El resto de países productores como Francia, Bélgica y Holanda inician sus campañas a partir del mes de abril.

Además, el país magrebí ha incumplido el Acuerdo de Asociación durante varias campañas seguidas, en el capítulo del tomate, exportando más producto del recogido en el contingente arancelario. Ante las quejas del sector, la Comisión Europea impuso la obligatoriedad de los certificados de importación para el tomate marroquí. Sin embargo, fue una medida efímera que entró en vigor el 1 de enero de este año y finalizó el 1 de febrero. Bastó que el gobierno marroquí solicitara la supresión de los certificados al Comisario de Agricultura, para que éste lo aceptara, en contra de la opinión del sector español que considera que estos certificados son la única forma de controlar los envíos marroquíes.

Ante esta situación, desde FEPEX se considera que la administración española debería defender ante la UE las siguientes medidas:

- Revisar las disposiciones de aplicación de los precios de entrada para corregir su ineficacia

- Redistribuir la protección arancelaria equilibradamente a lo largo del año.

- Compensar la pérdida de preferencia comunitaria con el incremento de la ayuda financiera a los programas operativos para mejorar la posición competitiva.

- Paralizar las concesiones arancelarias en frutas y hortalizas, tanto en el nivel de los precios de entrada, como en los derechos ad valorem, especialmente en los periodos de producción de Espa-



ña, que ya sufre una discriminación histórica con relación a otros países productores de la UE.

Por otra parte, si el sector español debe competir en un mercado cada vez más competitivo y global, en el que existen continuas concesiones a países terceros negociadas por la Comisión Europea, sería lógico que la Comisión asumiera también la competencia de abrir nuevos mercados, que como Estados Unidos o Japón, están prácticamente cerrados a la exportación española por barreras arancelarias ficticias.

La política proteccionista practicada por Estados Unidos en el sector de frutas y hortalizas, basada en barreras no arancelarias, está limitando la exportación no sólo por lo exiguo de los volúmenes enviados, sino también por los productos, los calendarios de exportación y zonas de producción autorizadas.

### POLÍTICA DE CALIDAD

Las recientes crisis alimentarias han llevado a la sociedad a mostrar una mayor preocupación por los alimentos sanos y frescos. Esta tendencia nos afecta directamente y por ello consideramos que es necesario implantar un sistema eficaz de calidad garantizada, que sea percibido por el consumidor y que constituya una base sólida para divulgar extensamente entre los consumidores los efectos beneficiosos que produce en el organismo humano el consumo de frutas y hortalizas, por su contribución en la prevención de patologías muy graves,

como diversos tipos de cáncer y enfermedades cardiovasculares.

En este sentido, la producción integrada y la producción controlada pueden considerarse como dos sistemas de calidad garantizada, pero aún no son percibidas como tal por los consumidores. Si el objetivo de estas políticas de calidad es dar respuesta a los consumidores y a la gran distribución, ¿cómo es que todavía apenas son conocidas por éstos?.

En el caso de la producción integrada, existen múltiples normativas puesto que son las Comunidades Autónomas las que las están regulando; cada una de ellas con su logo identificativo y con su sistema y organismo de control propio. Esto está creando una situación de dispersión normativa y de falta de credibilidad que impide su desarrollo. Dispersión normativa porque cada comunidad autónoma está adoptando normas de producción con requisitos diferentes, incluso para el mismo producto y para zonas de producción contiguas con características similares. Y falta de credibilidad porque cada Comunidad autoriza a múltiples entidades para que controlen y verifiquen el cumplimiento de las normas.

Para solventar esta situación se requiere un consenso político entre Comunidades Autónomas, productores, exportadores y Administración central, para que se establezca una normativa nacional, que esté certificada por un sistema de control único, y con símbolos comerciales comunes que den credibilidad y respalde comercialmente la estrategia del sector en los mercados exteriores, de los que depende para ser viable. En mi opinión la globalización de los mercados hace necesario la aplicación de una estrategia comercial común. El Ministerio de Agricultura ha elaborado ya diversos borradores de Real Decreto sobre Producción Integrada, por lo que parece que esta próxima su aprobación.

En cuanto a la producción controlada, FEPEX y la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, han puesto en marcha un sistema de normalización y certificación de producción



controlada con el objetivo de dar una respuesta nacional a la calidad demandada por los clientes y ante la situación de proliferación de normas de producción realizadas en otros países cuya forma de cultivo no tiene que ver nada con la nuestra. Como ejemplo se pueden citar iniciativas como EUREP (Euro Retailer Group), que representa a empresas europeas líderes del sector minorista y que ha desarrollado un protocolo de buenas prácticas agrícolas a nivel europeo, o los proyectos ingleses Alicia o Nature's Choice, desarrollados por las grandes cadenas de distribución del Reino Unido, similares en sus principios a los de producción integrada, aunque con un menor nivel de exigencia..

Desde FEPEX hemos apostado por el desarrollo de una política propia de calidad, cuya credibilidad está garantizada por AENOR y que supone beneficios indudables para todos los implicados.

Para el productor supone poder cumplir los requisitos de calidad que la gran distribución exige, aplicando una norma adaptada a las características de cultivo del sector español. Por otro lado la distribución sabe que un producto con la marca AENOR es un producto de calidad y que ha sido obtenido mediante técnicas respetuosas con el medio ambiente y que cumple además con las normas.

En estos momentos, el esfuerzo del productor en cuanto a la calidad debe

ser mayor porque se está imponiendo el concepto de la trazabilidad, como un sistema de control que permite el seguimiento del producto desde la unidad de cultivo de origen hasta la manipulación y envasado del producto en la empresa comercializadora. De esta manera cualquier desviación sobre los objetivos de calidad perseguidos pueden ser identificados y controlados, definiendo la acción correctora correspondiente.

Con la trazabilidad, exigida por las grandes cadenas de distribución, el producto está identificado desde la zona de cultivo hasta el punto de venta final; se controla todo el proceso, y el productor estará permanentemente identificado, exigiéndole un mayor esfuerzo en todas las fases del proceso productivo y comercializador, lo que no ocurre con otras materias primas agrarias.

### POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN

En los últimos años hemos asistido a una importante aceleración de la investigación y de la innovación tecnológica. La competencia de otros sectores de la alimentación en atraer a los consumidores es creciente, disponiendo de importantísimos fondos que han permitido aplicar tecnologías cada vez más sofisticadas. Las frutas y hortalizas no pueden ser ajenas a este ritmo de cambio.

Crear un marco que permita al sector hortofrutícola atender la demanda del mayor número de consumidores posibles, es una tarea que requiere la utilización de todas las herramientas que el siglo XXI ofrece y especialmente la investigación que en numerosas ocasiones se ha limitado la tecnología e investigación a esferas genéticas y de obtenciones varietales. La innovación que nos exige el cada vez más competitivo mundo de la alimentación, ha de englobar toda la actividad agraria:

- Desarrollo de variedades de semillas y patrones leñosos.
- Técnicas de producción.
- Técnicas de manipulación.
- Técnicas de conservación y postcosecha.

La importancia de la mejora de las técnicas de cultivo con variedades tradicionales ha resultado fundamental para obtener mayor precocidad, sabor o mejor aspecto externo. Por ello, la tecnología en la fase de producción atenúa en numerosas ocasiones las deficiencias varietales. Así mismo se hace necesario incrementar la investigación hacia sistemas de cultivo que permitan mantener la compatibilidad de nuevas técnicas de producción y el medio ambiente, manteniendo la competitividad.

La investigación debe extenderse del mismo modo, a la actividad manipuladora y a las técnicas de conservación y postcosecha para dar respuesta a las exigencias de calidad de la gran distribución.

En FEPEX consideramos que la investigación deber ser una herramienta para conseguir, en primer lugar, la puesta en el mercado de variedades adaptadas a la demanda, en segundo lugar, incrementar los rendimientos en un entorno respetuoso con el medio ambiente y en tercer lugar, aportar novedades para luchar contra las plagas y enfermedades de las plantas, capaces de provocar por sí mismas pérdidas económicas importantes.

Además la investigación debe ser adaptada a las condiciones y circunstancias locales, acercándola al productor. Dicho objetivo se ha de completar estableciendo mecanismos de divulgación y formación adecuados para que el resultado de las investigaciones lleguen de forma inmediata a los agricultores.

### **POLÍTICA AGRARIA.**

#### **OCM Y DESARROLLO RURAL**

La política agraria incide básicamente sobre la actividad productiva y comercial del sector a través de la Organización Común de Mercado (OCM), aprobada en julio de 1996 y revisada parcialmente en noviembre del año 2000, y a través de la política de desarrollo rural.

En este aspecto, al igual que en la política comercial, el sector ha estado discriminado, puesto que mientras que las



OCM de las principales producciones de los países del norte de la UE (cereales, vacuno o leche) se aprobaron en 1992, la correspondiente a las frutas y hortalizas se pospuso hasta 1996. Posteriormente en la denominada Agenda 2000 se negoció también la Política Agraria Común y dentro de ella se reformaron algunas organizaciones de mercado pero no la de frutas y hortalizas. De esta forma, de nuevo las producciones continentales tenían asegurado su futuro hasta el año 2006, mientras que la OCM de frutas y hortalizas tendría que ser, de nuevo, evaluada aisladamente.

Esta evaluación llegó en noviembre de 2002. El principal cambio introducido, que afectaba a todo el sector, fue la fijación de las ayudas recibidas a través de los fondos operativos en un 4,1% del valor de la producción comercializada de las organizaciones de productores, frente al 4,5% solicitado por el sector. Para FEPEX ha sido positivo el hecho de que se haya acordado una ayuda fija del 4,1% del valor de la producción comercializada de las organizaciones de productores, ya que hasta ese momento el porcentaje podía oscilar entre el 2,5% y el 4,5%, lo que introducía un factor de incertidumbre en la planificación del gasto cada año. No obstante, esta cantidad sigue siendo manifiestamente insuficiente para que los fondos operativos, que afectan a todos los productos del

sector, puedan cumplir los objetivos que tiene asignados de regulación de los mercados, de financiación de inversiones, de mejora de la calidad, de adaptación a la demanda, de reducción de los costes de producción, de concentración de la oferta, de mejora del medio ambiente, etcétera.

Por otra parte, la reglamentación comunitaria y nacional que desarrolla la OCM debería ser simplificada, porque es extremadamente compleja. El espíritu excesivamente pormenorizado que ha predominado en la normativa de este sector ha llevado a una regulación excesiva que está dificultando su comprensión y también su aplicación. Sería por tanto necesario una simplificación de la OCM en todos los aspectos y especialmente en lo referente a la gestión de los programas operativos para que cumplan los fines que tienen asignados.

En cuanto a la política de desarrollo rural, FEPEX considera básico el mantenimiento de una política que permita al sector español mantener un alto nivel de inversión, necesario para compensar las desventajas tradicionales respecto a otros países productores, como la lejanía a los mercados, y conseguir un acercamiento al nivel tecnológico de las explotaciones de los socios comunitarios, líderes en el sector, así como para conseguir una sólida posición ante la competencia de países terceros.

No obstante la normativa vigente de Desarrollo Rural ha perjudicado al sector y limita sus posibilidades de inversión tanto en las explotaciones agrarias como en la mejora de la transformación y la comercialización.

En la normativa vigente, que data del año 2000 y que fue incluida dentro de la Agenda 2000, se elimina la complementariedad entre las ayudas a la inversión recogidas en el Reglamento sobre desarrollo rural y las recogidas en la OCM, que hasta ese momento existía. Se estableció que una vez aprobada una de las vías de financiación, no podrían presentarse o incluir actuaciones estructurales de la misma categoría por la otra.



En consecuencia, se cerró la vía de financiación a través de los fondos estructurales.

Se estableció, no obstante, la posibilidad de establecer excepciones a propuesta de los Estados Miembros. Sin embargo, hoy en día, la compatibilidad entre las medidas de la OCM de frutas y hortalizas y las establecidas en el Reglamento de Desarrollo Rural no han sido aprobadas todavía, siendo el único sector que se encuentra con esta problemática, a pesar de tener el más bajo nivel de ayudas.

Ante esta situación, consideramos que es prioritario facilitar a los productores el acceso a las ayudas previstas sobre desarrollo rural, que además en la parte que afecta a nuestro sector tiene como objetivo mejorar la posición competitiva de los sectores para hacer frente a la globalización de los mercados. Considero que además de resolver el problema planteado, es necesario adaptar los techos de inversión a las características de las explotaciones hortofrutícolas, muchas más intensivas en capital que otras estructuras agrarias.

Por último, en este capítulo de política agraria me gustaría destacar la importancia del agua como recurso clave para el desarrollo y por ende de la política hidráulica de las administraciones. Creemos que abrir líneas específicas de ayuda de las administración nacional y autonómica a la financiación de proyectos relacionados con el agua, supondría un apoyo directo a esta actividad económica que redundaría en un mayor desarrollo de las zonas productoras.

### PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

El futuro de la hortofruticultura española depende de manera muy importante de la política comercial, agraria, de investigación... que las administraciones emprendan, tal y como he venido argumentando en este artículo. La adopción de estas políticas facilitará también que los productores exportadores desarrollen a su vez las medidas que se apuntan a continuación.



En cuanto a la producción y comercialización, desde FEPEX consideramos que es prioritaria una mayor organización en origen para realizar funciones básicas como la mejora de la calidad, la comercialización y la regulación cuantitativa del volumen a comercializar, aspectos necesarios para conseguir una mayor rentabilidad de las producciones. Una mayor organización de la producción y comercialización en origen permitirá además hacer frente a la creciente concentración de la demanda. En los últimos años las relaciones comerciales con los detallistas independientes y mayoristas locales se han reducido drásticamente y la posición de las grandes cadenas comerciales se refuerza cada día más, incrementando sus exigencias.

Las principales exigencias que la gran distribución impone a sus proveedores de frutas y hortalizas pueden sintetizarse en las siguientes:

- Gran capacidad de producción, que asegure las necesidades de abastecimiento de todos los centros de venta del cliente.

- Capacidad de abastecimiento regular a lo largo de todo el año.
- Compromiso de mantener una calidad homogénea y perfecta normalización en todos los envíos y a lo largo de toda la campaña.
- Precios ajustados.
- Mejora de las condiciones de transporte.
- Realización de fuertes inversiones en los centros de selección y envasado.
- Colaboración y cofinanciación de campañas de marketing en los centros de venta.
- Mayores necesidades de formación del personal comercial y de gestión.
- Inversiones de equipos informáticos que permitan la implantación de sistemas de comunicación proveedor/cliente.

Este dominio de la demanda e incremento constante de su cuota de mercado, no ha estado compensado por una mayor organización de la producción y del comercio en origen, lo que sitúa al sector productor exportador en una situación de desventaja que debe corregirse. En mi opinión, la organización de la producción en origen con una dimensión creciente y una mayor organización entre la producción y la comercialización son aspectos íntimamente ligados entre sí que constituyen un factor clave para mantener el desarrollo económico del sector.

Los servicios comerciales de la empresa deberían ser potenciados para atender la demanda de servicios requerida por las grandes cadenas de distribución, que supera su función principal de venta. Por otra parte, el sector debe acelerar la renovación de las estructuras productivas para incorporar medios de producción avanzados, incluyendo nuevas tecnologías, que faciliten la mecanización de las explotaciones, así como la renovación de las plantaciones. Para ello se requiere, junto a las medidas de política agraria mencionadas, la puesta en marcha de medidas fiscales que faciliten este proceso, como puede ser la revisión de las tablas de amortización.



La renovación de las estructuras productivas permitirá que los beneficios sean generados por la vía de la reducción de costes y el incremento de los rendimientos productivos, y no en los mercados donde las posibilidades son limitadas e imprevisibles.

Por último, haré una mención a la calidad, puesto que los productores exportadores la deben considerarla como otro de los factores estratégicos de desarrollo. Y no es que hasta la fecha no se haya tenido en cuenta, sino que las nuevas exigencias de los clientes, de las cadenas de distribución y la competencia de países terceros, han hecho que el sector incida aún más, si cabe, en la política de calidad asumida de una forma global.

Tal y como expusimos en el I Congreso de FEPEX, celebrado hace tres años, la calidad debe referirse además de al sistema productivo al sistema comercializador. Estamos hablando de "calidad integral", entendida como el proceso de mejora, que manteniendo un enfoque general de la gestión de la empresa hortofrutícola, ofrezca satisfacción a los consumidores y a la distribución, y siendo respetuosos con el medio ambiente, permita a su vez mejorar la competitividad empresarial.

### CONCLUSIÓN

Como conclusión a este artículo apuntaría que los factores en los que se basó el desarrollo del sector hortofrutícola español siguen plenamente vigentes y estos factores se centran en la innovación y el mercado. Es preciso mantener, por un lado, el proceso innovador mediante la investigación, la mejora de la calidad y la mejora de las estructuras productivas y comerciales y, por otro lado, como sector que depende básicamente de la comercialización de sus productos, será primordial que la Administración nacional y comunitaria desarrollen una política comercial que garantice la preferencia comunitaria y permita la apertura de nuevos mercados.

Afrontar, por tanto, los retos de futuro expuestos depende de todos: de los productores, de las administraciones, de los comercializadores y en última instancia de los consumidores. Las exigencias por parte de los clientes, de las cadenas de distribución siguen incrementándose constantemente, básicamente en torno a aspectos como la seguridad, respeto al medio ambiente y en definitiva la calidad.

El productor siempre tratará de dar respuesta a estas exigencias crecientes porque además de ello depende su permanencia en el mercado. Sin embargo la calidad hay que entenderla de forma integral, como mencionaba anteriormente, y ello supone cultivar y comercializar productos que den satisfacción a los consumidores y a la distribución, pero que también permitan mejorar la competitividad empresarial. El destinatario final juega también un papel fundamental en nuestro futuro, porque como consumidores que somos todos, tenemos un gran poder en nuestra decisión de compra. ■



## Consumo de frutas y hortalizas en la Unión Europea

### Innovaciones en la oferta y estrategias de la distribución

■ ALICIA LANGREO NAVARRO

Doctora Ingeniero Agrónomo. Directora de Saborá.  
Estrategias Agroalimentarias.

Los cambios en el consumo condicionan la actividad en el sistema alimentario y la gama de productos finales ofertada, pero, a su vez, la introducción de innovaciones en el sistema alimentario posibilita la modificación de la gama final que llega al mercado, cuestión en la que juega un papel relevante la estrategia de la distribución. Cualquier reflexión sobre el consumo debe tener en cuenta ambos puntos de vista.

Hay un primer bloque de factores condicionantes del consumo ligados a los movimientos demográficos y las tendencias sociales: el envejecimiento de la población, la inmigración que supone la entrada de otros usos y costumbres alimentarias y gastronómicas, la consolidación de familias más pequeñas, etc. El incremento de la renta es otro factor importante: cuando ésta sube aumenta el consumo de los alimentos considerados mejores (más caros) y caen los menos valorados; sin embargo este efecto pue-

de verse alterado por el solapamiento de otras influencias como la preocupación por la salud y los cambios poblacionales.

Una de las cuestiones que más ha condicionado la evolución de la alimentación ha sido el aumento de la actividad económica de la mujer que altera la forma, el lugar, el momento y la frecuencia de la compra; lo que se compra, la búsqueda de alimentos semielaborados y/o fáciles de preparar, así como el recurso a la comida fuera del hogar, lo que a su vez está ligado al crecimiento de los canales HORECA que consumen otro tipo de alimentos y se suministran en otros canales.

En general, la nueva actitud de las mujeres ante la vida (no sólo a causa del trabajo fuera del hogar) lleva a dedicar menos tiempo a la elaboración de alimentos, incluida su adquisición, lo que condiciona el consumo, a la vez que su trabajo incrementa las rentas familiares. Todo esto favorece al auge del concepto

“producto&servicio”, que es lo que ahora tiende a evaluar el consumidor. El trabajo de la mujer también lleva a compartir las decisiones de compra, que es realizada por hombres en mayor medida que antes, lo que condiciona las opciones. Un ejemplo de todo esto se aprecia en los diferentes resultados de los análisis del consumo en hogares según la mujer trabaje o no fuera del hogar.

La dotación de los hogares (frío, congeladores, microondas, ollas rápidas, disponibilidad de espacio, etc.) ha condicionado también las elecciones del consumidor. En este apartado se debe incluir también el tipo de hábitat.

La importancia de los canales HORECA es más elevada y creciente en los núcleos de población más grandes y allí donde es mayor la tasa de actividad femenina. Dentro de estos canales existen diferencias muy acusadas en cuanto a la oferta, pero en general en ellos desaparecen las frutas frente al postre lác-



CUADRO N° 1

## CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS EN LA UNIÓN EUROPEA

PAÍS	CONSUMO TOTAL (MILES DE TONELADAS)		CONSUMO PER CÁPITA (KILOS) 1997	VARIACIÓN 1992/97 (%)
	1992	1997		
FRANCIA	7.726,9	7.796,9	133,6	0,91
ALEMANIA	13.957,4	14.138,2	171,7	1,30
ITALIA	12.533,8	9.460,7	165,6	-24,52
<b>ESPAÑA</b>	<b>5.989,0</b>	<b>5.266,1</b>	<b>132,7</b>	<b>-12,07</b>
REINO UNIDO	4.352,9	4.790,6	82,3	10,06
BÉLGICA Y LUXEMBURGO	1.036,8	1.058,0	100,5	2,04
HOLANDA	1.890,7	2.077,0	132,6	9,85
DINAMARCA	413,5	456,1	86,7	10,30
FINLANDIA	378,0	369,4	71,6	-2,28
SUECIA	795,4	817,0	91,3	2,72
AUSTRIA	1.192,1	1.359,6	154,6	14,05
GRECIA	2.931,1	3.045,4	287,3	3,90
IRLANDA	199,6	250,2	69,5	25,35
PORTUGAL	1.128,0	1.243,0	125,5	10,20
<b>UE 15</b>	<b>53.727,9</b>	<b>51.173,5</b>	<b>138,4</b>	<b>-4,75</b>

FUENTE: West European Food & Drinks markets. 1998.

teo o la repostería y se tiende a adquirir más alimentos de quinta gama o previamente semielaborados, cuestiones ambas que repercuten en el consumo de frutas y hortalizas frescas.

La demanda de alimentos acusa los procesos de globalización que se traducen en multitud de cuestiones, desde la homogeneización de la dieta con la generalización del consumo de los alimentos típicos o tradicionales de otras zonas y la disponibilidad de productos de otras latitudes (cuestión evidente en las frutas y hortalizas), a la presencia de las mismas gamas y a la expansión de las mismas marcas y productos elaborados, proceso liderado en una primera etapa por la industria alimentaria y las empresas comerciales.

Más reciente es el papel de la gran distribución en la globalización del consumo ligada a la existencia de las mismas empresas en numerosos países, su papel en el comercio internacional, sus



marcas propias y su tendencia a homogeneizar gamas del consumo, sus presentaciones e incluso la elección de alimentos y las formas de venta.

La gran distribución ha cambiado profundamente la manera de comprar y con ella la opción de compra y ha puesto a disposición del consumidor nuevos productos que hubiesen entrado mucho más despacio por los canales tradicionales. En la opción por la gama de productos disponible en lineal influye la rentabilidad

de su puesta en mercado, su dificultad logística, su capacidad de arrastre (incentivo en el número de visitas a la tienda), la propia organización comercial, sus estrategias de competencia, etc.

Otro elemento importante es la publicidad y comunicación sobre los productos; las gamas de productos que no tienen se enfrentan a un factor de no competitividad importante, por ejemplo, frutas frente a derivados lácteos. Cabe resaltar que en los productos que no cuentan con una imagen de marca fuerte el margen de maniobra de la gran distribución es mayor.

En definitiva, el consumo muestra tendencias más o menos opuestas que responden a diversos motivos:

–La segmentación de la población: grupos de edad, situación familiar, origen, actividad, renta, situación geográfica...

–Las distintas funciones que juega la alimentación en la vida cotidiana (celebraciones, menús, etc.).

CUADRO Nº 2

## CONSUMO DE FRUTAS FRESCAS EN LA UNIÓN EUROPEA

PAÍS	CONSUMO TOTAL (MILES DE TONELADAS)		CONSUMO PER CÁPITA (KILOS) 1997	VARIACIÓN 1992/97 (%)
	1992	1997		
FRANCIA	4.143,6	4.447,2	76,2	7,33
ALEMANIA	9.362,2	9.202,1	111,7	-1,71
ITALIA	6.315,4	5.179,2	90,7	-17,99
<b>ESPAÑA</b>	<b>4.042,0</b>	<b>3.289,2</b>	<b>82,9</b>	<b>-18,62</b>
REINO UNIDO	2.017,9	2.409,1	41,4	19,39
BÉLGICA Y LUXEMBURGO	638,8	634,9	60,3	-0,61
HOLANDA	1.056,2	1.108,5	70,8	4,95
DINAMARCA	237,8	276,9	52,6	16,44
FINLANDIA	225,1	206,3	40	-8,35
SUECIA	408,1	392,3	43,9	-3,87
AUSTRIA	720,0	845,2	96,1	17,39
GRECIA	1.615	1.638,2	154,5	1,44
IRLANDA	79	101,2	28,1	28,10
PORTUGAL	677,7	749,8	75,7	10,64
<b>UE 15</b>	<b>31.014,9</b>	<b>29.829,2</b>	<b>80,7</b>	<b>-3,82</b>

FUENTE: West European Food & Drinks markets. 1998.

–La preocupación por la salud, que ahora está poniendo de moda los alimentos reforzados con calcio, vitaminas, aminoácidos, etc., colaborando en el desarrollo del concepto "alimento&medicamento" que se ve reforzado por los múltiples portales de salud.

–La búsqueda de alimentos naturales que favorece a las frutas y hortalizas frescas.

–Las opciones ligadas a principios filosóficos: vegetarianos (sólo en el Reino Unido hay unos 6 millones), macrobióticos, partidarios de alimentos biológicos, etc.

–La valoración de la comida en la asignación del gasto, etc.

Esto explica la coexistencia de tendencias contradictorias: auge de la comida basura y a la vez generación de nichos de mercado de alta gama y alto precio, o existencia de un segmento significativo que busca comida sana, globalización y auge de lo tradicional, masifi-



cación y búsqueda por parte de un segmento de la calidad diferencial, preocupación por la obesidad, etc.

A todo esto se ha sumado un elemento de importancia creciente y que posiblemente afecte a todos los segmentos de la población y opciones de consumo: la exigencia de seguridad alimentaria, normalmente mal documentada. Así, las "vacas locas" y otras intoxicaciones alimentarias, la oposición a los transgénicos o el miedo a los residuos, están con-

dicionando el consumo y dando pie a una nueva segmentación del mercado: alimentos con y sin seguridad.

A pesar de que se aprecia una convergencia entre los patrones de alimentación dentro de la UE, hay que resaltar el distinto comportamiento ante el consumo que coincide con distintos hábitos de compra y diferente estructura del comercio minorista.

El porcentaje del gasto destinado a la alimentación oscila entre el 12,1% en Luxemburgo y el 24,1% en Portugal. La valoración de los alimentos de calidad diferencial es mayor en los países mediterráneos y la preocupación por los residuos o la opción por la alimentación vegetariana es mayor en el norte.

#### EL CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LA UNIÓN EUROPEA

El consumo mundial de frutas y hortalizas está aumentando a un ritmo inferior a la producción, esto hace el mercado

CUADRO N° 3

## CONSUMO DE HORTALIZAS FRESCAS EN LA UNIÓN EUROPEA

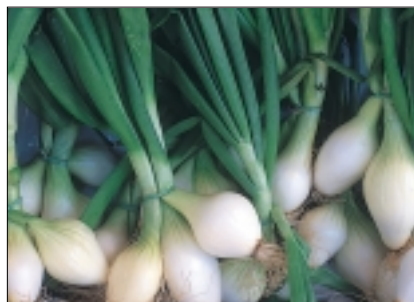
PAÍS	CONSUMO TOTAL (MILES DE TONELADAS)		CONSUMO PER CÁPITA (KILOS) 1997	VARIACIÓN 1992/97 (%)
	1992	1997		
FRANCIA	3.306,9	3.228,1	55,3	-2,38%
ALEMANIA	5.849,4	6.186,0	75,1	5,75
ITALIA	8.811,3	5.991,9	104,9	-32,00
<b>ESPAÑA</b>	<b>2.548,0</b>	<b>2.340,5</b>	<b>59,0</b>	<b>-8,14</b>
REINO UNIDO	2.294,9	2.555,2	43,9	11,34
BÉLGICA Y LUXEMBURGO	400	407,4	38,7	1,85
HOLANDA	924,6	1.095,0	69,9	18,43
DINAMARCA	190,6	202,9	38,6	6,45
FINLANDIA	171,5	177,9	34,5	3,73
SUECIA	328,9	365,6	40,9	11,16
AUSTRIA	617,0	694,1	78,9	12,50
GRECIA	1.885,0	2.020,0	190,5	7,16
IRLANDA	115,3	144,7	40,2	25,50
PORTUGAL	591,0	590,7	59,6	-0,05
UE 15	27.645,6	25.543,2	69,1	-7,60

FUENTE: West European Food & Drinks markets. 1998.

europeo particularmente atractivo para los países terceros debido a su alto consumo y a sus atractivos precios. Los avances técnicos en logística y en sistemas productivos están permitiendo una oferta desestacionalizada con producciones de los dos hemisferios en gamas tradicionales y la irrupción de productos de otras latitudes. Esto y la producción bajo plástico han desestacionalizado la oferta al consumo de frutas y hortalizas frescas, eliminando una de las ventajas del producto transformado.

Las tendencias del comportamiento del consumidor europeo permiten prever un incremento de las hortalizas que se consumen crudas, las frutas fáciles de transportar e ingerir, las de prestigio y las de ración, así como la cuarta y quinta gama y las semipreparadas.

En la extensión de los productos exóticos influye la distribución y crecimiento de las poblaciones inmigrantes y el interés del consumo tradicional europeo por



los nuevos productos, ya integrados en su dieta.

Para la Unión Europea, hay que tener en cuenta que la UE no dispone de estadísticas de consumo homogeneizadas basadas en encuestas, aunque sí las tienen los países miembros y de ahí se desprenden los datos que se recogen a continuación.

En el conjunto de la UE, el consumo per cápita de frutas y hortalizas frescas ha caído entre 1992 y 1997 de 147,5 a 138,4 kilos. Entre los países mayores

únicamente sube el consumo en el Reino Unido y Holanda, se mantiene en Francia y Alemania y baja mucho en Italia y España; destacan las subidas en países tradicionalmente poco consumidores como Dinamarca, Irlanda y Austria, así como el incremento en Portugal.

El comportamiento es diferente en frutas y en hortalizas pero en ambos cae el consumo: en frutas ha pasado de 85,1 kilos a 80,7 kilos per cápita y en hortalizas de 75,9 a 69,1 kilos per cápita. Las mayores caídas en el consumo de frutas se registran en España e Italia, destaca el incremento en el Reino Unido, Austria, Dinamarca, Irlanda y en menor medida Portugal y Francia; en Alemania apenas se ha movido.

Cabe destacar que el primer país consumidor de frutas es Grecia, importante productor, seguido por Alemania, mucho menos productor pero que es un gran importador. España, gran productor, está muy poco por encima de la media.



El consumo per cápita de hortalizas en la UE está 10 kilos por debajo del consumo de frutas. La mayor consumidora es Grecia, seguida de lejos por Italia. España está por debajo de la media comunitaria.

En el periodo considerado el consumo ha caído espectacularmente en Italia y en mucha menor medida en España; en los restantes países o sube o apenas se mueve. Los mayores incrementos se registran en Irlanda, Holanda, Austria, Reino Unido y Suecia.

Paralelamente el consumo de fruta enlatada ha caído también para el conjunto de la Unión, de 3,52 a 3,19 kilos per cápita y la fruta congelada ha subido ligeramente, aunque su consumo sigue siendo insignificante. A la vez ha subido el consumo de yogures y similares, incluidos los postres lácteos, que como media en la UE han pasado de un consumo per cápita de 10,01 a 11,81 kilos



entre 1992 y 1997. Este incremento ha sido más alto en España e Italia, que han visto reducirse drásticamente sus consumos de frutas.

En cuanto a las hortalizas transformadas, el comportamiento ha sido el siguiente: el consumo de productos enlatados ha disminuido pasando de un consumo per cápita de 9,69 kilos a 9,35 kilos y el de productos congelados ha subido, pasando de 4,98 kilos per cápita a 5,43. En este apartado tiene una partici-

pación muy alta la patata congelada, cuyo consumo está subiendo muy deprisa.

### EL CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS EN ESPAÑA

En el año 2000 el consumo de hortalizas frescas en España ascendió a 2.503 millones de kilogramos, un 3% menos que en 1987. El mayor consumo se registró al principio de la década de los noventa, entonces inició una caída que se prolongó hasta los años 1995 y 1996 y desde entonces ha iniciado una recuperación, aunque el consumo del año 2000 estaba un 8% por debajo del de 1990.

En las hortalizas, el mayor consumo en cantidad corresponde a los tomates, seguidos de cebollas y el conjunto de las lechugas; en esos años han subido los consumos de tomates, cebollas, pimientos, pepinos y champiñones, mientras bajan o se estacionan los restantes productos, cabe destacar el incremento del



CUADRO N° 4

**CONSUMO DE HORTALIZAS FRESCAS Y PATATAS EN ESPAÑA  
DATOS DE 2000**

PRODUCTOS	HOGARES (MILL. DE KILOS)	HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN (MILL. DE KILOS)	INSTITUCIONES (MILL. DE KILOS)	TOTAL CANTIDAD COMPRADA (MILL. DE KILOS)	PERCÁPITA (KILOS)
<b>TOTAL HORTALIZAS FRESCAS</b>	<b>2.096,20</b>	<b>331,90</b>	<b>74,76</b>	<b>2.502,87</b>	<b>62,40</b>
TOMATES	523,05	97,61	16,50	637,16	15,90
CEBOLLAS	250,11	68,87	12,50	331,48	8,30
AJOS	37,46	17,31	2,41	57,17	1,40
COLES	54,36	7,39	4,11	65,86	1,60
JUDÍAS VERDES	97,97	7,81	2,22	107,99	2,70
PEPINOS	80,60	7,49	0,97	89,06	2,20
PIMIENTOS	158,96	33,14	4,39	196,49	4,90
CHAMPIÑONES	34,56	10,64	0,77	45,97	1,10
LECHUGAS Y SIMILARES	248,58	53,61	10,83	313,02	7,80
ESPÁRRAGOS	10,54	3,20	0,31	14,05	0,40
VERDURAS DE HOJA	70,98	6,31	4,71	82,00	2,00
OTRAS HORTALIZAS Y VERDURAS	529,04	18,52	15,05	562,62	14,00
<b>TOTAL PATATAS</b>	<b>1.362,40</b>	<b>472,41</b>	<b>96,65</b>	<b>1.931,47</b>	<b>48,20</b>

FUENTE: MAPA.

epígrafe "otras" que incluye los nuevos productos. El consumo per cápita ha pasado de 66 kilos en 1987 a 62,4 en 2000.

El consumo de patatas se sitúa en 1.931 millones de kilos, el 80% son patatas frescas y el resto se divide entre congeladas y procesadas. El consumo de patatas ha bajado constantemente desde 1987, la caída ha sido de un 35% centrada en el producto fresco. El consumo per cápita ha pasado de 61 kilos en 1987 a 38,6 en 2000. En la actualidad se están realizando propuestas comerciales para la recuperación del consumo: envases, tamaños y variedades adaptadas a los usos gastronómicos.

El consumo tanto de patatas como de hortalizas frescas se concentra en los hogares: casi 84% de las hortalizas y el 70% de patatas.

Cabe resaltar que el consumo de patatas procesadas y congeladas es proporcionalmente muy superior en hostelería. La participación del consumo en los hogares ha caído desde 1987 cuatro pun-



tos para las hortalizas y doce para las patatas.

El consumo per cápita en los hogares varía mucho entre comunidades autónomas: de los 63 kilos de patatas frescas de Asturias a los menos de 20 de La Rioja y de los 70 kilos de hortalizas frescas en Cataluña y más de 58 kilos de Aragón, Murcia y Navarra a los 35 kilos de Cantabria y Galicia.

El consumo de frutas frescas asciende a 3.760 millones de kilos, más del 90% en el hogar. Es importante resaltar el escaso consumo en hostelería, canal que sólo presenta un consumo alto de li-

mones y significativo de naranjas, siendo en las restantes frutas mínimo, lo que está en relación con el desarrollo del postre lácteo. Posiblemente el aumento del consumo de naranjas en hostelería esté relacionado con el incremento en la oferta de zumos frescos recién exprimidos. La fruta de mayor consumo es la naranja, seguida por la manzana, plátano melón, pera, mandarina y sandía.

Desde 1987 el consumo de frutas frescas ha caído más de un 11%. El descenso del consumo siguió una línea continua desde esa fecha hasta 1997, año en que se estabilizó, en el año 2000 ha experimentado una subida considerable, aunque aún está por debajo de la cantidad correspondiente a 1990. Cabe resaltar que en estos años ha experimentado un auge considerable el epígrafe "otras" que incluye las frutas exóticas. Entre 1987 y 2000 el consumo per cápita ha experimentado una caída de más de quince puntos.

Los consumos per cápita en los hogares presentan oscilaciones importantes,

CUADRO Nº 5

**CONSUMO DE FRUTAS FRESCAS EN ESPAÑA  
DATOS DE 2000**

PRODUCTOS	HOGARES (MILL. DE KILOS)	HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN (MILL. DE KILOS)	INSTITUCIONES (MILL. DE KILOS)	TOTAL CANTIDAD COMPRADA (MILL. DE KILOS)	PERCÁPITA (KILOS)
<b>TOTAL FRUTAS FRESCAS</b>	<b>3.415,83</b>	<b>250,23</b>	<b>92,56</b>	<b>3.758,62</b>	<b>93,7</b>
NARANJAS	787,74	111,82	26,29	925,85	23,1
MANDARINAS	219,38	5,11	4,82	229,31	5,7
LIMONES	79,19	44,87	3,64	127,70	3,2
PLÁTANOS	355,72	13,85	9,96	379,53	9,5
MANZANAS	472,37	16,38	19,73	508,48	12,7
PERAS	275,98	7,20	13,73	296,90	7,4
MELOCOTONES	181,46	3,23	2,39	187,08	4,7
ALBARICOQUES	39,12	0,41	0,33	39,86	1,0
FRESAS/FRESONES	81,77	3,00	0,68	85,46	2,1
MELONES	293,85	18,05	2,75	314,65	7,8
SANDÍAS	213,33	9,91	1,72	224,96	5,6
CIRUELAS	48,52	0,60	0,99	50,11	1,2
CEREZAS	37,71	0,49	0,18	38,38	1,0
UVAS	90,02	1,44	0,63	92,09	2,3
KIWIS	90,29	2,63	2,38	95,30	2,4
<b>OTRAS</b>	<b>149,38</b>	<b>11,24</b>	<b>2,34</b>	<b>162,96</b>	<b>4,1</b>

FUENTE: MAPA.

desde los más de 100 kilos de Cataluña y Castilla y León a los 70 de Canarias. Destaca el bajo consumo de algunas de las principales zonas productoras como la Comunidad Valenciana (73 kilos)

Una cuestión importante en el bajo consumo de frutas es la falta de publicidad en comparación con los postres lácteos. En este sentido cabe citar, como ejemplo de las escasas iniciativas, la actividad promocional de Intercitrus, financiada en parte por la profesión, y, sobre todo, la reciente constitución de la asociación "Club Cinco al Día" integrada por las asociaciones del sector, algunas de las grandes cooperativas y empresas comercializadoras en origen y destino, algunas cadenas de distribución, organismos del investigación (CSIC), etc. con el objetivo de transmitir un mensaje de salud ligado al consumo de frutas.

**LA OFERTA DE FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS EN LA GRAN DISTRIBUCIÓN EUROPEA**

En este trabajo se considera que el consumo está condicionado por la estrategia de la distribución minorista y en su caso la hostelería frente a cada una de las gamas. Por eso se incluye lo que está sucediendo en este escalón de la cadena de producción, los tipos de empresa dominantes en cada caso y la evolución de sus estrategias, que condicionan el consumo.

Hay que resaltar la diferencia entre los alimentos frescos y los de larga duración: durante largo tiempo la gran distribución ha dominado las ventas minoristas de la alimentación seca y de la congelada, pero se ha mantenido en niveles casi simbólicos en los productos frescos, que parecían no encajar bien en su forma de trabajar y para los que no aca-

baban de fijar una estrategia. Sin embargo las cosas han cambiado por completo, ahora la gran distribución –que engloba a los establecimientos de librería: súpermercados, hipermercados y establecimientos de descuento– determina en gran medida y sobre todo en algunos países la dinámica de las frutas y hortalizas en la fase de la venta minorista, no sólo por el gran volumen que canaliza directamente, sino también por su capacidad de influencia en la elección de las formas dominantes de operar.

Cabe señalar que la gran mejora de la posición de la gran distribución en las frutas y hortalizas frescas está ligada al desarrollo del envasado, que permite la venta en el lineal, la mejora de las presentaciones, la identificación de productos, el aumento del número de referencias, los productos semipreparados y el desarrollo de la marca propia. Este últi-

mo factor está siendo fundamental para desarrollar una estrategia de garantía de la seguridad alimentaria en base al propio abanderamiento del minorista y de sus marcas propias mediante la cual ganar la batalla por la confianza del consumidor frente a los restantes agentes de la cadena de producción.

En general el peso de la gran distribución en la venta al público de frutas y hortalizas es muy superior en los países del norte, menos productores, que tienen una estructura comercial vinculada a la importación, sin la gran red distribuidora de los países productores. Los rasgos principales de la situación son:

–En Alemania la cuota de mercado correspondiente a la gran distribución es del 80/85%, fuera queda el producto destinado a los canales HORECA, a los puestos callejeros y a las fruterías de inmigrantes de países mediterráneos.

–En los países nórdicos la participación de la gran distribución es superior a la alemana.

–En el Reino Unido las estimaciones de los mayoristas apuntan a una cuota 75%, mientras en Retail Business (1995) da el 68%.

–En Francia para 1998 la participación de la gran distribución es del orden del 60/65% (Centro Técnico Interprofesional de Frutas y Hortalizas).

–En Holanda y Bélgica estas cifras superan el 70%, sobre todo en Holanda.

–Frente a estas cifras, en España, de los datos del MAPA respecto a los lugares de compra se deduce que la participación mayoritaria sigue estando en manos del comercio especializado tradicional –aislado o en mercados de abastos–, con porcentajes del 42% para frutas y el 34% en hortalizas, mientras que la suma de súper e hipermercados representa un 35 y un 29%, respectivamente. A resaltar también el protagonismo que mantienen en España los mercadillos callejeros, con una cuota del 12% tanto en frutas como en hortalizas.

–En Portugal, la participación de gran distribución es similar a España y en Italia y Grecia se sitúa por debajo.



En términos generales se advierte un incremento de la importancia del producto fresco dentro de la facturación de las grandes firmas de la distribución, y dentro de él juegan un papel relevante las frutas y hortalizas, lo que pone de manifiesto la existencia de una nueva estrategia.

Ahora bien, esta tendencia no es homogénea en todas las firmas de la gran distribución, varía según el tipo de empresa, el formato de tienda y el país. Destacan las siguientes cuestiones:

–La importancia del producto fresco es menor en establecimientos descuento.

–En las empresas de la distribución ubicadas en los segmentos de más calidad tienen más peso las frutas y hortalizas.

–Las grandes de la distribución establecen estrategias diferentes para sus cadenas de tiendas especializadas: en sus establecimientos descuento las frutas y hortalizas frescas pierden importancia, mientras cobran peso en las tiendas destinadas a los segmentos de mayor calidad y exigencia.

–La importancia de las frutas y hortalizas frescas es superior en los formatos de tienda más pequeña dentro los centros urbanos que en los hipermercados de las afueras, con menor frecuencia de compras.

–La tendencia a primar los supermercados frente a los hipermercados favorece la importancia de las frutas y hortalizas en las grandes firmas de la distribución.

–La atención brindada a las frutas y hortalizas frescas está relacionada con la fidelización de los clientes, el aumento de la frecuencia de las compras y la mejora de la imagen de una oferta alimentaria sana y natural.

–Ha mejorado el espacio destinado a frutas y hortalizas en los establecimientos: aumento de metros cuadrados, mejora de la posición y de la instalación de la sección, con nuevas formas de presentar y panelar.

–El cuidado a la sección de frutas y hortalizas se está convirtiendo en un elemento de identidad para los comercios de calidad, pasando a ser un elemento de competitividad a cuidar y sobre el que centrar la imagen pública.

–La opción por la sección de frutas y hortalizas frescas de algunas firmas de distribución se ubica en la misma tendencia que la apuesta por los productos tradicionales o los de alta gama.

–En algunos de los nuevos formatos de tienda dirigidas a segmentos especiales del consumo (de conveniencia, “after hours”, de carretera, etc.) integradas en cadenas de distribución, tienen poca presencia estas gamas.

Como ejemplos de estas tendencias contradictorias cabe citar la estrategia de las grandes firmas de descuento alemanas (gama muy corta, falta de extras, presentación muy sencilla) frente a otras empresas del mismo país y sobre todo frente al modelo de la distribución de Reino Unido, Holanda o Bélgica, consideradas grandes especialistas del fresco que cuentan con un sistema de acopio que garantiza un control integral y que tienen una gran oferta de frutas y hortalizas frescas con marca propia. Recientemente algunas grandes de la distribución francesas y españolas (Carrefour, Mercadona, Eroski) están desarrollando marcas propias de calidad.

Existe un comportamiento como país que condiciona en buena medida el quehacer de las empresas de capital autóctono y de las europeas que actúan en ellas. En ese sentido cabe resaltar la alta calidad media de la distribución en el



Reino Unido, donde la filosofía opuesta de Wal Mart ha producido una conmoción, o las adaptaciones en su estrategia y las dificultades de las cadenas de descuento alemanas para penetrar en los mercados con mayor calidad media. En las grandes superficies presentes en varios países se aprecian por un lado tendencias a la centralización de la toma de decisiones y por otro intentos de adaptación a las peculiaridades del consumo.

Las grandes firmas de la distribución que cuentan con varios modelos de tiendas, normalmente con diferentes abandonamientos, tienen diferentes posiciones en su interior con respecto a la importancia concedida a las frutas y hortalizas frescas.

Es particularmente interesante poner de manifiesto que la sección de frutas y hortalizas se está mostrando como una de las más rentables para la distribución de mayor calidad debido no sólo al fomento de las visitas a la tienda sino a sus propios resultados, lo que explica el creciente interés por ella.

Sin embargo sus resultados son mucho más comprometidos en los modelos de descuento, donde su presencia se explica casi más como complemento de gama y como forma de aumentar la frecuencia de las visitas.

Para todos los establecimientos, haciendo abstracción de las diferencias entre ellos, la gama de frutas y hortalizas ha sido tradicionalmente mayor en los países del sur; sin embargo, en la actualidad la oferta que se encuentra en el Reino Unido, Holanda, Bélgica y Francia es la más amplia, tras la incorporación de los productos del sur de Europa más los de contraestación, los tropicales, exóticos y la producción propia, que luego se han extendido en toda Europa. A esto hay que añadir la gran variedad de formatos, variedades y presentaciones, así como la entrada de cuarta, quinta gama y las distintas formas de preparación que han alargado los lineales de fresco.

En gamas ofertadas pesan mucho las especialidades más consumidas y por lo tanto más populares en cada país, que



suelen ser las producidas históricamente en ellos y las origen exótico situadas en los niveles más altos de consumo debido a la eficacia de los flujos internacionales, caso por ejemplo de la banana. La eficacia de la importación holandesa y belga ha favorecido la amplia gama disponible en su distribución.

La amplitud de gama es menor en el modelo alemán, en especial en las cadenas de descuento; cuanto más duro es el descuento más se estrecha la gama. De hecho, las dos grandes cadenas de descuento alemán, ALDI y LIDL, cuentan con una gama muy limitada en especies y variedades, poco espacio de lineal y escasa incorporación de producto estacional.

En la distribución británica el modelo de gestión ERC permite una respuesta muy ágil a la demanda de los consumidores y facilita incorporar productos exóticos y oferta estacional de calidad. Este sistema obliga a referenciar una gran cantidad de productos respondiendo a envasados, especies, variedades y calibres especiales, incluso hay superficies que envasan una mezcla de especies diferentes dando así lugar a nuevas referencias comerciales. Este tratamiento del producto confiere una nueva dimensión a la sección de frutas y hortalizas que hace de ella un elemento altamente atractivo.

El interés por una gran amplitud de gama está aumentando tanto en el forma-

to hipermercado como en el supermercado. Esto sucede por ejemplo en los formatos de hipermercados y supermercados de Carrefour o Eroski; sin embargo, ambas firmas tienen una estrategia de gama distinta en sus establecimientos de descuento, que sigue la filosofía de este tipo de tiendas.

Una de las cuestiones que cambia más según tipo de establecimiento y tipo de oferta es el volumen del envase; por ejemplo, los formatos son mayores en los hipermercados que en los supermercados de una misma cadena. Esta es una cuestión crucial en la adaptación de la oferta de lineal a cada tipo de consumidor.

La gama de productos ecológicos no se encuentra presente en los establecimientos de descuento de forma mínimamente significativa, suele encontrarse en la distribución de mayor calidad sobre todo en el Reino Unido, Holanda y Bélgica, siempre en lineales diferenciados. Una buena parte de la gran distribución que se mueve en el ámbito de la calidad ha optado por apoyar un producto integral (agricultura razonada o controlada) con preferencia al producto ecológico. Con frecuencia los productos ecológicos se canalizan en comercios especializados que están dando pie a la existencia de una red minorista paralela.

En definitiva, la gran distribución está jugando un papel decisivo en el consumo de frutas y hortalizas frescas en la UE, tanto en los países del norte como en los del sur, ya que la gama que es capaz de poner a disposición del consumidor y la situación que le conceda en su estrategia enmarca las opciones de compra y por lo tanto de consumo.

En este sentido, los cambios estratégicos registrados y la presencia de estas gamas en las formas predominantes de distribución minorista consolida su consumo y sienta las bases de su posible expansión. ■

**ALICIA LANGREO NAVARRO**  
Doctora Ingeniero Agrónomo.  
Directora de Saborá.  
Estrategias Agroalimentarias.



## Tendencias de la logística alimentaria de productos frescos

■ RAÚL GREEN. Investigador del Loira-INRA. París

**E**l comercio representa una actividad esencial en el sistema productivo que permite conectar una oferta bastante concentrada geográficamente, con una demanda más dispersa y desigualmente repartida desde el punto de vista territorial. Según Stern (1999), se organiza en torno a una serie de agentes económicos, cuya función principal es aumentar la eficiencia del funcionamiento de los canales de distribución, mediante una reducción del número de transacciones necesarias en el conjunto del proceso. Además, estos agentes realizan un cierto número de utilidades, tales como la preparación de gamas comerciales adecuadas a distintos tipos de consumidores, la prospección de nuevos productos, la comunicación y transmisión de información entre productores y consumidores, la posibilidad de financiar ciertas operaciones a través del crédito a proveedor, así como el cumplimiento de ciertas funciones esenciales tales como el almacenamiento y transporte de mercancías (Sainz de Vicuña Ancín, 1996). En definitiva, su actividad

permite organizar la transmisión de la propiedad de bienes a lo largo de una cadena de transacciones, reducidas al mínimo posible y permitiendo llegar las mercancías a sus destinatarios en el lugar y en el tiempo óptimo.

### LA LOGÍSTICA, UNA ACTIVIDAD ESENCIAL DE LA INTERMEDIACIÓN COMERCIAL

La función de intermediación entre productores y consumidores necesita una forma de organización que permita reducir al mínimo posible los costes del proceso conjunto. La teoría de separación de funciones de Bowersox y al (1980), propone una organización, en el seno de los canales de distribución, basada en dos grupos de funciones esenciales: las que se organizan en el canal transaccional y las que se organizan en el canal logístico.

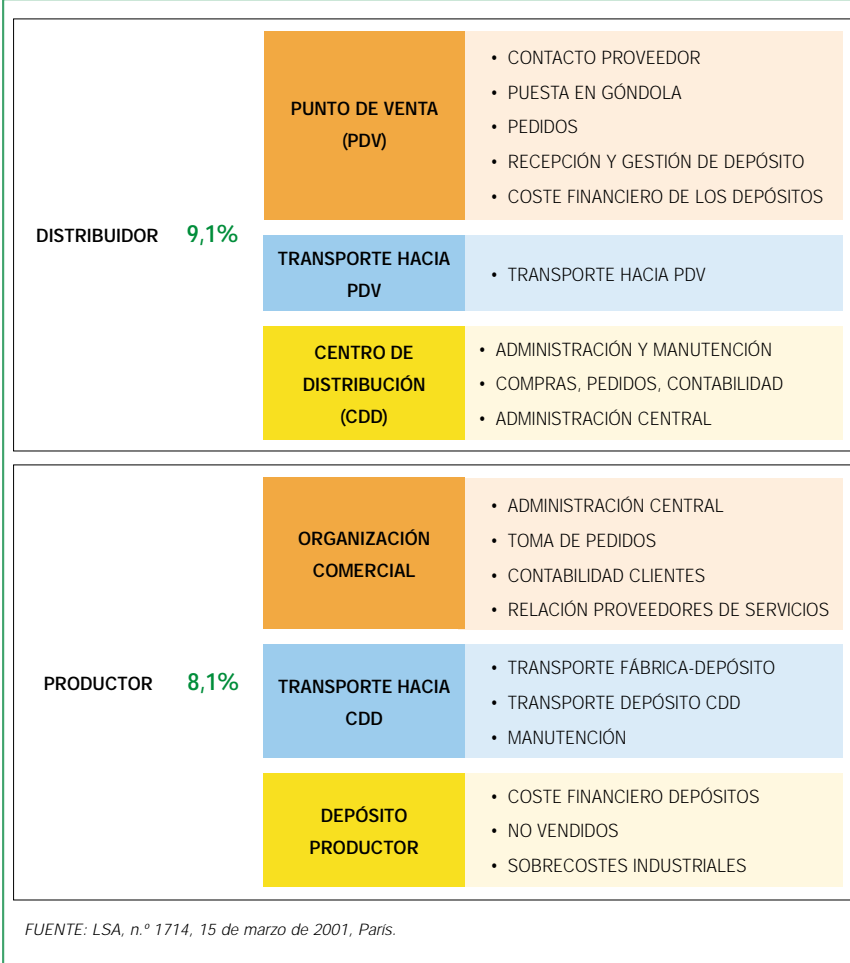
En el canal transaccional se desarrollan actividades ligadas fundamentalmente al intercambio de información, que sirve como base a una serie de transmisiones de propiedad entre los

agentes participantes en el canal de distribución. Esta información concierne tanto a aspectos estrictamente de mercado (estructura de la oferta y de la demanda), como otros asociados a procesos operativos: pedidos, ventas, negociación de contratos, etc. En el canal logístico, se desarrollan las actividades de tipo físico, tales como transporte, depósito, preparación de pedidos, diferenciación de productos, etc. Estas dos funciones, significan dos caras de una misma moneda, que si bien están unidas, también representan dos formas de trabajo y de organización que es necesario diferenciar.

Son numerosos los autores clásicos del marketing, tales como Aspinwall (1962), Bucklin (1967) o Mallen (1973) que inciden, desde diversos enfoques, en la necesidad que tienen las empresas de buscar de forma permanente una organización óptima de las actividades de intermediación, tratando de lograr una utilidad máxima a un coste mínimo, buscando así mejorar su posición competitiva en un mercado sumamente dinámico

GRÁFICO Nº 1

## PARTICIPACIÓN DE LA LOGÍSTICA EN EL PRECIO DE VENTA AL CONSUMIDOR EN LA GRAN DISTRIBUCIÓN EN FRANCIA



y globalizado, como es el alimentario. Sin embargo, pese a la acelerada modernización de la actividad logística que se ha producido en las últimas dos décadas, los costes logísticos siguen representando una parte significativa del precio pagado por los consumidores. Una estimación realizada por la revista LSA en el año 2001, estimaba que los costes logísticos representaban el 17,2% de las ventas de la distribución moderna en Francia (gráfico nº 1).

El coste logístico de un producto está asociado a dos factores esenciales. El primero es la naturaleza del producto transportado. El segundo es la estructura del canal de distribución por el cual

circula. Respecto a la naturaleza del producto, basta comparar la repercusión del coste de transporte sobre el precio final, en un mismo recorrido por camión, de una carga de microchips electrónicos, y de una carga de patatas. En lo que se refiere a la estructura del canal, se pueden delimitar diferentes costes, que dependerán tanto de la distancia a recorrer, como del número de rupturas de carga que deba sufrir el producto o de la participación de diferentes modos de transporte.

En el caso de los productos frescos, que en términos generales tienen un precio unitario relativamente bajo, los costes vinculados al transporte y a las rup-

turas de carga suelen tener una repercusión en el precio final bastante elevada. Una estimación realizada en Francia en 1997, mostraba que el coste logístico de productos producidos y entregados en puntos de venta localizados en Francia, representaba el 18,5% para los productos lácteos y 30,3% para las frutas y hortalizas (1).

Para ciertos productos importados, que circulan por canales de distribución muy amplios y que deben recurrir a diferentes modos de transporte, los costes pueden llegar a ser mucho más elevados. El caso extremo es sin duda la banana: un trabajo realizado en 1999 por L&C Consulting en Italia, mostraba que el coste logístico representaba el 75% del precio de pagado por el consumidor italiano por una banana vendida en el comercio moderno (cuadro nº 1).

La suma de los costes de tipo logístico y costes de intermediación comercial suele representar una parte del precio pagado por el consumidor que puede llegar a ser equivalente al coste de producción de algunos bienes. La empresa Carrefour, publicó en 1999 un informe en el que mostraba que el productor recibía poco más de la mitad del precio de venta al consumidor, siendo el resto gastos de comercialización (cuadro nº 2).

En realidad, la estructura de costes, tanto logísticos, como comerciales, son muy diferentes según de que tipo de canal de distribución de que se trate. Siguiendo la idea de McCammon (1970) de distinguir los canales de distribución según su forma de organización, nos parece importante distinguir tres tipos weberianos de organización en los canales de distribución para los productos alimentarios frescos: un canal tradicional, organizado en torno a un sistema de reparto y de mercados mayoristas; un canal organizado alrededor de plataformas logísticas privadas, orientadas principalmente a aprovisionar los grandes hiper y supermercados y un tercer tipo de canal emergente, que ha comenzado a estructurarse recientemente, en donde el vector principal de organización es resulta-

CUADRO N° 1

### COSTES LOGÍSTICOS EN DIFERENTES PRODUCTOS FRESCOS EN FRANCIA VENDIDOS EN LA DISTRIBUCIÓN MODERNA (EUROS)

	PRECIO MEDIO DE VENTA EUROS/KG	COSTE DE TRANSPORTE POR PALLET	COSTE LOGÍSTICO GLOBAL POR PALLET	PESO MEDIO DEL PALLET	% COSTE LOGÍSTICO SOBRE EL VALOR DEL PALLET
ULTRA FRESCO	1,80	76,20	152,40	450 kg	18,5
QUESOS	3,80	68,60	137,20	500 kg	7,0
CARNE BOVINA	3,00	53,40	167,70	350 kg	15,7
FRUTAS Y HORTALIZAS	0,91	83,80	152,40	550 kg	30,3

CUADRO N° 2

### PRECIO DE LA UVA DE MESA EN CARREFOUR EJEMPLO DE UN KILOGRAMO DE UVA MOSCATEL, CATEGORÍA 1. AGOSTO 1999

	EUROS	%
<b>PRECIO DE COMPRA AL PRODUCTOR</b>	<b>1,23</b>	<b>51,00</b>
COSTE DE PREPARACIÓN EN LA COOPERATIVA (SELECCIÓN, CALIBRAGE, ENVASE)	0,30	
TRANSPORTE (EXPENDEDOR - PLATAFORMA)	0,08	
COSTES DE PLATAFORMA (DEPÓSITO, ENTREGA PUNTO DE VENTA)	0,10	
<b>TOTAL COSTES DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>19,70</b>	
SALARIOS PUNTO DE VENTA (RECEPCIÓN, INSTALACIÓN EN GÓNDOLA, SERVICIO AL CLIENTE)	0,12	
COSTE DE FUNCIONAMIENTO DEL PUNTO DE VENTA (ELECTRICIDAD, MANUTENCIÓN, GESTIÓN DE ENVASES)	0,28	
PÉRDIDAS	0,17	
<b>TOTAL COSTES DE VENTA</b>	<b>23,50</b>	
MARGEN DEL DISTRIBUIDOR	0,01	
IMPUESTOS (IVA 5,5 %)	0,12	
<b>TOTAL MÁRGENES E IMPUESTOS</b>	<b>5,80</b>	
<b>PRECIO DE VENTA FINAL</b>	<b>2,41</b>	<b>100</b>

FUENTE: «Le prix de la qualité», Le journal de Carrefour, n° 56, octobre 1999.

do de un desarrollo intensivo de las tecnologías de la información.

Si bien estos tres modelos weberianos de canal de distribución tienen un desarrollo temporal distinto, es interesante señalar que entre ellos hay una relación

que podemos denominar de 'complementariedad competitiva'. Con este término queremos destacar el hecho de que el desarrollo de un nuevo canal de distribución no 'elimina' los otros sistemas, sino que simplemente tiende a des-

plazar un cierto número de actividades de uno a otro canal. Este desplazamiento puede ser más o menos importante según el tipo de cadena producto de que se trate o de las características de la estructura comercial de un país. Pero en general, los sistemas tienden a coexistir, aunque con dinámicas y partes de mercado desiguales.

#### EL MODELO LOGÍSTICO TRADICIONAL

El aprovisionamiento alimentario urbano tiene una historia tan antigua como el propio nacimiento de las ciudades. En este sentido, Henochsberg (2001) narra como ya en el medievo había en Europa ciudades que trataban de organizar el aprovisionamiento de alimentos para sus habitantes de una manera regular, al tiempo que, las más dinámicas, impulsaban el desarrollo ferias y mercados buscando aumentar a través del comercio el poder de la ciudad.

Un momento de ruptura importante respecto al modelo de comercio tradicional se produce, con oscilaciones temporales según los diferentes casos y países, a lo largo de las décadas posteriores a la II Guerra Mundial. Una de las causas de este proceso de ruptura fue el aumento en los mecanismos de intervención por parte de las autoridades competentes, que tenía como objetivo hacer más transparentes las actividades de los mercados mayoristas; una de las consecuencias de esta mayor actitud reguladora fue que, tras no pocas dificultades,





des, las actividades comerciales mayoristas se fueron desplazando a la periferia de las ciudades. Este proceso de desplazamiento se aprovechó para crear estructuras como los Mercados de Interés Nacional (M.I.N.) en Francia o la Red de MERCASA en España. En algunos casos, más bien raros, es la iniciativa es privada quien realiza la labor, como sería el caso del Mercado Internacional de Saint-Charles, mercado privado que acaba de festejar su 30 aniversario.

En torno a esos mercados se organiza una buena parte del aprovisionamiento de productos frescos de las ciudades, siendo la comercialización de frutas y hortalizas la principal actividad que suele observarse en este tipo de mercados. Algunas ciudades, como el MIN de Burdeos en Francia, o las Unidades Alimentarias más importantes de la Red de MERCAS en España, trabajan también con carnes, pescado y flores. Otros, como el Mercado Central de Buenos Aires o el Mercado de Fondi cerca de Roma, trabajan casi exclusivamente en frutas y hortalizas.

A partir de los años sesenta, el importante desarrollo que experimenta la industria agroalimentaria fue aportando otras actividades industriales en productos frescos, en particular en lácteos y aves, que organizaron sus entregas a sus clientes bajo el sistema de reparto. En algunos casos, estos sistemas llegaron a ser de gran importancia. Por ejemplo, la cooperativa lechera francesa Sodima-Yoplait, poseía en los años setenta una importante actividad en lácteos, organizada alrededor de 21 establecimien-

tos, que aprovisionaban bajo el sistema de reparto, cerca de 80.000 puntos de venta. El desarrollo de esta empresa la llevó a poseer, en 1982, 77 depósitos propios, equipados con equipos de frío, y un parque de 2.350 vehículos que recorrían anualmente 86 millones de kilómetros. Esta empresa, al igual que numerosas otras empresas de productos alimentarios de esa época, consideraban que la entrega de sus productos era parte integral de su propia cadena de producción. El problema de este sistema era que para asegurar una relación comercial adecuada con sus clientes y un funcionamiento eficiente del reparto, que debía entregar 50% del volumen de la producción los días viernes y sábado, se necesitaba una inversión en activos de transporte y de depósito sumamente elevada. Prácticamente 50% de las inversiones de las grandes empresas del sector estaban centrados en las operaciones de entrega por reparto: vehículos, garajes, depósitos (Revista Point de vente 'La logistique des produits frais', n° 247, mayo 1983).

Este sistema de integración vertical del transporte con la producción tenía un cierto equivalente en los agentes que operan a través de los mercados mayoristas. De una parte, los pequeños, medianos y grandes productores y, de otra, los comerciantes minoristas, debía también equiparse de medios de transporte para llevar sus productos a los mercados mayoristas o ir a buscarlos para trasladarlos a sus propios comercios. Había por supuesto algunos sistemas diferentes, como algunos mayoristas de mercado que integraban una función de reparto a algunos clientes; pero, en general, puede decirse que en este período la función de transporte estaba considerada como una continuidad natural, sea de la actividad productiva, sea de la actividad comercial. En algunas revistas de ese período puede verse como los primeros supermercados e hipermercados mostraban en sus publicidades, el punto de venta junto con una flota de camiones propios que le servían para ir a bus-



car las mercaderías al mercado o a las fabricas.

Estos sistemas, por las propias características de los productos frescos, siempre funcionaron en flujo tenso, prácticamente, sin depósito intermediario. En este sentido, esa actividad siempre fue un ejemplo de la modernidad. Este sistema de pasaje por mercados mayoristas o de reparto de productos frescos mantiene aún hoy una importante vigencia y, sobre todo, en la actividad de comercio en frutas y hortalizas.

Este modelo está vigente de forma predominante en numerosos países. Así, su presencia es dominante en determinados países europeos, como por ejemplo Italia; tiene fuerte presencia en países de América Latina, aún en aquellos en donde el número de puntos de venta de grandes marcas mundiales de distribución está bien implantado. En países como Francia o España los mercados mayoristas, gracias a una importante evolución en su forma de trabajo, continúan teniendo una actividad relevante.

#### EL DESARROLLO DEL SUPERMERCADISMO Y NUEVAS EXIGENCIAS DE TIPO LOGISTICO

Resulta difícil establecer una relación causal entre el desarrollo del supermercadismo y la evolución hacia nuevas formas de organización en el aprovisionamiento de productos frescos de las grandes empresas de distribución. Sin embargo, podría decirse que las condiciones están dadas para que el sistema de aprovisionamiento evolucione, una vez que se ha alcanzado un cierto grado de cobertura del mercado de alimentos por



parte de las grandes empresas de distribución –lo que implica un mayor nivel de competencia entre ellas–, a la vez que se junto con la existencia de una oferta de servicios de empresas de transporte buscando agregar valor logístico a su actividad básica de transporte. Es decir, las empresas de distribución buscan mejorar su competitividad por vía de un mejor sistema de aprovisionamiento.

Las variables grado de cobertura del mercado, situación de competencia y

existencia de oferta de nuevos servicios, permitieron, a lo largo de los años noventa, un cambio del sistema de entrega de productos frescos que, en un periodo de tiempo excepcionalmente rápido, modificó el conjunto del sistema logístico en varios países de Europa. El proceso de cambio comenzó sin duda en los países anglosajones, para continuar rápidamente en Francia, Alemania y en el norte de Europa; poco más tarde se difundió a los países del sur de Europa, donde está aún en período de difusión.

La importancia del desarrollo del supermercado es hoy evidente en casi toda Europa y en otras zonas del mundo. Su característica es la concentración de la actividad en un número muy reducido de agentes, que ocupan espacios de mercado muy importantes. El más poderoso grupo mundial de distribución, Wal-Mart, es hoy la primera empresa mundial por facturación: 217.800 millones



de dólares en el 2001 (superando el segundo grupo mundial Exxon Mobil, que factura 213.000 millones de dólares). Wal-Mart logró 2.189 millones de dólares de beneficios (pese a severas pérdidas en el ámbito de sus actividades internacionales), trabajando para el grupo 1.250.000 asalariados en el mundo. Está presente en Alemania y Gran Bretaña, y muestra un claro interés por implantarse en España, Francia y otros países de Europa. Si sus seguidores, Carrefour y



Ahold presentan cifras 'menores': 69.486 millones de euros de ventas para Carrefour en 2001 (2.826 millones de euros de beneficios) y 66.600 millones de euros de venta para Ahold (1.110 millones de euros de beneficios), el peso de estas empresas no deja de ser muy significativo. Como simple ejemplo, puede decirse que en Francia, las cinco más grandes empresas de distribución: Carrefour, Leclerc, Intermarché, Casino y Auchan, poseen un volumen de ventas que representa dos terceras partes del presupuesto del Estado Francés. Esas empresas invierten casi 2.000 millones de euros anualmente en publicidad.

Pero más allá del hecho, que puede parecer anecdótico de esas cifras, lo que nos parece importante señalar aquí es que no se puede pensar que empresas que poseen esa importancia pueden funcionar en el ámbito comercial y de su aprovisionamiento en forma similar a los comercios alimentarios tradicionales. Las operaciones de las grandes empresas, tanto en el ámbito de sus actividades transaccionales como en las logísticas, retomando aquí la terminología de Bowersox, tiene una naturaleza económica y organizativa que le es específica, que fue construyéndose progresivamente, pero que toma su auténtica dimensión a partir de mediados de los años noventa.

De los múltiples factores de cambio en el ámbito del sistema alimentario que resulta del desarrollo de estas mega-empresas de comercio minorista de alimentos, nos interesa retener aquí dos que nos parecen particularmente importantes. La primera de ellas concierne la evolución en las formas de aprovisionamiento de sus diferentes puntos de venta. La segunda se centra en la intervención 'hacia atrás' de parte de las centrales de compra en ciertas cadenas de aprovisionamiento para 'organizar' la oferta en cadenas dispersas como la carne vacuna y las frutas y hortalizas.

### LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE CADENAS DE APROVISIONAMIENTO EN PRODUCTOS FRESCOS

Una de las principales preocupaciones de las grandes empresas de distribución, una vez lograda una cuota de mercado importante, fue garantizar sus aprovisionamientos, en la cantidad, calidad, regularidad y precios que ellos necesitaban para mantener sus góndolas bien aprovisionadas. Para los denominados 'productos de marca', bien implantados en numerosas cadenas como las pastas, las bebidas gaseosas, los enlatados, los yogures, los quesos, o las aves, la organización de las cadenas de aprovisionamiento estaban facilitadas por la existencia de grandes empresas

con las cuales se podía discutir sobre la forma de funcionamiento comercial y logístico. En otras cadenas, como las de carne de vacuno, frutas y hortalizas, o el pescado, la situación era diferente. Las exigencias dictadas de las centrales de compra, junto con problemas tales como la ausencia de una normalización mínima necesaria en los productos, muchos de ellos funcionando en función de ritmos climáticos, causaban graves problemas de organización del aprovisionamiento, tanto en el ámbito comercial como logístico.

La respuesta de las centrales de compra fue tratar de 'organizar' ellas mismas sus fuentes de aprovisionamiento en las cadenas donde encontraban mayores problemas.

En 1993, la central de compra de Carrefour lanza su primer 'Filière Qualité' para las carnes de vacuno. Esta cadena de aprovisionamiento se organizó de una manera muy partenarial, bajo la coordinación directa de la central de compras, que convocó a varias asociaciones de productores, empresas frigoríficas, de logística, representantes de asociación de consumidores y laboratorios de control de calidad. Ese grupo de trabajo se puso de acuerdo sobre un pliego técnico de producción, manipulación y transporte, así como sobre la forma de control de su cumplimiento; también se estableció un volumen mínimo de compras por parte de la central, se discutió el reparto de márgenes entre los distintos participantes de la cadena de aprovisionamiento y se estableció un sobrepeso para los productores participantes, fijado de forma diaria en función del precio diario de un mercado de referencia. De esta manera, la central de compras se garantizó un aprovisionamiento seguro, a un precio que puede controlar, evitando así todas las intermediaciones parasitarias y con una transparencia de funcionamiento muy superior a la de un mercado particularmente difícil y errático.

El éxito de esta experiencia se extiende entre 1994 y 2000 a productores de fruta y, en forma progresiva, a otras ca-

CUADRO Nº 3

**PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS DE ANDALUCÍA**

	VENTAS EN 1999 (MILLONES EUROS)	VALOR EXPORTACIONES (MILLONES EUROS) (% EXPORT S/ TOTAL)	
ANECOOP	296	266	90%
TENGELMANN FRUTA ESPAÑA, S.A.	113	113	100%
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS SOCOMO (CARREFOUR)	177	80	45%
GRUPO PALOMA	76	63	83%
BONNYSAT	63	60	95%

FUENTE: L'Echo des MIN, n° 168, mayo 2001

denas de carnes (ovejas, cerdos), pescado, quesos y vinos. En el 2002, el grupo Carrefour trabaja ya con más de 35.000 productores, operando en cadenas de alimentos frescos, con esta estrategia de cadena piloteada por la central de compras. La misma incluye, en ciertos casos, a proveedores extranjeros, como es el caso del salmón de Noruega o de quesos italianos.

Prácticamente todas las grandes empresas de distribución han seguido una estrategia similar. Así el grupo Auchan desarrolla su 'Filière Auchan', donde trabaja con 180 productos en las cadenas de frutas y hortalizas, quesos, carnes, pescado y pan. Estas cadenas de productos frescos, si bien son asimilables a los productos con marcas de distribución, se diferencian de ellos por una mayor intervención de parte de la central de compra en la coordinación entre los diferentes agentes participantes en la cadena de aprovisionamiento. En los productos con marcas de distribución, las centrales de compra se suelen limitar a negociar con un solo proveedor un producto determinado, tomando ese proveedor a su cargo la responsabilidad del cumplimiento del contrato. En las cadenas de productos frescos organizadas por las centrales de compra, la vigilancia y la intervención de la central de compra se extiende a todos los partici-

pantes de la cadena.

Desde hace pocos años, algunas centrales de compra, en particular Carrefour de Francia y Tengelmán de Alemania, han avanzado aún más en la organización de sus cadenas de aprovisionamiento. La presencia de oficinas de compra de esas centrales en Andalucía, operando con volúmenes comerciales muy sustanciales, demuestra que la búsqueda de garantizarse sus aprovisionamientos en cantidad, calidad, precios y regularidad, los ha llevado a remplazar los intermediarios y llegar a ocupar la función de mayorista de expedición. En 1999, Tengelmán y Carrefour se ubicaban ya como el segundo y tercer exportador de frutas y hortalizas españoles. Esta estrategia, que completa muy bien las cadenas de 'Filière Qualité' nacionales, no parece aventurado suponer que se generalice a otras centrales de compra, y a otras cuencas de producción mundiales, por lo menos en la zona mediterránea. Así por ejemplo, el grupo Casino, si bien no tiene una implantación comercial comparable a la de Tengelmán y Carrefour en Andalucía, se aprovisiona, al igual que la central de compras de Intermarché, en forma directa en las zonas de producción del sur de España (Linéaires, n° 167, febrero 2001). Si esta tendencia se confirma y se generaliza, la lógica de garantizar el aprovisionamiento

de las grandes centrales de compra, produciría una verdadera ruptura en la comercialización de frutas y hortalizas en Europa, con fuertes repercusiones sobre las diferentes cuencas de producción. La casi integración vertical del conjunto de la cadena de aprovisionamientos de la cadena hortofrutícola, permite a esas centrales de compra optimizar tanto sus actividades comerciales como las logísticas.

**DEL TRANSPORTE A LA LOGÍSTICA**

La mejora en la organización de las cadenas de aprovisionamiento por parte de las centrales de compra se basa, en buena medida, en la resolución previa de determinados problemas de orden logístico, que comenzaron a resolverse hacia mediados de los años ochenta cuando un buen número de empresas alimentarias y de distribución respondieron a la ya clásica pregunta de 'hacer' o 'hacer, hacer' externalizando sus actividades de transporte. Esta nueva forma de enfocar la circulación de mercancías significó una ruptura la antigua tradición de internalizar la función de transporte, transformando así un coste fijo en un coste variable. Adicionalmente, esta decisión se produce en un momento en que los costes de transporte disminuyen sensiblemente, en buena medida como consecuencia de los procesos de desregulación y apertura a la competencia que se adoptaron en el conjunto de los países miembros de la Unión Europea.

Numerosas empresas de transporte aprovecharon esta coyuntura favorable de externalización de las empresas de producción y distribución, junto a una mayor apertura a la competencia, lanzándose a la conquista de nuevos clientes. Una de sus primeras estrategias fue buscar agregar valor a su prestación de 'tracción' a través diferentes tipos de servicios, en particular, por la apertura de plataformas de distribución al servicio de las grandes empresas, sea en forma exclusiva o compartida.

Adicionalmente, una de las razones que permitió acelerar la disminución de



CUADRO N° 4

**PRINCIPALES EMPRESAS LOGÍSTICAS  
OPERANDO CON LA DISTRIBUCIÓN MODERNA Y EMPRESAS ALIMENTARIAS EN FRANCIA**

	FACTURACIÓN TOTAL MILLONES DE EUROS AÑO 2000	CANTIDAD DE DEPÓSITOS EN EUROPA	METROS CUADRADOS DE DEPÓSITO EN EUROPA	CLIENTES
HAYS LOGISTIQUE	1.500	260	4.000.000 m <sup>2</sup>	AUCHAN, CARREFOUR, CORA, AHOLD, SAINSBURY, MONOPRIX, NESTLÉ, DANONE, YOPLAIT, UNILEVER.
STEF-TFE	1.155	52	53.000 m <sup>2</sup> 1.747.344 m <sup>3</sup>	AUCHAN, CARREFOUR, CASINO, CORA, CASINO, ITM, POMONA, BESNIER, DANONE, BONGRAIN, UNILEVER, NESTLÉ, DOUX, FERRERO, PICARD.
DANZAS (DEUTSCHE POST)	946	272	3.100.000 m <sup>2</sup>	MÉTRO, AUCHAN, KELLOG'S, LESIEUR.
GÉODIS	847	165	2.590.000 m <sup>2</sup>	CARREFOUR, LV – MH, COCA-COLA, KRAFT, SUCHARD, NESTLÉ.
NORBERT DENTRESSANGLE	838	74	1.70.000 m <sup>2</sup>	50% VENTAS EN DISTRIBUCIÓN MODERNA.
ABX LOGISTICS	564	S/I	S/I	AUCHAN, CADBURY, 3 SUISES, LA REDOUTE.
FRIGOSCANDIA	560	145	11.500.000 m <sup>2</sup>	COOPAGRI, NESTLÉ, GRAND FRODI, MCCAIN, SOCOPA, UNICOPA, CHARAL, PIZZA HUT.
FM LOGISTIC	297	25	787.500 EPR	AUCHAN, CARREFOUR, CORA, LECLERC, DANONE, FERRERO, MARS, NESTLÉ, ORANGINA, MCCAIN
EASYDIS	294	37	1.000.000 m	CASINO, PANZANI, CHATEAUONLINE, EVIAN, VOLVIC, PECHE FROID.
TNT LOGISTIC	130	S/I	S/I	CARREFOUR, UNILEVER, PROTER ET GAMBLE, CAMPBELL, SCHWEPPE.

FUENTE: *Logistique Magazine*, n° 163, diciembre 2001, París.

costes de transporte y que impulsó a las empresas de producción y de distribución a externalizar esta actividad, fue el hecho de que el transporte –siendo por esencia una actividad multiproducto– permitió operar en carga completa en el recorrido de ida y de vuelta, sobre todo en las operaciones de transporte a larga distancia. En efecto, el hecho de que una empresa de producción o de distribución poseyera sus propios medios de transporte, limitaba su uso a las necesidades de la empresa; por el contrario, al definirse un nuevo mercado de carga, operado por empresas independientes,

una de las estrategias que estas adoptan es buscar nuevos clientes para sus cargas en empresas que pueden ser de producción o de distribución, monoproducción o multiproducto, competidoras o complementarias; localizadas en distintas regiones, a fin de optimizar la carga en todos sus recorridos, amortizando así mejor sus costes fijos.

Al mismo tiempo, las empresas, al externalizar su función de transporte, pusieron en competencia diferentes proveedores que, además de competir en costes, competían en la oferta de servicios y en la eficiencia de los mismos. En este

contexto, para numerosos productos perecederos se abrió así la posibilidad de transitar en camiones operando a temperatura controlada. Hay que señalar que si bien este tipo de equipamiento ya era utilizado en operaciones de reparto para algunos productos, lo era muy raramente en cadenas como la de frutas y hortalizas, que se vieron así favorecidas por la seguridad de calidad que ofrece transitar a lo largo de una cadena completa de frío.

Adicionalmente, el desarrollo de un transporte a distancia en camiones operando a temperatura controlada, facilitó

también el acceso al mercado a cuencas de producción ubicadas a gran distancia de los mercados de consumo. Entre otras regiones productoras, Andalucía se vio así fuertemente favorecida por las nuevas tendencias del transporte y la definición de una cadena completa de frío.

En la actualidad, el mercado de transporte y de la logística cuenta con grandes empresas, tales como las que se detallan en el cuadro nº 4, que operan en Francia y en numerosos otros países de Europa. Como se puede observar en el cuadro, las grandes empresas de logística operan con empresas de distribución y de producción, que pueden estar en competencia entre ellas. Cada una de esas empresas negocia en forma bilateral con su prestatario de servicios, haciendo jugar su poder de negociación e imponiendo cuadernos de transporte y de logística cada vez más exigentes.

Las grandes empresas de producción y de distribución –como Nestlé, Danone, Carrefour, Auchan o Ferrero– suelen trabajar con diferentes empresas logísticas por diferentes razones: de una parte, por estrategias de competencia entre ellas y por otra, para no depender de ninguna de ellas en forma total y sufrir las posibles consecuencias negativas de tener un solo proveedor. Finalmente, trabajando con diferentes empresas logísticas logran un aprendizaje de tipo organizativo en el ámbito logístico, que les permite mejorar sus formas de trabajo.

### EL DESARROLLO DE PLATAFORMAS LOGÍSTICAS

Las empresas que operan en el sector transporte, fuertemente motivadas por la externalización de servicios que han adoptado buena parte de las empresas alimentarias y la gran distribución, y operando en un entorno económico crecientemente desregulado y abierto a la competencia en el ámbito europeo, tratan de responder a las necesidades de volúmenes, costos, calidad de servicio y eficiencia que requieren sus clientes. Además, puesto que la respuesta a estas exigencias implica importantes inversio-



nes, obliga también a las empresas de transporte a evolucionar de la simple función de tracción, a la prestación de servicios de mayor valor añadido.

En este sentido, las plataformas logísticas resultan ser el nuevo instrumento operativo que permite a las empresas evolucionar del transporte a la logística. Esas nuevas instalaciones, construidas en función de las necesidades de un aprovisionamiento continuo y de grandes volúmenes destinados a la distribución moderna, tienden a desplazar progresivamente los sistemas tradicionales de reparto y de pasaje propios de los mercados mayoristas. Conviene señalar que su actividad se complementa de un modo sumamente eficiente con la desarrollada por las centrales de compra, alterándose así progresivamente la forma tradicional de la transacción, que se caracterizaba por la unicidad de las funciones comerciales y logísticas. La dimensión transaccional se concentra en las centrales de compra y la función física de la transacción la desarrollan empresas de servicios logísticos, cuya única preocupación es optimizar la parte física del aprovisionamiento de la gran distribución, en los volúmenes, costes y eficiencia que ella requiere.

En su preocupación por la calidad y como parte de los servicios prestados, se crean plataformas especializadas en productos frescos. Por los que circulan productos muy heterogéneos, tales co-

mo las carnes, las frutas y hortalizas y los lácteos. La cadena de aprovisionamiento rompe así con una lógica ancestral de especialización del transporte por cadena-producto. Estas plataformas, que sirven en general como simple lugar de tránsito para organizar las rupturas de carga necesarias para optimizar el aprovisionamiento de supermercados, hipermercados y establecimientos de descuento, están controladas en general por empresas que prestan también servicios de transporte. Adicionalmente habría que señalar que estas empresas suelen establecer contratos de largo plazo con las industrias agroalimentarias y la gran distribución, con el fin de disminuir los riesgos implícitos en las inversiones realizadas en costosos activos logísticos.

### LA RESPUESTA DE LOS MERCADOS MAYORISTAS

Los mercados mayoristas han sido uno de los principales perjudicados por el desarrollo de las plataformas logísticas, dado que el funcionamiento comercial y logístico de las plataformas es radicalmente diferente al de aquellos.

En efecto; los mercados mayoristas operan bajo unos mecanismos regulatorios en los que intervienen las autoridades públicas, que buscan concentrar en un solo espacio geográfico las operaciones de transacción en cadenas poco organizadas, a fin de optimizar la competencia del mercado y reducir los costes de aprovisionamiento en alimentos de las ciudades; adicionalmente, tratan de establecer un mecanismo de control de calidad sanitaria en el mercado. Por el contrario, las plataformas logísticas son simples lugares de tránsito, organizadas y localizadas sobre la base de una lógica de optimización del aprovisionamiento de los puntos de venta de una empresa de distribución; además, las garantías de calidad corren a cargo exclusivamente de un operador privado y las actividades logísticas, realizadas por las centrales de compra, están claramente separadas de las actividades comerciales.



La lógica económica es también diferente entre ambos tipos de operadores logísticos: en los mercados mayoristas, la confrontación de mercado es 'espontánea' y refleja un libre juego de oferta y demanda entre operadores de una dimensión económica 'comparable'; por el contrario, las centrales de compra tienden a aplicar el poder de negociación que le otorga su fuerte capacidad de compra para organizar verticalmente cadenas de aprovisionamiento, con productores que tienden cada vez más a operar bajo pliegos de condiciones técnicas, comerciales y logísticas fijadas por las centrales de compra. Esta organización de sus cadenas de aprovisionamiento, permite a la distribución moderna operar tanto en el ámbito logístico como en el comercial, de una forma sumamente programada. Frente a la 'espontaneidad' de spot markets que caracterizan los mercados mayoristas, se le confrontan operaciones comercialmente contractualizadas, programadas, operando con una lógica de economía de escala técnica y comercial.

Pese a esta profunda contradicción entre ambos tipos de funcionamiento, responsables de mercados mayoristas, comenzando por MERCABARNA, decidieron llevar adelante una política de convergencia entre las posibilidades que aporta la existencia de un mercado mayorista y las necesidades de funcionamiento de las centrales de compra. Finalmente, se logró en buena medida una cierta aproximación entre ambas lógicas, como lo demuestra la localización de un cierto número de plataformas de

distribución privadas en el seno de mercados mayoristas.

Dos hechos parecen estar en la base de esta aproximación; la primera es de orden urbanístico, mientras que la segunda es de orden más comercial. Respecto a la primera, los mercados mayoristas suelen tener una disponibilidad de terrenos que resulta sumamente onerosa, fuera de ciertos polos logísticos. Por ejemplo, la Sogaris, sociedad responsable de la gestión del espacio urbano donde se localiza el mercado de Rungis, opera 200.000 metros cuadrados de depósito a sólo 7 kilómetros de París, en una zona logística que posee varias centenas de hectáreas dedicadas a actividades de aprovisionamiento en alimentos. Adicionalmente, también en esos mercados se cuenta con externalidades favorables al funcionamiento de operaciones logísticas (seguridad, limpieza, circulación y parkings, localización en convergencias de rutas, cercanías de medios de transporte multimodales). El otro factor, de índole más comercial, deriva de las ventajas que otorga la presencia de mayoristas en cercanías de plataformas de frescos, que pueden ayudar a solucionar errores de programación, bastante habituales en productos tales como las frutas y hortalizas, cuyo consumo es muy variable según las evoluciones climáticas. Asimismo, las centrales de compra pueden aprovechar para completar gama de productos, gracias a la actividad de mayoristas localizados en proximidad.

Si el desarrollo de plataformas logísticas fue altamente desestabilizador para los mercados mayoristas, también les permitió cambiar prácticas conservadoras y poco eficientes. Hoy se ve así una mayor preocupación en esos mercados por la calidad de los productos, el esfuerzo realizado en inversiones de frío, así como una tendencia a operar con pallets, que permite disminuir costes. También se puede observar una evolución hacia una mayor concentración en el número de operadores que actúan en el seno de los mercados mayoristas.



### LOS CAMBIOS DE LOS NOVENTA

En definitiva, la década de los noventa fue un período de fuertes evoluciones que, globalmente, permitieron una mejora sustancial en el ámbito de la calidad de los productos, un aumento de la gama ofertada a los consumidores y una racionalización logística que permitió una disminución importante de costes operativos.

La generalización de estrategias de externalización de operaciones de transporte, la aparición de servicios logísticos y en especial el desarrollo de plataformas, la difusión de cadenas de frío, así como una importante reorganización de las actividades en el ámbito de los mercados mayoristas, fueron cambios profundos, en un período de tiempo muy breve.

Hubo también, en especial en la cadena de frutas, cambios derivados de una fuerte expansión de nuevos agentes económicos, como las empresas multinacionales tipo Fyffes, Dole, Chiquita, Bocchi u otras, que aumentaron su presencia en Europa.

Esta presencia se vio favorecida por una posición comercial dominante en las cuencas de producción de países del hemisferio sur. El hecho de que la mayor parte de esas empresas posean una integración vertical con el transporte marítimo especializado en el transporte de frutas paletizadas, les dio una ventaja competitiva, tanto respecto de empresas exportadoras de esos países, como de importadores europeos, deseosos de aumentar su actividad comercial en esas regiones.

### HACIA UN MODELO LOGÍSTICO MÁS INTENSIVO EN GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

El aumento progresivo de la cuota de mercado por parte de las grandes empresas de distribución vino acompañado de una tecnificación permanente de sus métodos de trabajo. En este sentido, uno de los cambios que se produjo a mediados de los años ochenta –es decir, prácticamente coetáneo con el inicio del desarrollo de las plataformas logísticas–, fue la introducción en los puntos de venta de cajas electrónicas que están dotadas de microprocesadores capaces de ejecutar en tiempo real operaciones cada vez más complejas. Esas nuevas cajas permiten comunicar las informaciones registradas “hacia atrás”, lo que posibilita un más eficiente desarrollo del reaprovisionamiento continuo de los puntos de venta. Paralelamente a esos cambios, se desarrolla el registro automático en las cajas asociado a la lectura óptica de códigos en barras, normalizados bajo el sistema internacional EAN (LSA ‘Les caisses vues au scanner’, n° 114, 2 de diciembre 1988).

La introducción de sistemas electrónicos en las cajas de los supermercados es, desde nuestro punto de vista y utilizando la terminología de autores evolucionistas como Dosi et al (1990), el inicio de un nuevo sendero de innovación tecnológica intensivo en gestión de la información, que va avanzando progresivamente y en forma acelerada. El desarrollo de la lectura óptica se fue difundiendo a escala mundial y se puede decir que, a principios de los años noventa, está ya fuertemente presente en los países en donde el supermercadismo domina el mercado de alimentos.

El desarrollo del sistema de lectores ópticos y de cajas electrónicas, permite evolucionar hacia un sistema de información de pedidos y, en general, de circulación de información vía electrónica, mediante el uso del sistema EDI, que es la norma de comunicación que se utiliza para comunicar de computadora a computadora. En el caso concreto de pro-

CUADRO N° 5

#### USUARIOS DE EDI EN FRANCIA

PROD. FRESCOS Y CONGELADOS	26%
ALMACÉN Y LÍQUIDOS	25%
TEXTIL	7%
BAZAR	39%
DROGUERÍA, PERFUMERÍA	3%

FUENTE: Gencod-Ean France. Datos de 2001

ductos frescos, este sistema se difunde en varias cadenas, que en Francia representaron durante el año 2001 más de un cuarto del total de mensajes intercambiados vía EDI (cuadro n° 5).

Las grandes empresas de distribución fueron progresivamente evolucionando en el sendero tecnológico abierto a mediados de los ochenta, buscando siempre optimizar sus sistemas de aprovisionamiento y sus relaciones con proveedores de bienes y de servicios, con sistemas cada vez más complejos. Esto a llevado a que hoy, empresas como Casino comiencen a reorganizar su cadena de aprovisionamiento trabajando con una estrategia de supply chain management. Desde enero de 2001, aprovechando numerosas experiencias ya desarrolladas en el ámbito logístico, la empresa emprendió una profunda reorganización interna, orientada a una utilización óptima de todas las nuevas formas de organización intensivas en tecnologías de la información (Industries Agroalimentaires et Distribution, n° 101, 12 de noviembre 2001). Los prestatarios de servicios logísticos son aquí los interlocutores naturales de estas nuevas técnicas de gestión óptima de un reaprovisionamiento continuo de los puntos de venta basada en softs de aplicación intensivos en información.

En definitiva, el equipamiento de las cajas, el desarrollo de intercambios electrónicos entre agentes operando en los canales de distribución de frescos, constituye, a lo largo de la década de los

noventa, las bases estructurales que van a permitir dar respuestas cada vez más intensivas en información.

### TRAZABILIDAD E INTENSIFICACION INFORMACIONAL DE LA LOGÍSTICA

La crisis de las “vacas locas”, así como las numerosas crisis alimentarias que se han venido produciendo en los últimos tiempos, fundamentalmente en productos alimentarios frescos, dio lugar, como es sabido, a una mayor exigencia en el desarrollo y aplicación de procedimientos de trazabilidad en alimentos. En este sentido, es importante señalar aquí que la trazabilidad es una técnica en la cual el papel que juegan los prestatarios de servicios logísticos es central, ya que son ellos quienes registran la mayor parte de las informaciones obligatorias en la circulación de los productos. En efecto, si la trazabilidad se basa en una identificación de animales o de lotes de productos registrados en el ámbito de la producción, una vez que ellos ingresan en los canales de distribución, la posibilidad de localizarlos, desde la perspectiva que aquí interesa, vendrá dada por los registros que deban realizar obligatoriamente las empresas de transporte o por aquellos otros determinados agentes económicos que operan en la cadena pacten contractualmente con estas empresas.

En este sentido, la trazabilidad no hace sino reforzar la necesidad de una intensificación de las exigencias en tecnologías informáticas dentro de los canales de distribución. Intensificación que permite también otros usos, fundamentalmente en el ámbito de la optimización de sistemas de reaprovisionamiento continuo y eficaz de los puntos de venta.

La trazabilidad comienza a aplicarse en un periodo donde la tendencia a la intensificación en usos informáticos de las actividades logísticas es muy grande y da lugar a nuevos tipos de conflicto. Actualmente se vive entre empresas operando en la logística una confrontación entre los que se denominan empresas de tipo 3PL (Third Part Logistics) y





las empresas de tipo 4PL (Fourth Part Logistics). Las primeras son empresas prestatarias de servicios de transporte y logística, especializadas en operaciones de supply chain management, para grandes empresas de producción o de distribución. Su actividad aporta a estas empresas del sector agroalimentario una cantidad de servicios, que les permite optimizar la totalidad de sus actividades de almacenamiento, transporte y preparación de pedidos.

Las empresas de tipo 4PL (denominación lanzada en 1995 por la consultora Accenture), son empresas especializadas en la gestión de informaciones de tipo logístico, resultado del desarrollo de Internet y la gran sofisticación de programas informáticos de gestión de producción y de flujos físicos. Estas empresas buscan situarse en un papel de 'Torre de control' logístico, gestionando las actividades de las empresas de tipo 3PL. A diferencia de estas empresas, las empresas de tipo 4PL no tendrían ningún activo de transporte o plataformas propias. Su función sería solo de 'optimizar' las operaciones de las empresas 3PL, trabajando en forma similar a las torres de control de los aeropuertos, que 'organizan' el tráfico de diferentes empresas aéreas. Las 4PL cumplirían así una función especializada solo en la coordinación de las actividades realizadas por empresa de tipo 3PL. Para cumplir esa función utilizarían solo sistemas informáticos y bases de datos sumamente sofisticados. La empresa tipo 3PL, se limitarían a la prestación de servicios operativos, mientras que los servi-

cios inmateriales, estrictamente informativos serían gestionados por las 4PL. La emergencia de las empresas de tipo 4PL debería permitir una mejor coordinación de complejas actividades nacionales e internacionales en el ámbito logístico, que aportaría un verdadero salto de productividad a las actividades de múltiples cadenas de supply chain management que caracterizan el sistema alimentario (Les Echos Transport 'Les 3PL regardent avec réserve l'arrivée des 4PL', 12 de marzo 2002).

### LOS GRANDES DESAFÍOS DE LOS AÑOS 2000

Si la década del noventa fue de grandes cambios para la logística de productos alimentarios frescos, la década actual promete cambios que no serán de menor importancia.

Los cambios se anuncian en varias direcciones. La primera es sin duda la intensificación de actividades logísticas fuertemente intensivos en tecnologías de la información, continuando así un progreso innovador iniciado ya hace casi dos décadas, con la emergencia de nuevas empresas de tipo de las 4PL.

La segunda es más reciente y dependerá de la capacidad de las empresas logísticas de dar respuestas innovadoras respecto a la seguridad alimentaria. En este sentido, conviene señalar que la primera y hasta ahora principal respuesta a los problemas de seguridad alimentaria, lo constituye la aplicación de procedimientos de trazabilidad, y también que esta técnica tiene la doble dimensión de ser altamente intensiva en tecnologías de la información y de otorgar a las actividades logísticas un papel central.

En consecuencia, además de una cadena de frío eficiente y de una disminución del tiempo de tránsito de productos, las empresas del sector logístico podrán aportar también nuevas posibilidades de servicios orientados a garantizar un rápido y poco costoso sistema de localizar productos para su retiro de la cadena de suministro en situaciones de crisis alimentaria.



Los mercados mayoristas, por su parte, se ven nuevamente enfrentados a un desafío al que deben responder para continuar manteniendo una presencia comercial significativa. Es de prever que en pocos años sea esencial que la aplicación de medidas de trazabilidad en frutas y hortalizas logre una buena continuidad desde la producción hasta su paso por los mercados mayoristas. Esto implica que, tal como se hicieron inversiones en cadena de frío en su momento, hoy los mercados mayoristas deban invertir en tecnologías de la información a fin de garantizar una continuidad informativa. Algunos, como el Mercado Internacional de Saint Charles, ya han comenzado. Pero, en algunos otros casos el tema no está ni siquiera en discusión.

Finalmente, debemos interrogarnos sobre el papel que jugarán las actuaciones públicas en general y más específicamente sobre la política de promoción, por parte de la Unión Europea, de formas multimodales de transporte.

Actualmente se observan algunas experiencias importantes de multimodalidad camión-tren en el sector hortofrutícola, que parecen tener indicios de éxito; también se constata la búsqueda de una más eficiente coordinación multimodal marítima-ferroviaria (2).

En función de la eficiencia de las experiencias en curso, en términos de reducción de costes y de tiempo, se podría realizar también una evolución interesante en el ámbito de la logística de productos frescos. ■

**RAÚL GREEN**

Investigador del Loira-INRA. París

### NOTAS

(1) Un trabajo publicado en 1999 por L&C Consulting de Venecia ('Les coûts de commercialisation en F&L') sobre los costes de comercialización de frutas y hortalizas en Italia, mostraba datos similares. Los costes logísticos representaban el 38% del precio pagado por el consumidor italiano de frutas, distribuyéndose en un 22% en costes de transporte y 16% en costes logísticos no asociados al transporte. En el caso de las verduras, los costes logísticos representaban el 33% del precio de venta al consumidor.

(2) El sistema más eficiente de multimodalidad camión-tren, existente desde hace ya varios años, es sin duda la línea diaria que une la estación de tren de Perpignan a Rungis. Recientemente se ha abierto una línea multimodal camión-tren entre Sicilia y Suiza, que aparentemente da buenos resultados (Revista Cargo, n° 4, 2001, Suiza). También hay, a nivel del puerto de Vendres, cerca de Perpignan, una discusión con la SNCF, en vista de una mejor coordinación multimodal marítimo-ferroviaria. Una mejor coordinación multimodal marítimo-camión podría permitir ciertas ventajas a zonas insulares como Sicilia (vía por ejemplo el puerto de Ravena), o del sur de España directamente a puertos del norte de Europa.



### BIBLIOGRAFÍA

- ASPINWALL, L. "The Depot Theory of Distribution", in W. Lazer y E. J. Kelley Eds. "Managerial Marketing: perspectives and viewpoints", Richard D. Irwin, Homewood, 1962.
- BOWERSOX, D.J.; BIXBY COOPER, M.; LAMBERT D. M. y TAYLOR, D. A. "Management in Marketing Channels", McGraw Hill, New York, 1980.
- BUCKLIN, L. P. "Pospotnement, Speculation and the Structure of Distribution Channels", in Mallen, B. Eds. "The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint", John Wiley and Sons, New York, 1967.
- DOSI, G.; TEECE, D. y WINTER, S. "Les frontières de l'entreprise: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", Revue Française d'Economie, n° 51, 1990.
- GREEN, R. "Logistique fruits et légumes en Aquitaine", Rapport pour le Ministère de l'Agriculture de la Pêche et de l'alimentation et le GIE Fruits et Légumes d'Aquitaine, Paris, 1997.
- HENOCHSBERG, M. "La Place du marché", Denoël, Paris, 2001.
- MALLEN, B. "Fonctional Spinoff: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure", Journal of Marketing, vol. 37, julio, 1973.
- MCCAMMON, B. C. "Perspectives for Distribution Programming" in Bucklin, L. P. Eds. "Vertical Marketing Systems", Scots Foresman, Glenview, 1970.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. "La distribución comercial: opciones estratégicas", ESIC, Madrid, 1996.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. y CRUZ, I. "Canales de comercialización", Prentice Hall, Madrid, 1999.



## Logística: la asignatura pendiente en materia de gestión

■ JOSÉ LUIS MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES

■ JAVIER OUBIÑA BARBOLLA

Universidad Autónoma de Madrid

La logística es todavía para muchos un concepto estrictamente militar, cuestión de pura disciplina y sinónimo de organización de la fuerza, algo que no debemos olvidar que realmente es. Sin embargo, la logística es mucho más que eso, es, incluso, una parte fundamental del momento en el que los clientes adquieren los productos, y por ello una parte importante del valor objetivo ofrecido por el fabricante y el distribuidor y del valor subjetivo percibido por los consumidores.

Siguiendo la formulación clásica de Alderson (1954) en la que se señala la brecha insalvable entre producción (oferta) y consumo (demanda) originada por las separaciones espacial o geográfica, temporal y de forma, que generan funciones económicas tanto de distribución física como de comercialización (Casares y Rebollo, 2000), es posible situar la logística como la actividad que permite que el producto adquiera su valor cuando el

cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuados al menor coste posible.

Sin embargo, el concepto de logística distingue hasta tres tipos de procesos logísticos, la logística industrial, la logística de aprovisionamientos y la logística externa. La primera de ellas hace referencia a la logística de producción que ha vivido diferentes revoluciones, desde los producidos por la revolución industrial a finales del siglo XVIII, posteriormente con las cadenas de montaje, el taylorismo y más recientemente la reingeniería de procesos.

La segunda de ellas ha tenido su gran revolución en la década de los 80, sobre todo en la industria automovilística, provocada en gran parte por los sistemas de producción justo a tiempo ("just in time"), y actualmente se está produciendo un nuevo ajuste en la logística de aprovisionamientos con el comercio electrónico, lo que se denomina como "e-procurement" es decir, la integración

electrónica de los procesos de aprovisionamiento que permite una negociación más ágil (ya que se realiza en tiempo real) y una compra más eficiente entre las empresas y sus proveedores (1).

En tercer lugar, la logística externa, comercial o de marketing, la que se ocupa de todos los movimientos de mercancías, información y materiales que afectan a la fase de comercialización del producto, incluidos los necesarios para su venta, promoción y merchandising. Esta logística ha iniciado su primera revolución en la última década del siglo pasado, y sus pilares fundamentales son las tecnologías de la información e Internet a través del comercio electrónico y el cliente, sea este intermediario comercial o consumidor final.

Por último, señalar que la logística se ha convertido en un factor estratégico para el éxito de las empresas. Los costes logísticos en el sector de productos de gran consumo suponen aproximada-

CUADRO Nº 1

**GASTO EN LOGÍSTICA POR PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA: 1996-2002**  
**MILLONES DE DÓLARES**

PAÍS	1996				2002				% Δ TOTAL 1996-2002
	SUBCONTRATADO	INTERNO	TOTAL	%	SUBCONTRATADO	INTERNO	TOTAL	%	
ALEMANIA	8.074	26.528	34.602	26,8	11.303	29.066	40.369	26,0	16,7
FRANCIA	6.911	18.784	25.695	19,9	9.924	20.431	30.355	19,6	18,1
REINO UNIDO	8.150	15.485	23.635	18,3	10.554	17.971	28.525	18,4	20,7
ITALIA	1.771	12.102	13.873	10,7	2.834	14.876	17.710	11,4	27,7
<b>ESPAÑA</b>	<b>1.241</b>	<b>5.655</b>	<b>6.896</b>	<b>5,3</b>	<b>1.940</b>	<b>6.681</b>	<b>8.621</b>	<b>5,6</b>	<b>25,0</b>
HOLANDA	1.620	4.848	6.468	5,0	2.130	5.479	7.609	4,9	17,6
BÉLGICA	971	2.914	3.885	3,0	1.219	3.296	4.515	2,9	16,2
AUSTRIA	637	2.746	3.383	2,6	938	3.141	4.079	2,6	20,6
SUECIA	737	2.610	3.347	2,6	1.022	2.908	3.930	2,5	17,4
DINAMARCA	543	2.175	2.718	2,1	801	2.535	3.336	2,1	22,7
FINLANDIA	415	1.662	2.077	1,6	650	2.176	2.826	1,8	36,1
IRLANDA	238	734	972	0,8	310	881	1.191	0,8	22,5
PORTUGAL	137	674	811	0,6	192	821	1.013	0,7	24,9
GRECIA	86	690	776	0,6	128	787	915	0,6	17,9
LUXEMBURGO	40	119	159	0,1	53	135	188	0,1	18,2
<b>TOTAL</b>	<b>31.571</b>	<b>97.726</b>	<b>129.297</b>	<b>100</b>	<b>43.998</b>	<b>111.184</b>	<b>155.182</b>	<b>100</b>	<b>20,0</b>

FUENTE: Marketline. Centro Español de Logística (CEL) y Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras.

mente el 11% de la cifra global de ventas. Una reducción de 2 puntos en el coste logístico hubiera aumentado el resultado neto de explotación de una empresa media del sector de productos de gran consumo en un 40% (2).

El sector logístico en España empieza a ser clave para nuestra economía como lo demuestran sus cifras macroeconómicas. El negocio de la logística y el transporte movió en España en el año 2000 alrededor de 11,8 billones de pesetas (cerca de 71.000 millones de euros) con un crecimiento respecto al año anterior del 12%, aportando al PIB el 11,5%.

Además, en palabras del Presidente del Comité Organizador del Salón Internacional de la Logística (3), el mercado español de la logística comparado con el europeo todavía tiene un mayor potencial de crecimiento, es uno de los más prometedores, junto con el italiano, y

presenta unas previsiones de futuro muy positivas, previéndose un incremento del gasto en logística en España 5 puntos superior al de la Unión Europea para este año 2002.

#### EL MERCADO LOGÍSTICO EUROPEO

El mercado mundial de la logística se estima que en la actualidad mueve en torno a los 3 billones de dólares, que representa un 11,7% del PIB mundial, de los que 0,75 billones corresponden a la Unión Europea.

La participación del sector logístico en el conjunto de la actividad económica es similar en las principales áreas desarrolladas, un 12% del PIB en EE UU, un 11,7% en el conjunto de la UE y un 11,5% del PIB en España (4).

Respecto al ámbito europeo, el informe de Marketline International (cuadro nº 1) y de Datamonitor (5) ponen de ma-

nifiesto una clara tendencia a la externalización de las actividades logísticas, ligada a la necesidad de centrarse en las actividades básicas del negocio, las exigencias de entrega rápida y la necesidad de soluciones paneuropeas. Según el informe de Marketline International (1997), el mercado logístico europeo superará los 155.000 millones de dólares en el año 2002, cifra un 20% superior a la registrada en 1996, mientras que la subcontratación de servicios logísticos experimentará un incremento del 40% hasta alcanzar los 44.000 millones de dólares (31.571 en 1996). De esta forma, las actividades logísticas subcontratadas con operadores logísticos se incrementarían en algo más de 4 puntos, ya que se pasaría del 24% en 1996 a un poco más del 28% en 2002.

Aún así, se aprecian diferencias notables si comparamos este nivel de exter-



CUADRO Nº 2

**GASTO SUBCONTRATADO EN LOGÍSTICA.  
PARTICIPACIÓN SOBRE EL TOTAL DEL GASTO EN LOGÍSTICA**

PAÍS	% DEL GASTO SUBCONTRATADO SOBRE TOTAL DEL GASTO LOGÍSTICO		% Δ DEL GASTO SUBCONTRATADO 1996-2002
	1996	2002	
ALEMANIA	23,3	28,0	40,0
FRANCIA	26,9	32,7	43,6
REINO UNIDO	34,5	37,0	29,5
ITALIA	12,8	16,0	60,0
<b>ESPAÑA</b>	<b>18,0</b>	<b>22,5</b>	<b>56,3</b>
HOLANDA	25,0	28,0	31,5
BÉLGICA	25,0	27,0	25,5
AUSTRIA	18,8	23,0	47,3
SUECIA	22,0	26,0	38,7
DINAMARCA	20,0	24,0	47,5
FINLANDIA	20,0	23,0	56,6
IRLANDA	24,5	26,0	30,3
PORTUGAL	16,9	19,0	40,1
GRECIA	11,1	14,0	48,8
LUXEMBURGO	25,2	28,2	32,5
<b>TOTAL</b>	<b>24,4</b>	<b>28,4</b>	<b>39,4</b>

FUENTE: Marketline, Centro Español de Logística (CEL) y Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras.



18,4% del mercado europeo, 28.500 millones de dólares, sin embargo y a diferencia de los dos países anteriores, su porcentaje de gasto en contratos con operadores externos es superior lo que refleja en cierto modo un mayor desarrollo de su sector logístico. Por último, Italia y España suponen respectivamente el 11,4% y el 5,6% del total del mercado logístico en Europa, 17.700 y 8600 millones de dólares respectivamente.

Respecto a la evolución seguida por estos mercados desde 1996 hasta 2002, se observa que los más dinámicos, esto es, con incrementos del gasto superior a la media europea (20%), son el finlandés (36,1%), el italiano (27,7%), el español (25%) y el portugués (24,9%). Por el contrario, los mercados con menor crecimiento que la media europea son el alemán (16,7%) y el belga (16,2%). Aún con ello, no se aprecian grandes variaciones en la distribución por países del gasto logístico.

Con relación al grado de madurez que presentan los mercados europeos en el uso de operadores logísticos externos, se aprecian notables diferencias entre países (cuadro nº 2).

Así, el Reino Unido es el país con una mayor participación de la subcontratación en el total de su gasto en logística (37,0% previsto en 2002) seguido por Francia (32,7%), Luxemburgo (28,2%) y Alemania y Holanda (ambas con el 28%). En el polo opuesto Grecia (14%), Italia (16%), Portugal (19%) y España (22,5%)

nalización con el que se produce en Estados Unidos, donde el nivel medio de las grandes corporaciones es del 70%. No obstante, la progresiva globalización económica, la consolidación del mercado único europeo y su expansión a los países del Este permiten entrever unas perspectivas de crecimiento en la externalización de las actividades logísticas en Europa similares a las que se están produciendo en Estados Unidos.

Otro aspecto diferenciador radica en el proceso de internacionalización de los operadores europeos respecto a los americanos, de tal forma que según datos de Mercer Management Consulting (1998), los primeros han avanzado más que los estadounidenses de manera que casi el 70% de las compañías europeas operan por todo el mundo, y un 69% de las compañías han expandido sus opera-

ciones fuera de Europa, principalmente a Norteamérica, y Asia, aunque la mayor parte de su facturación procede todavía del Viejo Continente.

Si nos centramos en el ámbito europeo, el mercado logístico más importante en Europa es el alemán, seguido del francés, británico e italiano, situándose en quinto lugar el español. Entre estos cinco países se obtiene el 80% del total del mercado logístico europeo.

El gasto logístico en Alemania supera los 40.000 dólares, el 26% del gasto logístico total de la UE. De ellos, 11.300 corresponden a contratos con operadores externos (subcontratación). En Francia el mercado logístico se sitúa en 30.355 dólares, el 19,6% del mercado total europeo, de los que cerca de 10.000 corresponden a subcontratación. El mercado británico supone un

muestran un menor grado de madurez en sus mercados logísticos.

Sin embargo, atendiendo a la evolución que presentan los mercados en cuanto a su dinámica de evolución, Italia con un incremento esperado del 60%, Finlandia con un 56,6%, España con el 56,3%, Grecia (48,8%), Dinamarca (47,5%) y Austria (47,3%) son los países que presentan una tendencia de crecimiento sensiblemente superior al esperado para el conjunto europeo (39,4%). Aún así, y a pesar de este importante crecimiento esperado, la participación de la subcontratación en el total del gasto logístico todavía se mantendrá por debajo de la media europea, lo que permite vislumbrar un importante potencial de crecimiento a medio y largo plazo.

Por último y atendiendo a la estructura del mercado logístico en Europa, se observan diferencias muy significativas entre países. Así, mientras que en el Reino Unido el sector presenta un fuerte grado de concentración (la primera empresa, Exel Logistics, mantiene una cuota de mercado del 16%, y los diez primeros operadores logísticos acaparan aproximadamente las dos terceras partes del mercado), en Francia el mercado de operadores logísticos se caracteriza por la fragmentación y la fuerte competencia en los sectores desarrollados, como en alimentación y productos de consumo (el operador logístico líder en Francia es Geodis Logistics, con una cuota de mercado del 6%).

Dada la intensa competencia en el mercado francés, así como las tendencias tanto de incremento de la subcontratación de las actividades logísticas como del desarrollo de la logística paneuropea, es de esperar que se produzca una consolidación del mercado, en donde los procesos de fusiones y adquisiciones caracterizarán el medio plazo.

En Alemania el mercado de los operadores logísticos está relativamente menos desarrollado; sin embargo, y a diferencia del resto de países europeos, la participación de la subcontratación es superior en el sector industrial (liderado



por los operadores logísticos Schenker, Rhenus y Cotrans) que en el sector de gran consumo (donde operan Kuhne&Nagel, Dachser, Danzas y Fiege Logistik).

En Italia y España los mercados de la subcontratación están en desarrollo, por lo que existe un gran potencial para la subcontratación de operaciones logísticas. En Italia destacan los operadores Tecno Logistica, TNT Logistics, Fercam, Danzas Logistics, etc. Por el contrario, en España, a lo largo de los últimos años, se han producido entradas más o menos afortunadas de operadores británicos como Exel Logistics, Tibbett&Britten y McGregor Cory, con la intención de explotar un mercado poco desarrollado, experimentando todos ellos incrementos importantes en su facturación (en algunos casos a través de adquisiciones y de operaciones de transferencia de personal y activos).

El resto de los mercados de la UE está dominado por grandes compañías de transporte y logística con operaciones en varios países, como por ejemplo, el operador alemán Schenker que lidera el mercado austriaco, o los operadores suecos ASG y BTL que son los de mayor dimensión en la zona nórdica.

### EL SECTOR LOGÍSTICO EN ESPAÑA

Según la información que facilita el Salón Internacional de la Logística (SIL), el negocio de la logística y el transporte movió en el 2000 en España 11,8 billones de pesetas (70.920 millones de eu-

ros), de los que el 18% se subcontrata a operadores logísticos.

Los datos presentados anteriormente en los cuadros nº 1 y 2 ponen de manifiesto como el mercado español de la logística se presenta como uno de los más dinámicos de la Unión Europea, junto con el finlandés y el italiano, con un crecimiento esperado hasta el 2002 claramente superior a la media europea que es del 20%.

Otros análisis desarrollados (6), confirman este fenómeno y ven a España como uno de los países con mayor potencial de crecimiento de su mercado logístico, en un contexto de expectativas favorables para el conjunto del mercado europeo.

Sin embargo y como ya se ha hecho anteriormente, una de las formas de medir el grado de modernización de la gestión logística de un mercado es a través del nivel de subcontratación de estas tareas con operadores especializados. En este sentido, España se sitúa lejos de los países europeos, si bien los datos ofrecidos por diversas fuentes difieren notablemente de la que ofrece Marketline International y que se presenta en el cuadro nº 2. Así, esta fuente señala que la subcontratación en España será del 22,5% en el 2002, con un incremento del gasto subcontratado en operaciones logísticas del 56,3% respecto a 1996, muy superior al 39,4% de incremento medio estimado con relación al europeo. Por otra parte, un informe del Salón Internacional de la Logística (SIL) estima que a finales del 2000 la subcontratación en España sería de hasta el 27% del gasto logístico total.

Aún así, estos datos no dejan de poner de manifiesto que en la actualidad el 82% del gasto de las operaciones logísticas es realizado por los propios fabricantes o distribuidores. Las razones que muestran la reticencia de las empresas españolas a externalizar sus labores logísticas se encuentran según el Centro Español de Logística (CEL) en: 1) la dificultad de encontrar el operador adecuado, que sepa y pueda, dar solución a las

necesidades de cada empresa en particular, 2) la resistencia al cambio de estructuras, 3) los excedentes de personal que pueden surgir y 4) al miedo a una pérdida de poder tanto de la integración de la información y de los sistemas como del contacto con el cliente final y sus diferentes sensibilidades.

En este sentido, en el sector español de productos de gran consumo, que es donde la logística externa adquiere especial relevancia, la subcontratación de servicios logísticos no parece que vaya a ser práctica habitual en el corto plazo, ya que casi todas las grandes cadenas de distribución minorista han optado por la creación de plataformas logísticas gestionadas por ellas mismas, como es el caso de Eroski que gestiona todas sus plataformas excepto dos de perecederos encargadas a SDF Ibérica y una más de pescados, gestionada por Logipesca. También Mercadona o el grupo Unigro siguen esta misma estrategia.

La excepción a esta tendencia la encontramos en el grupo Carrefour, que ha subcontratado la gestión de la mayoría de sus plataformas con diferentes operadores logísticos.

Tanto el sector industrial español como el sector de distribución no han comprendido aún las ventajas que supone delegar en otros su provisión, almacenaje y distribución, de forma que todavía no han procedido a realizar un análisis comparativo de los inconvenientes y las ventajas de la externalización logística entre las que destacan: 1) las ventajas en la gestión, ya que las funciones logísticas las realizan los operadores que son expertos en la distribución física de los productos; 2) financieras, los costes de la logística pasan del capítulo de costes fijos al de variables y además se benefician de las economías de escala que los operadores pueden generar; y 3) inmobiliarias, liberación de almacenes, amortizados en muchos casos, y que por tanto, libera capital de la empresa que puede ser empleado en otras estrategias.

No se debe olvidar que la trascendencia de la logística en el sector de los pro-

CUADRO N° 3

**LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN ESPAÑA**

CONCEPTO	1996	1997	1998	1999	2000
NÚMERO DE EMPRESAS	90	100	115	130	160
NÚMERO DE EMPLEADOS	9.000	11.000	13.000	15.000	18.500
MEDIA DE EMPLEADOS POR EMPRESA	100	110	113	115	115
MERCADO (MILLONES DE PESETAS)	135.000	168.000	200.000	244.000	295.000 (*)
MERCADO (MILLONES DE EUROS)	811,37	1.009,70	1.202,02	1.466,47	1.562,63
CRECIMIENTO DEL MERCADO (%)	25,0	24,4	19,0	22,0	20,8
CUOTA DE MERCADO DE LAS 5 PRIMERAS	28,3	37,0	38,3	38,0	36,7

(\*) El dato que ofrece la fuente DBK y que mantiene Distribución Actualidad en su número de junio de 2001, página 14 es de 260.000, sin embargo para esa cifra el crecimiento del mercado sería del 6.5%, cifra muy improbable dado el crecimiento de los últimos años y de la cifra ofrecida por la fuente en esta misma tabla que es del 20.8%  
FUENTE: DBK, Distribución Actualidad e Informe de la Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras.

ductos de gran consumo se explica por su participación significativa en los costes totales, la persistencia de costes duplicados en el proceso y su decisivo peso en un aspecto tan crítico como es el servicio en el punto de venta. Esto se debe fundamentalmente al proceso de pérdida en el grado de diferenciación de las marcas en el punto de venta, que provoca una menor lealtad a la marca por parte de los consumidores.

Además, la implantación por parte de las empresas de la filosofía ECR (7) (Respuesta Eficiente al Consumidor), mediante la cual fabricantes y distribuidores se comprometen a trabajar unidos para optimizar la gestión de la cadena de suministro, permitirá que el operador especializado en actividades logísticas obtenga una mayor importancia.

Según la información expuesta anteriormente, cabe concluir que el panorama logístico en España ha cambiado sustancialmente en los últimos años, la incorporación de grandes operadores logísticos europeos demuestra que este sector pese a tener todavía un bajo nivel de subcontratación en comparación con países de nuestro entorno, presenta grandes oportunidades de negocio. Estas expectativas se pueden consolidar con el avance de filosofía de Respuesta

Eficiente al Consumidor y el desarrollo de nuevas formas de comercio a distancia, en el que Internet está jugando un papel decisivo.

**ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR LOGÍSTICO ESPAÑOL**

Si tenemos en cuenta el mercado derivado específicamente de la prestación de servicios logísticos, entendiendo como tales el almacenaje, manipulación, transporte y distribución asociados a las mercancías en depósito, se puede establecer un análisis con empresas de una cierta dimensión en la oferta de estos servicios ya que la media de empleados de las mismas supera los 100 trabajadores a partir de 1996.

El volumen de negocio de los operadores logísticos en España alcanza la cifra de 295.000 millones de pesetas (1.772,99 millones de euros) en el año 2000 (ver cuadro nº 3), lo que supone un incremento del 20,8% respecto al año anterior. Sin embargo, si tenemos en cuenta que el crecimiento medio del período 1996-1999 ha sido del 22,6%, se observa una leve ralentización del sector en este año.

Entre los factores que explican esta tendencia de crecimiento del mercado se encuentran el aumento de la activi-

dad económica española, la captación de nuevos clientes y la prestación de servicios más especializados y con un mayor valor añadido.

Concretamente, el aumento de la actividad del sector en los últimos años se ha debido principalmente al incremento de la demanda en sectores industriales (automóvil, textil y calzado) y de servicios (telecomunicaciones).

A estos factores se debe de añadir que muchos operadores logísticos europeos han visto las grandes oportunidades de negocio que representa España en transporte logístico. Primero por su condición de cruce de caminos entre Oeste y Este (Europa-América) y entre Norte-Sur (Europa-África). Segundo, porque goza de las infraestructuras propias de un estado de la Unión Europea. Esto ha provocado que los grandes operadores logísticos europeos pongan los medios para establecer en España las bases que permitan desarrollar sus estrategias de internacionalización.

Algunos ejemplos de estos movimientos son: el arrendamiento con opción de compra de Frigodis de SDF Ibérica a Pescanova en diciembre de 1996; la compra en febrero de 1997 de la red de distribución de Frudesa por Tibett&Britten para crear su propia red de frío; la compra por Exel Logistics del 90% de CD Distribución a Campofrío para entrar en la logística del frío en junio de 1998; la compra de Interfrisa y Logifrisa por Frigoscandia, multinacional sueca, en julio de 1998; la adquisición por Fiege Logistik, multinacional alemana, de la mayoría del capital de Aser Operador Logístico en septiembre de 1998; y más recientemente, la fusión por Ocean Group de sus dos filiales españolas bajo la marca MSAS (enero 1999); la adquisición de la cartera de clientes de Credits&Docks de Barcelona por Frans Maas Spain (febrero 1999) o la adquisición del capital del grupo Gerprosa por Salvesen Logística en mayo de 1999.

La estructura del sector, estaba constituido en el año 2000 por 160 empresas con un volumen de empleo de



18.500 trabajadores, un 23% más que en el período anterior. De este número de empresas, Cataluña y Madrid constituyen los principales focos de actividad, reuniendo cerca del 40% de las empresas. Por último, y atendiendo al grado de concentración de la oferta de servicios logísticos, se puede considerar que el sector de los operadores logísticos presenta un relativo nivel de concentración respecto al mercado europeo, si bien en los últimos años se observa una tendencia hacia posiciones más competitivas.

### **INTERMODALIDAD EN EUROPA Y ESPAÑA: FACTORES QUE LA DETERMINAN**

Las tendencias que se desarrollan en Europa se están centrando en la intermodalidad. Se hace imprescindible combinar todos los medios y todos los modos de transporte para asegurar tiempos de entrega y rentabilizar cada movimiento. Es por ello que empiezan a cobrar mayor relevancia modos como el ferrocarril y los puertos, en una Europa adaptada al transporte por carretera.

Tres son los factores que originan las tendencias de intermodalidad. En primer lugar los cambios en el mercado y en las estrategias empresariales, en segundo lugar, la globalización, y por último, la externalización y la especialización.

### **CAMBIOS EN EL MERCADO Y EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

Las demandas de los consumidores y la creciente competencia en los mercados está originando que el mercado europeo experimente profundos cambios, cam-

bios que están dando lugar a variaciones en las estructuras logísticas. Las principales características que dominan el mercado europeo son:

–La reducción del ciclo de vida de los productos.

–El aumento de los modelos y surtidos que da lugar a una disminución del pedido promedio y al incremento de la frecuencia de los envíos.

Frente a estas características, la eficiencia en costes y la flexibilidad se convierten en factores importantes de éxito. Las empresas optimizan sus sistemas logísticos como elemento fundamental de los procesos de organización orientados al cliente, reducen sus costes de producción y distribución y adoptan medidas tales como:

–La concentración y especialización de sus centros de producción.

–La subcontratación de fases del proceso productivo o de distribución.

–La inversión en tecnologías de información que permitan el control de cadenas logísticas más largas y complejas derivadas de la gestión "just in time".

–El desarrollo de centros de distribución que permitan racionalizar el almacenaje y la distribución de las mercancías y reduzcan los movimientos de cargas vacías al mínimo imprescindible.

Observando la evolución de algunos sectores (8), se puede observar como aquellas compañías que poseían centros de producción o de almacenamiento en varios países de la Unión, han especializado la producción por fábricas y han concentrado la distribución en uno, dos o, como máximo, tres centros, desde los que atienden las demandas del continente.

### **LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS**

La globalización es una tendencia que se apunta en todos los sectores productivos, la Unión Europea se queda pequeña y los países que la integran se presentan como grandes regiones. La mejora de las comunicaciones y el desarrollo de otros mercados, como la Europa del Es-





te y los países del Norte de África, abren nuevas posibilidades para los operadores logísticos.

Los fabricantes europeos han aceptado la necesidad de globalizar los procesos (esta tendencia es especialmente intensa en la península ibérica). Así, los proveedores de Europa están adaptando sus estructuras de distribución a las necesidades de sus clientes.

La importancia de la globalización del mercado de proveedores es creciente, se estima que en un futuro no muy lejano, la mitad de las compañías europeas buscarán sus proveedores en mercados extranjeros (9).

En este contexto, las compañías multinacionales fundamentalmente estadounidenses y japonesas, y en menor medida las compañías de Taiwan y Corea, están mostrando un interés creciente en establecer uno o dos centros de distribución en Europa, considerando el



área como un único mercado. La opción que predomina como preferente es la del Benelux para la localización de estos centros debido a su posición central en el mercado europeo.

### **ESPECIALIZACIÓN**

Un gran número de fabricantes está comprendiendo que la logística se realiza más eficaz y eficientemente a través de especialistas dedicados única y exclusivamente a estas funciones. El ser-

vicio no sólo debe llegar a todo el mundo sino que además debe hacerlo bien. La externalización se está imponiendo como forma de ahorrar costes, y por tanto, de mejorar la rentabilidad.

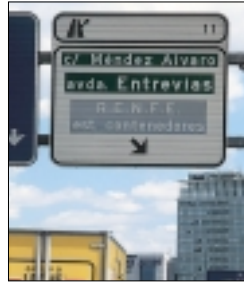
Como ya se ha puesto de manifiesto en apartados anteriores, existe un apreciable potencial de crecimiento de la subcontratación de las actividades logísticas a operadores especializados, y sobre todo a aquellos capacitados para dar respuestas a nivel paneuropeo. En este contexto, la mayoría de operadores logísticos que trabajan así, han experimentado aumentos sustanciales en su volumen de negocio, bien por incrementar su actividad o como consecuencia de fusiones y adquisiciones. Este fenómeno origina, al igual que en los sectores productivos y distributivos, una tendencia a la concentración de los operadores logísticos que se han visto obligados a asociarse para satisfacer las ne-

CUADRO Nº 4

**DISTRIBUCIÓN POR MODO DE TRANSPORTE DEL TRÁFICO INTERIOR DE MERCANCÍAS EN ESPAÑA (%) (TONELADAS/KILÓMETROS)**

MODO	1992	1994	1996
CARRETERA	77,1	79,2	78,7
FERROCARRIL	4,6	4,1	4,2
TUBERÍA	2,5	2,5	2,5
MARÍTIMO	15,7	14,1	14,5
AÉREO	0,1	0,1	0,1

FUENTE: Confederación Española de Transporte de Mercancías (CETM).



cesidades y deseos de sus clientes.

La integración de las empresas logísticas a través de las compras o las alianzas, permite ofrecer a los clientes todo el servicio (incluyendo el empaquetado personalizado), desarrollando servicios integrales multimodales con una mayor especialización, y dando un tratamiento diferenciado a cada una de las distintas mercancías en función del nivel de servicio requerido por cada una de ellas.

Por otra parte, las empresas de producción que han recurrido a los operadores logísticos han reducido sus costes, lo que les ha permitido concentrar sus recursos en su actividad productiva principal.

El promedio de los costes logísticos presenta notables diferencias entre los países europeos, ya que la integración de las funciones logísticas es muy variada. Los mayores costes logísticos los soporta Alemania (recordamos que la mayor subcontratación de actividades logísticas en Alemania se producía en sectores industriales, y por tanto es de esperar un mayor coste logístico en este tipo de sectores frente a los de consumo, de menor valor añadido).

La mejora de los procesos logísticos reducirán los costes en logística (como porcentaje de la facturación) de los fabricantes europeos. Entre ellos cabe destacar los sistemas de comunicación. El uso de información externa, el inter-

cambio electrónico de datos (EDI) y los sistemas "Track and Trace". Todas ellas están mejorando considerablemente los servicios logísticos y evitan la pérdida de control del producto al externalizar las funciones logísticas. A estos sistemas se deben de añadir las inmensas posibilidades de las redes de información global (internet), compartidas (Extranet) y propias (Intranet).

**INTERMODALIDAD**

Como ya se ha señalado anteriormente, a raíz de los cambios en los mercados y las estrategias empresariales, la globalización y la especialización (externalización) surge la tendencia a la intermodalidad.

La disminución del lote promedio y del incremento en la frecuencia de los envíos, hace que el transporte por carretera se incremente, debido principalmente a la flexibilidad que procura. Esto origina, en primer lugar, una saturación de las carreteras, incapaces de absorber este crecimiento de tráfico, en segundo lugar, problemas medioambientales derivados del incremento de la contaminación generada por los vehículos de transporte terrestre, y por último, un despilfarrero energético, en una Unión Europea que depende de terceros países para la provisión de sus recursos energéticos.

Baste como ejemplo que a mediados de la década pasada y según cifras de la

Confederación Española de Transporte de Mercancías (CETM), el 78,7% del tráfico interior de mercancías en España (en peso) se realizó por carretera, seguido del marítimo (14,5%) y por ferrocarril (4,2%), no observándose apenas variación desde principios de la década (ver cuadro nº 4).

Además, este fenómeno se repite también al analizar el comercio exterior español con la Unión Europea (cuadro nº 5), donde el 70,3% de las exportaciones en valor (52,8% en peso) se realiza por carretera, participación que se eleva hasta el 75,1% (41,9% en peso) en el caso de las importaciones. Por el contrario, en el transporte marítimo, las exportaciones suponen un 15,7% en valor (44,2% en peso) y las importaciones el 16,1% en valor (55,6% en peso).

Para evitar estos problemas, se vislumbran posibles soluciones como la utilización del transporte fluvial allí donde sea posible, el incremento del cabotaje marítimo intereuropeo, la potenciación del transporte multimodal (ferrocarril-carretera o marítimo-ferrocarril).

Esta última solución de intermodalidad ha sido impulsada por la Comisión Europea (Política de Transporte Común) con su Directiva 92/106/CEE, que insta a los operadores logísticos, productores y distribuidores a ofrecer un servicio integral combinado por diferentes modos de transporte (aéreo, carretera y marítimo). Esta Directiva se viene aplicando desde el año 2001, tras la definitiva liberalización del sector en Europa.

Sin embargo, la intermodalidad no solamente es una exigencia, también es una forma de trabajo. De hecho, la Comisión Europea está desarrollando un plan de inversiones hasta el 2011 con el fin de adecuar las redes transeuropeas de transporte (10).

Siguiendo estas pautas, en España también se están desarrollando actuaciones públicas y privadas para promover la utilización de todas las modalidades de transporte, particularmente el ferrocarril, por considerarlo el transporte de menor impacto medioambiental.

CUADRO Nº 5

**DISTRIBUCIÓN POR MODO DE TRANSPORTE DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL CON LA UNIÓN EUROPEA (%) (1998)**

MODO	EN VALOR		EN PESO	
	EXPORTACIONES.	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
CARRETERA	70,3	75,2	52,8	41,9
FERROCARRIL	11,6	4,9	2,5	2,3
MARÍTIMO	15,7	16,2	44,2	55,7
AÉREO	2,4	3,7	0,5	0,1

FUENTE: Dirección General de Aduanas.



CUADRO Nº 6

**LOS CENTROS DE TRANSPORTE EN ESPAÑA**

DENOMINACIÓN	LOCALIZACIÓN
APARCAMIENTO DISUASORIO DE CAMIONES DE VIZCAYA	VALLE DE TRÁPAGA (VIZCAYA)
CENTRO INTEGRADO DE MERCANCIAS DE VALLADOLID	VALLADOLID
CENTRO INTEGRAL DE MERCANCIAS DEL VALLÉS	S. PERPETUA DE MOGODA (BARCELONA)
CENTRO DE TRANSPORTES ADUANA DE BURGOS	BURGOS
CENTRO DE TRANSPORTE DE BENAVENTE	BENAVENTE (ZAMORA)
CENTRO DE TRANSPORTES DE COSLADA	COSLADA (MADRID)
CENTRO DE TRANSPORTES DE IRÚN-ZAISA	IRÚN (GUIPÚZCOA)
CENTRO DE TRANSPORTES DE MADRID	MADRID
CENTRO DE TRANSPORTES DE MÁLAGA	MÁLAGA
CENTRO DE TRANSPORTES DE SEVILLA	SEVILLA
CTV-CENTRO DE TRANSPORTES DE VITORIA	VITORIA (ALAVA)
CENTROS LOGÍSTICOS AEROPORTUARIOS	AEROPUERTO MADRID BARAJAS (MADRID)
CIUDAD DEL TRANSPORTE DE CASTELLÓN	CASTELLÓN
CIUDAD DEL TRANSPORTE DE PAMPLONA	PAMPLONA (NAVARRA)
CIUDAD DEL TRANSPORTE DE ZARAGOZA	ZARAGOZA
CONSORCIO ZONA FRANCA DE BARCELONA	BARCELONA
ZAL- AZUQUECA DE HENARES (*)	AZUQUECA DE HENARES (GUADALAJARA)
ZAL-CENTRO INTERMODAL DE LOGÍSTICA (*)	BARCELONA

(\*) Zona de Actividad Logística

FUENTE: Asociación de Centros de Transporte de España (ACTE)

formas los productos se recogen, se controlan, se almacenan y se distribuyen.

En España, desde 1987, año en que se inaugura el centro logístico de Bilbao, se han abierto 18 centros logísticos en las principales ciudades españolas (cuadro nº 6). Tres de ellos –el del Vallés (Barcelona), el de Pamplona y el de Coslada (12) (Madrid)–, pueden llegar a convertirse en los complejos logísticos más importantes del Sur de Europa.

Por otra parte, y siguiendo las directrices recomendadas por la Unión Europea, se están remodelando la mayoría de los puertos españoles, modernizando las infraestructuras portuarias, dotándolas de buenas comunicaciones y conectándolos con el ferrocarril. A este respecto, el Ministerio de Fomento ha invertido 263.560 millones de pesetas desde 1999 hasta 2002, siendo las principales aportaciones destinadas a Barcelona, Bilbao, Algeciras, Valencia, Las Palmas y Tenerife.

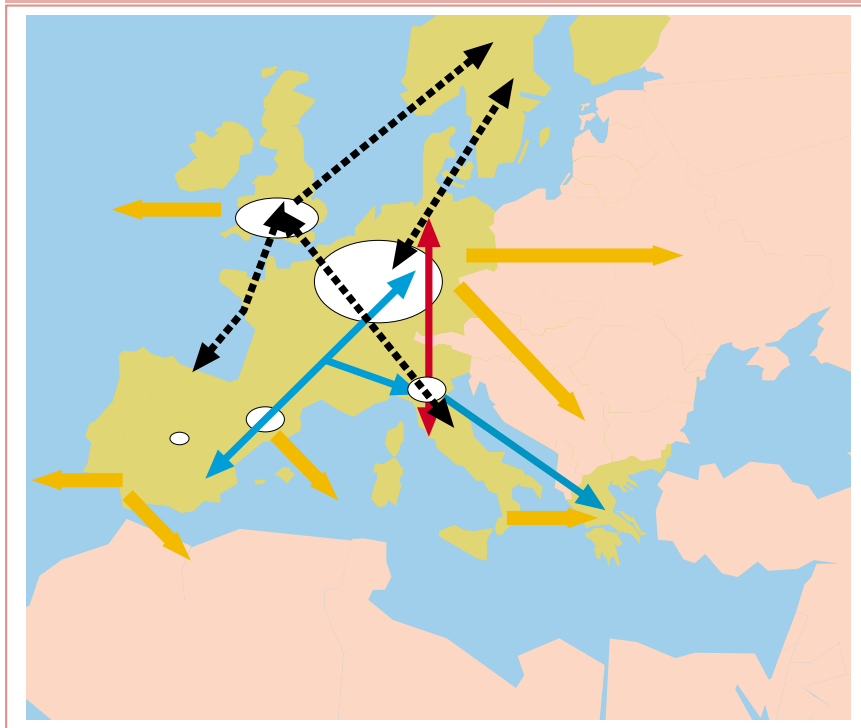
Merece la pena destacar especialmente el ZAL (Zona de Actividad Logística) del Puerto de Barcelona, centro de distribución intermodal con red de conexión marítima, ferrocarril y aérea, especializado en el tratamiento logístico del tráfico marítimo. Este ZAL se encuentra totalmente operativo desde finales del 2000 y cuenta con una superficie de 200 hectáreas en las que se ofrecen servicios complementarios a las empresas allí instaladas.

Además, y para evitar el colapso circulatorio de las grandes ciudades, las Comunidades Autónomas han invertido en los centros logísticos (originariamente

centros de transporte) que han potenciado la actividad económica de los municipios con la atracción de empresas de operadores logísticos. En dichas plata-

GRÁFICO Nº 1

**CENTROS DE GRAVEDAD DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN EUROPA Y CORREDORES LOGÍSTICOS**



También los aeropuertos españoles están en procesos de renovación y modernización, preferentemente en la ampliación del espacio, la mejora de los servicios y el mantenimiento de los niveles más altos de seguridad. Madrid-Barajas y el Prat de Barcelona son los objetivos principales de la inversión (88.700 millones de pesetas) con el fin de adoptar un sistema logístico integral en todas las fases del sistema aeroportuario. Es interesante el Centro de Carga Aérea Madrid-Barajas, con una inversión de 16.000 millones que acoge las instalaciones de 300 empresas y una capacidad de manipulación de mercancías de 750.000 Tn anuales de carga aérea.

Por último, y en referencia al ferrocarril, la Unión Europea está dando prioridad en su política de ayuda a la financiación de grandes infraestructuras como forma de potenciar este medio para el transporte de mercancías. En este sentido, el Libro Blanco de la Comisión Eu-

ropea promueve Corredores Internacionales para el Transporte de Mercancías en Régimen Abierto (12). En la actualidad funcionan dos corredores uno que une Italia-Alemania y otro que une España con Bélgica y el este de Italia a través de Francia.

**LOS CENTROS DE GRAVEDAD DE LOS CORREDORES LOGÍSTICOS EUROPEOS. PRINCIPALES TENDENCIAS**

Como se ha ido señalando en el apartado anterior, la organización de redes centradas en el multimodalismo y en la diversificación de las carteras de tráfico se está orientando hacia el concepto de corredor logístico. La localización de los mismos viene determinada por la densidad de las infraestructuras de comunicaciones (intersección de redes de autopistas, líneas ferroviarias, marítimas y aeroportuarias que permitan un mejor acceso a las diferentes regiones europeas) y por la calidad de los servicios ofre-

cidos por los centros de tránsito y distribución en términos de recepción, manipulación, transmisión de información y distribución de la mercancía.

En el gráfico nº 1 se muestran las principales áreas industriales europeas, en primer lugar el espacio económico existente entre Paris-Frankfurt-Munich-Lyon, que es donde reside el potencial industrial de la Unión. En segundo lugar, la región sur del Reino Unido y por último el Norte de Italia y España.

Estas áreas están generando dos polos o centros de gravedad donde los operadores logísticos tienden a establecerse con el fin de internacionalizarse. El primero de ellos es el que se genera en Alemania y que tiende a desplazarse hacia los países del Este, en concreto Polonia, República Checa, Eslovaquia y Bulgaria. El segundo centrado en España Barcelona-Madrid-Valencia con una ramificación en Algeciras. Este polo permite la conexión con el Norte de África por carretera a través del estrecho y por mar hacia América del Sur.

Dos son los corredores existentes en la actualidad en Europa, el primero es el que une Italia y Alemania por diferentes rutas una a través de Austria y otra a través de Francia. El segundo corredor une España con Francia e Italia con una ramificación hacia el Norte de Europa y con una posible extensión hacia Grecia..

Así, por ejemplo, y con relación a este segundo corredor, Renfe está especializando su oferta logística a través de la potenciación del transporte combinado mediante el tren TECO y sus diversas conexiones:

- Tren Puerto, especializado en conectar terminales marítimas con terrestres.
- Tren Interpuerto, conecta dos terminales marítimas entre sí.
- Euroteco, red de trenes que unen España con el resto de Europa y posibilita el transporte de mercancías en contenedores, cajas móviles, semirremolques y equipos bimodales.

En conjunto, la unidad de transporte combinado de Renfe dispone de 31 terminales de contenedores situadas en



las grandes ciudades, centros industriales y seis puertos marítimos, conectados diariamente por 75 trenes, formando un conjunto de centros logísticos y de intercambio modal. Además estos centros han desarrollado soluciones de interconectividad para el seguimiento y gestión del tráfico desde las oficinas del cliente, que así puede conocer en tiempo real la situación de sus contenedores y reservas de espacio en los trenes.

Por otra parte y también en referencia a este segundo corredor, se está fomentando la intermodalidad a través de la red europea ARCO LATINO. Esta es una asociación transnacional que reúne entidades de Italia, Francia y España con la finalidad de desarrollar iniciativas de promoción y desarrollo en el sector de la logística y el transporte, para conseguir un crecimiento económico sostenible, potenciando el transporte intermodal por parte de las PYMES.

El proyecto en preparación, denominado TRAN-SIT-ARCO, se acoge a la convocatoria de la Iniciativa INTERREG de la Comisión Europea, y propone promover y transformar la logística como actividad estratégica para la competitividad y el desarrollo, diseñando y realizando aplicaciones innovadoras de transporte intermodal que incluyen la formación de los profesionales que deban ponerlas en marcha.

En la red ARCO LATINO participan diferentes entidades, tanto públicas como privadas, administraciones locales (ayuntamientos y diputaciones), universidades, organizaciones empresariales y empresas y entidades especializadas en investigación y formación logística. La implicación de esta diversidad de instituciones supone un valor añadido al poder aportar experiencias y capacidades diversas y ámbitos de actuación complementarios, permitiendo una intervención integral en los objetivos y destinatarios del proyecto.

De resultar aprobado el proyecto, éste se desarrollará durante los tres próximos años y significará movilizar a un importante número de expertos y empre-



sas de los países implicados, obteniéndose como resultado experiencias piloto extrapolables a la generalidad de las empresas en su gestión logística.

Otros corredores logísticos, aún en fases de estudio, son el eje Norte/Sur entre Reino Unido, Benelux, Francia e Italia, y que se unifica hacia España a través del eje ya existente entre España-Francia-Italia. El corredor Este-Oeste que unirá España-Italia-Alemania y a los países del este de Europa. Por último el corredor Norte-Balcánes que unirá Francia, Benelux, Alemania y Grecia, este último corredor está presentando importantes problemas debido a la situación de inestabilidad política de la zona.

La estructuración mediante plataformas logísticas a tres niveles, locales (su zona de intervención se mueve en un radio de acción de 30 kilómetros), regionales (su zona de intervención estaría situada en un radio que va de 30 a 250/300 kilómetros), 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 kilómetros), está conformando la configuración de los corredores logísticos.

Estos centros de distribución, desde los que se organizará la circulación de mercancías en Europa, vendrán establecidos a partir de los criterios de densidad demográfica-accesibilidad. Para este último criterio, se están privilegiando aquellos espacios que a) presenten co-

nexiones importantes con las redes de ferrocarril (redes de alta velocidad para mercancías (13) y carreteras con la posibilidad de añadir la modalidad de vías marítimas y fluviales, b) presencia de servicios que permitan el intercambio rápido de información (Internet, Intranet, etc), y c) la disponibilidad de terrenos equipados en zonas no saturadas.

Por último, se hace necesario acudir a los servicios Euronacionales, que esperan cubrir la totalidad del mercado europeo por medio de estos corredores logísticos con el fin de unir los centros de distribución regionales. Esto tiene como consecuencia la reducción de centros de distribución en Europa, debido a la creciente heterogeneidad de pedidos, lo que obliga a centrar los flujos en grandes centros.

Estos servicios permiten automatizar la clasificación de los envíos, controlar el coste de no calidad (errores de clasificación, importe de daños, de faltas), sabiendo dónde se producen y las causas exactas por las que se incurrir en ellos 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.

## LA LOGÍSTICA Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO. EL FUTURO PASADO

La logística se ha convertido, en los últimos años, en un factor diferenciador de una empresa de éxito online, pero también en una de las mayores preocupaciones de los responsables de las compañías de Internet.

La empresa que quiere realizar comercio electrónico depende de su proveedor logístico y de transporte. Se trata de un negocio en alza que está adquiriendo no sólo la importancia de ser el último eslabón de la cadena de distribución para prestar un servicio, sino quizás el paso más importante, sin su aportación no es posible realizar operaciones de comercio electrónico con éxito.

La logística de distribución pura es uno de los sectores con mayor proyec-





ción en este momento. La capacidad para una distribución de productos rápida y económica será una de las más valoradas por las empresas productoras.

El auge del comercio electrónico ha potenciado el sector de la logística y además la ha convertido en uno de los elementos imprescindibles para el éxito de las empresas de venta "online". Su creciente importancia se refleja en la competencia entre las compañías por ofrecer este tipo servicios de entrega inmediata. La guerra la desató a finales de 1999 Barnes and Noble en su lucha con Amazon. El gigante editorial europeo ofreció envíos de pedidos en menos de una hora. A partir de ahí, otras compañías empezaron a mejorar los servicios de logística. Kozmo, UrbanFetch o Webvan fueron las primeras en combinar los dos elementos: venden productos y los distribuyen a domicilio en un tiempo récord.

La nueva economía digital está rompiendo el esquema de la distribución clásica. Tradicionalmente, aquella compañía a la que se realizaba el encargo tenía que distribuir su producto a través de un largo sistema que incluía numerosos agentes implicados.

El comercio electrónico posibilita que sean los mismos, aquellos que se encarguen de hacerlo llegar al consumidor final, o al cliente, que lo solicite. Pero también ha provocado un cambio en el tamaño de los envíos, las característi-

cas del producto, la distribución de los demandantes y las necesidades de éstos, la estacionalidad acusadísima de los pedidos en algunos casos, el "branding" asociado a la paquetería, la posibilidad de devolver el artículo más o menos caprichosamente, etc.

El comercio electrónico ha aportado a la logística algunas novedades. Con una red informática internacional se mantiene un control riguroso del itinerario de cada paquete, y además los clientes pueden acceder en tiempo real a la situación de sus envíos a través de Internet, además de recibir información sobre precios y todo tipo de consultas. Ofrecer este tipo de servicios por esta vía se ha convertido en un factor casi imprescindible para el desarrollo completo de una empresa de transporte.

Algunos datos que ponen de manifiesto la importancia de este fenómeno son que ocho de cada diez operaciones comerciales realizadas a través de la red, se realizan de empresa a empresa. En Estados Unidos, los negocios a través de Internet suponen ya unas transacciones superiores a los 77 billones de pesetas y se estima que lleguen a los 500 billones en el 2004. En Europa, las previsiones más optimistas hablan de un total de negocio generado de 2,34 billones de dólares en el año 2004.

En el campo de la distribución comercial en Europa, se prevé que el "e-com-

merce" alcance en tres años cuota de mercado de un 6%.

En este sentido, los expertos recuerdan que ya se ha producido la integración a Internet de otros canales digitales como la telefonía móvil o la televisión digital, que podrían aumentar todavía más el negocio de la logística.

En la actualidad, la función logística va más allá del clásico movimiento físico de las mercancías, buscando una serie de servicios añadidos derivados de la información que ese flujo de mercancías puede ofrecer. En los próximos años, el impacto de las Tecnologías de la Información en la logística será determinante en la mejora de la cadena de valor. Surgirá una nueva organización, apoyada en la externalización, con una visión integral de todas las actividades.

En resumen, como señala Duran (1998), "la irrupción de Internet en el entorno logístico afectará a éste en un doble sentido. Por una parte los modelos de negocio derivados del comercio electrónico supondrán nuevos requerimientos de eficacia, eficiencia y flexibilidad para el sistema logístico. Por otra, las opciones de estrecha integración interempresarial hechas viables por Internet en áreas como el EDI basado en Internet o la integración en tiempo real de los sistemas logísticos de las empresas y sus transportistas, posibilitaran prácticas logísticas más eficientes, que potencien aún más la actual tendencia a la integración de la cadena logística extendida."

## CONCLUSIONES

El espectacular crecimiento del sector logístico en España se deriva principalmente de los procesos de externalización por parte de los fabricantes y los distribuidores. Además, la liberalización del sector en la Unión Europea ha propiciado que España se convierta en un punto estratégico para la internacionalización de las empresas logísticas.

Sin embargo, todavía, el porcentaje de subcontratación en España es uno de los más bajos de la Unión Europea. Las razones que explican este hecho radican

principalmente en la dificultad para encontrar el operador adecuado que permita dar solución a las necesidades particulares de cada empresa, y al miedo a una pérdida de control y de poder, de integración de la información y de los sistemas de contacto con el cliente final. Por otra parte, desde la Unión Europea,

se están promoviendo políticas para el desarrollo de la combinación de todos los modos de transporte que permitan asegurar tiempos de entrega y rentabilizar cada movimiento.

Los cambios en el mercado (la reducción del ciclo de vida de los productos o el aumento de modelos y surtidos) y en las estrategias empresariales (optimización de los sistemas logísticos como elemento fundamental en los procesos de organización orientados al cliente), la globalización y la especialización son los principales factores que están originando estas tendencias a la intermodalidad.

En España, iniciativas de las Comunidades Autónomas están permitiendo que se desarrollen estas tendencias y que nuestro país se convierta en un centro de gravedad desde donde se puedan establecer plataformas que permitan el

tráfico de mercancías hacia el Norte de Africa y hacia América del Sur. El Centro de Transportes de Coslada en Madrid o el del Valles en Barcelona, junto con el ZAL del puerto de Barcelona, representan un ejemplo de la importancia de las actividades logísticas como generadoras de empleo e inversiones.

Por último, se hace necesario señalar que, el comercio electrónico (B2C) y el "e-procurement" (B2B), representan el potencial del sector de la logística, ya que, la capacidad para dotar a los bienes de la mayor disponibilidad en tiempo con el menor coste, serán los elementos más valorados por las empresas productoras. ■

**JOSÉ LUIS MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES**  
**JAVIER OUBIÑA BARBOLLA**  
 Universidad Autónoma de Madrid

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDERSON (1954): "Factors Governing the Development of Marketing Channels" en R. M. Clewett (ed.): Marketing Channels for Manufactured Products. Homewood, R. D. Irwing, Inc.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000): Distribución Comercial. 2ª edición Ed. Civitas.
- CASÓLIVA, R. (2002): "La Fundación ICIL participa en el Proyecto ARCO LATINO para desarrollar la Logística en el Mediterráneo" en www.logistec.net
- DURÁN, A (1998): "Internet en el sistema logístico: Nuevos requerimientos y nuevas prácticas" en www.cel-logistica.org.
- "E-LOGISTICS: COMUNICACIÓN GLOBAL". Distribución Actualidad Logística 4. 2001
- "ESPAÑA GANA POSICIONES EN UN MUNDO GLOBAL". Distribución Actualidad Logística 5. 2001
- FIORE, C. (1992): La logística en Europa. Una nueva estrategia cliente. Ed. Diaz de Santos, 1992.
- LACALLE, E. (2001): "El gran reto del sector : convertir a España en el portal logístico de Europa". Distribución Actualidad Logística 4. 2001
- "LOGÍSTICA: DE BESTIA NEGRA A SALVADOR DEL E-COMERCE". Distribución Actualidad Logística 5. 2001
- MARKETLINE INTERNATIONAL (1997): "La subcontratación logística en Europa" en www.cel-logistic.org
- MÉNDEZ, J.L. (1995): "Una aproximación a la logística. Actividades clave y relaciones". Distribución y Consumo nº 24, páginas 10-24.
- PÉREZ, J.M. (2000): Logística. Editado por la Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras. Informe sectorial nº 50.
- "TECNOLOGÍA Y FUNCIÓN LOGÍSTICA. HACIA UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA CADENA DE VALOR" Distribución Actualidad Logística 4. 2001
- THOMAS L. FREESE (1996): COMO SELECCIONAR un operador logístico. Principal Freese & Associates, Inc. Warehousing Forum-Ackerman Company. Volumen 11, nº 6. Mayo. En www.cel-logistic.org.

## NOTAS

Este trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación: "Concentración, competencia y formación de precios en el comercio minorista" financiado por el Programa Sectorial de Promoción General del Conocimiento. PB98-0068.

(1) Es lo que se denomina Business to Business (B2B) a diferencia del concepto de Business to Consumer (B2C).

(2) La logística en España en la década de los 90.

(3) Enrique Lacalle es Presidente del Comité Organizador del Salón Internacional de la Logística (SIL) que se celebra anualmente en Barcelona.

(4) Estas cifras estimadas hacen referencia a un concepto amplio de la logística, incluyendo el conjunto de negocio de la logística y el transporte.

(5) Este estudio señala que en la actualidad las actividades subcontratadas a operadores logísticos en Europa representan el 26% del gasto total en logística.

(6) Data Monitor y Mercer Manag.Consulting.

(7) En este mismo número de Distribución y Consumo puede verse la importancia de los elementos logísticos en la implantación del ECR en el trabajo realizado por Javier Oubiña.

(8) Sectores como la automoción, productos de gran consumo (P&G, Lever, Henkel, Nestle) o textil, son ejemplos de cómo se están desarrollando estas estrategias empresariales.

(9) Éste es uno de los aspectos que presenta una mayor controversia en el fenómeno de la globalización ya que, como señalan algunas or-

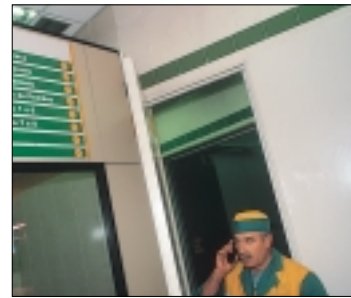
ganizaciones independientes y ajenas a los movimientos antiglobalización, el abaratamiento de los procesos productivos que se realizan generalmente en países del tercer mundo, y que se convierten en proveedores de los países industrializados, se debe en la mayoría de los casos a la falta de controles sindicales en estos países, lo que en algunos casos permite situaciones similares a las que originó la revolución industrial en el siglo XIX (migraciones, situaciones abusivas en los salarios, precariedad laboral, explotación infantil, etc.).

(10) El importe total de las inversiones suponen 379.839 millones de euros (63,2 billones de pesetas) destinados a mejorar o construir 58.000 kilómetros de carreteras, 70.000 kilómetros de railes y a remodelar 250 aeropuertos.

(11) El Centro de Transporte de Coslada, con una superficie de un millón de metros cuadrados, es una iniciativa de la Comunidad de Madrid, con una inversión cercana a los 9.000 millones de pesetas. Se encuentra localizado junto al Centro de Carga Aérea de Madrid, el Puerto Seco de Madrid, la estación de Vicalvaro y los polígonos industriales de la zona y representa actualmente el mayor complejo logístico del Sur de Europa.

(12) Estos corredores permitirán la circulación de mercancías eliminando obstáculos técnicos y administrativos y centralizando su gestión a través de una ventanilla única.

(13) Actualmente se está desarrollando la autopista ferroviaria Madrid-Barcelona.



# ECR o respuesta eficiente al consumidor

## El reaprovisionamiento eficiente en la cadena de suministros

■ JAVIER OUBIÑA BARBOLLA. Universidad Autónoma de Madrid <sup>(1)</sup>

La estructura competitiva del comercio minorista ha experimentado en los últimos años una serie de cambios importantes en el sector de los productos de gran consumo. Entre otros aspectos, se ha producido un aumento significativo en el grado de concentración empresarial, un intenso proceso de integración vertical en los canales, y la aplicación eficiente de nuevas tecnologías de la información a las técnicas de gestión comercial y captación de información minorista (Cruz y otros, 1999). Esta evolución seguida por el comercio detallista ha provocado un fortalecimiento en la posición negociadora de los grandes grupos de distribución frente a los fabricantes, viéndose éstos últimos obligados a aceptar en muchos casos las condiciones de intercambio impuestas por los distribuidores. Este nuevo contexto en el que se enmarca la relación

fabricante-distribuidor en los canales de distribución, ha hecho que las negociaciones entre estos dos agentes se caractericen en gran medida por un elevado grado de conflictividad, y por el intento de cada uno de ellos de extraer el máximo provecho económico desde su posición de poder.

No obstante, la interdependencia propia de las organizaciones pertenecientes a un canal de distribución invita a reflexionar a las partes sobre la conveniencia de concebir la relación fabricante-distribuidor desde una perspectiva de presión a corto plazo, ya que este planteamiento de confrontación no parece beneficiar finalmente a ninguno de los miembros. En este sentido, tanto los fabricantes como los distribuidores prefieren optar actualmente por una orientación a más largo plazo, en la que, sin duda, adquieren una relevancia fundamen-

tal las acciones de cooperación emprendidas y los acuerdos de colaboración que van encaminados a mejorar el clima de la negociación y los resultados económicos conjuntos. El ECR, o respuesta eficiente al consumidor, representa o constituye hoy en día el intento más importante, o por lo menos el paso más significativo, que han realizado industriales y distribuidores para avanzar en este esquema de cooperación, dotándolo de un cierto grado de formalidad.

Se trata de implantar una nueva filosofía de negociación en la que no se produzca una presión centrada en la reducción de precios de venta o adquisición de los productos, en la determinación de un mayor o menor aplazamiento de pago, o en cualquier otro aspecto de negociación cuya ganancia económica por parte de un miembro implique o suponga inevitablemente una pérdida para la otra





parte. El acuerdo de colaboración ECR intenta enfocar los esfuerzos hacia la ganancia de una mayor eficiencia en los procesos del canal de distribución, mediante la realización de acciones conjuntas que permitan mejorar el servicio ofrecido al consumidor final, de una forma rentable tanto para fabricantes como para los distribuidores. Para ello, es necesario identificar aquellas funciones del canal en las que se producen ineficiencias y poner en marcha los mecanismos adecuados para corregirlas, logrando de este modo reducir los costes de distribución y aumentar la calidad del servicio comercial ofertado.

#### EL CONCEPTO DE ECR

El concepto ECR procede de las siglas de la terminología anglosajona, "Efficient Consumer Response", que en castellano queda traducido como "Respuesta Eficiente al Consumidor". El objetivo último de ECR, como su propio nombre indica, es la satisfacción del consumidor, y por lo tanto, la figura del consumidor constituye el eje básico de referencia en torno al cual gira el proyecto ECR, y en este sentido, representa el desencadenante fundamental de esta nueva filosofía de trabajo.

La evolución demográfica y sociocultural ha provocado cambios sustanciales en las pautas de comportamiento de los consumidores, entre los cuales destacan la sofisticación de los hábitos de compra, la demanda de mayores niveles de información y servicio, la toma de decisiones más racionales, la búsqueda de la optimización tiempo-conveniencia y de la relación calidad-precio, la aparición de nuevos estilos de vida, las consecuencias derivadas de la incorporación de la mujer al mercado laboral, etc. (Vilallonga, 1998).

Estos fenómenos obligan, tanto a los fabricantes como a los distribuidores, a situarse en una posición de continua orientación al mercado, buscando y poniendo en marcha los mecanismos más adecuados para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.



En este sentido, es indudable que los acuerdos de colaboración entre fabricantes y distribuidores pueden contribuir a realizar con mayor eficiencia esta tarea. Para ello, la información debe pasar de ser concebida como una fuente de ejercicio de poder, a constituir la piedra angular en la que se fundamenta la cooperación interorganizacional.

Los fabricantes y los distribuidores deben aprender a concebir su relación desde una perspectiva de colaboración dentro de la cadena de valor y no desde la óptica de la competencia. No se trata de proteger con la máxima cautela la información propia disponible, sino al contrario, de compartirla y complementarla con aquella otra información al alcance de otra organización, para potenciar sus efectos mediante la consecución de sinergias conjuntas. Este intercambio de información hace posible la integración de los procesos logísticos y comerciales a lo largo de la cadena de suministros, y de esta forma, se consigue atender correctamente y rápidamente las demandas de los consumidores, y en definitiva, se cumple el objetivo fundamental del ECR o Respuesta Eficiente al Consumidor.

#### EL ORIGEN DEL ECR

El concepto de ECR se remonta al año 1992 en Estados Unidos cuando Kurt Salmon Associates impulsó una nueva forma de colaboración entre fabricantes y distribuidores de productos de alimentación en este país, cuyo objetivo fundamental consistía en eliminar ineficien-

cias y generar economías en el canal de distribución. De este modo se conseguía beneficiar al consumidor, al tiempo que se obtenía una mejora sustancial en los resultados alcanzados tanto por los fabricantes como por los distribuidores (Garre, 1996). En este proyecto participaron empresas industriales tan importantes como Procter & Gamble, y distribuidores de la talla de Wall-Mart, lo que da buena prueba del alcance del grupo de trabajo creado.

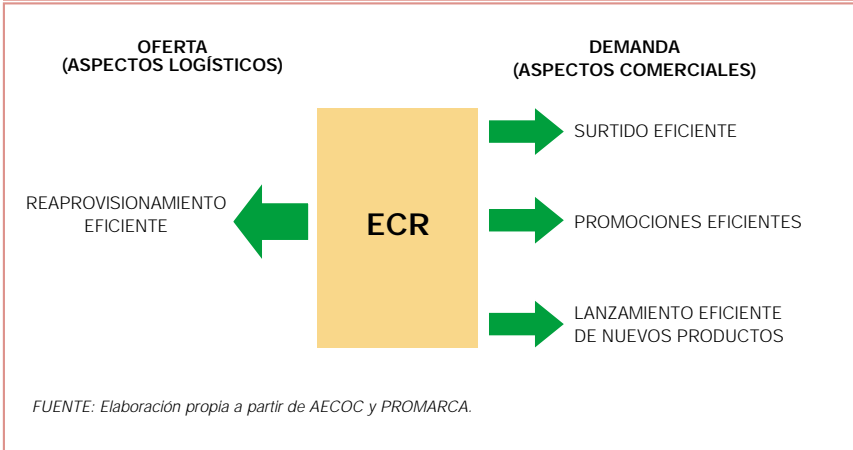
Conviene recordar que, si bien el ECR no surgió como tal más que a partir de 1992, en realidad tuvo un antecedente importante en el proyecto desarrollado en la industria del automóvil y la electrónica norteamericanas, cuya denominación era "QR" (Quick Response). La aplicación de este sistema consistía en incorporar la valoración del punto de venta y los modelos predictivos de consumo que convertían la respuesta del mercado en el principio-guía comercial, a partir del cual quedaban definidos la estrategia y los costes del negocio. Este sistema permitía asegurar la entrega de las cantidades de producto adecuadas en el momento y el lugar necesarios, llevando a cabo esta labor al menor coste posible.

Los éxitos cosechados en Estados Unidos hicieron que se produjera una expansión hacia Europa a partir del año 1994, siendo Italia el país europeo que incorporó en primer lugar la filosofía de trabajo ECR en su mercado de productos de gran consumo. Ese mismo año se publicó en Estados Unidos uno de los informes más conocidos sobre los beneficios derivados de la aplicación de ECR, así como otro informe elaborado por la compañía Coca-Cola que también resaltaba los efectos favorables de la adopción de esta nueva filosofía de trabajo (King y Phumpiu, 1996).

Al año siguiente de su introducción en Europa, en 1995, el ECR se difundió por Australia y se comenzaron a realizar investigaciones en Sudamérica. El mes de diciembre de ese año, se creó la organización ECR España, iniciándose por pri-

GRÁFICO Nº 1

**ESTRUCTURA DE «ECR»**



mera vez en nuestro país las colaboraciones en varios grupos de trabajo formados por diversos fabricantes y distribuidores.

**LA ESTRUCTURA BÁSICA DE FUNCIONAMIENTO DEL ECR**

Una vez desarrollado el concepto fundamental sobre el que se asienta la filosofía ECR o Respuesta Eficiente al Consumidor, los promotores del este proyecto se plantearon el modo más adecuado de implantarlo o ponerlo en marcha. Para ello, y en base a las dos perspectivas fundamentales de análisis, se decidió estructurarlo en dos grandes partes, por un lado estaría el lado de la oferta, y por otro, el lado de la demanda (Bonmartí y Vilallonga, 1997).

El primero de ellos incluye todas las etapas del proceso logístico de suministro, desde las materias primas, la producción, el "packaging", la codificación, la distribución, etc., hasta llegar al consumidor, mientras que el lado de la demanda abarca todas las acciones comerciales encaminadas a satisfacer correctamente las necesidades de los consumidores y sus peticiones concretas en el punto de venta (ver gráfico nº 1).

El ECR de la demanda intenta conseguir principalmente un aumento de las ventas y un mayor nivel de satisfacción del cliente que garantice su fidelidad al

producto y a la marca. Aunque este ECR no será específicamente abordado en el presente artículo, cabe señalar que la base para el logro de estos objetivos consiste en la implantación de la "gestión por categorías" ("category management", en terminología anglosajona). En ella, los fabricantes y los distribuidores colaboran, compartiendo información y tomando decisiones conjuntas, con el fin de optimizar la oferta de productos al consumidor, definiendo las categorías de producto como unidades estratégicas de negocio (Mollá y otros, 1997; Huguet, 1997; Valenzuela, 1999).

El ECR de la demanda implica poner en marcha tres estrategias diferenciadas y adaptadas a sus fines fundamentales, el "surtido eficiente" tiene por objetivo la optimización del uso del espacio del local y de las góndolas, ofreciendo al consumidor aquellos productos que realmente demanda, lo que se pretende con esta estrategia es lograr un incremento en la satisfacción del cliente y un incremento del total de ventas de las categorías de productos analizadas, maximizando su rentabilidad. Por su parte, las "promociones eficientes" tratan de definir nuevos esquemas de promoción que aseguren un mayor impacto sobre el consumidor, sin generar costes adicionales para el manejo de los productos por parte de los proveedores y retailers.

La planificación y el análisis conjunto de las promociones dentro de la categoría permitirá diseñar esquemas adecuados para cada local de ventas, obteniendo una mayor rentabilidad. Por último, el "lanzamiento eficiente de nuevos productos" tiene como objetivo la optimización de las inversiones realizadas en desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, disminuyendo el porcentaje de lanzamientos fallidos al nuevo mercado. Para ello es fundamental el trabajo conjunto de proveedores y minoristas compartiendo información sobre el consumidor y analizando los futuros lanzamientos para determinar su potencial de aceptación en el mercado.

**ECR DE LA OFERTA O REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE**

El ECR de la oferta recibe también el nombre de "reaprovisionamiento eficiente" ya que consiste en integrar los diferentes ciclos de reaprovisionamiento actualmente desconectados (entre local de ventas-trastienda, trastienda-depósito detallista, depósito detallista-depósito proveedor, depósito proveedor-fábrica proveedor), colocando al consumidor final como primer eslabón de la cadena. El objetivo fundamental es minimizar el tiempo, los inventarios y los costes en los que se incurren a lo largo de la cadena de suministros.

Para conseguir este objetivo, es necesario implantar previamente seis conceptos fundamentales (ver gráfico nº 2): los "proveedores integrados", la "fiabilidad del ciclo de pedidos", la "producción sincronizada", los "muelles cruzados" ("cross docking"), la "reposición continua" y los "pedidos automatizados al almacén con asistencia del ordenador" ("computer assisted ordering").

El concepto de "proveedores integrados" se refiere a la consolidación de las relaciones con los proveedores de materias primas, suministros, componentes y en general otros productos semielaborados, gracias a la cual se consigue una cierta integración que agiliza los procesos evitando la duplicación de funciones

GRÁFICO Nº 2

**BASES CONCEPTUALES DEL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE**



y los costes innecesarios. Por otra parte, es importante lograr la "fiabilidad del ciclo de pedidos", y por lo tanto, conseguir que las entregas solicitadas se ajusten a las condiciones pactadas y no se produzcan fallos, errores u omisiones en las mismas (Bonet, 1999).

En tercer lugar, cabe resaltar la "producción sincronizada" que consiste en adaptar el ritmo de producción a la velocidad a la que se van demandando los productos, y por consiguiente, la demanda se convierte en el elemento de referencia de la producción, aplicándose definitivamente una orientación completa al mercado, hasta el punto de que son las características de este mercado las que van configurando las cantidades a producir en cada momento (2). Asimismo, se hace necesario poner en marcha los denominados "muelles cruzados" para evitar, en la medida de lo posible, el almacenamiento de los productos, pasando directamente desde el muelle de descarga al de carga para llevarlos al punto de venta.

Por otro lado, se debe aplicar una "reposición continua" mediante la cual los productos se entregan teniendo en cuenta la información sobre el nivel de

stock existente, los pedidos realizados en tiempo real y otros parámetros predefinidos del inventario. Y por último, es conveniente que se efectúen "pedidos automatizados al almacén con asistencia del ordenador", siendo posible de este modo automatizar la reposición de los productos en la tienda, ya sea desde el centro de distribución del detallista o directamente desde la fábrica, utilizando como base los datos generados por el escáner o lector óptico de código de barras en el punto de venta.

**LA IMPORTANCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DEL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE**

En todo el proceso descrito anteriormente, el flujo de información a través de los distintos integrantes del canal (desde la transacción en el punto de venta hasta la operación en los depósitos de los proveedores) desempeña un papel fundamental para poder sincronizar la entrega de productos de forma continuada manteniendo en todo momento como referencia las necesidades del consumidor.

Para que este flujo de información transcurra correctamente, y con el ma-

yor nivel de eficiencia posible, es necesario contar con una infraestructura tecnológica sólida. De ahí la importancia del "intercambio electrónico de datos" (Electronic Data Interchange –EDI–) que permite solventar los trámites administrativos, y en general todo el "papeleo" asociado (con el consiguiente despilfarrro de recursos físicos y de tiempo). En este sentido, el sistema EDI proporciona a las compañías la tecnología necesaria para hacer realidad las comunicaciones electrónicas, y gracias a ellas, la generación y la recepción de pedidos en tiempo real (es decir, de forma inmediata o sin demora temporal) y con el máximo nivel de exactitud en la información transmitida.

Otro pilar tecnológico fundamental sobre el que se asienta la obtención de una mayor eficiencia en el proceso de distribución es el sistema de "costes en base a actividades" ("activity based costing") que posibilita la medición, tanto a detallistas como a proveedores, de todos los costes asociados a un producto para conocer con precisión la rentabilidad obtenida en su comercialización (Cabezas, 1996).

El esfuerzo y los costes necesarios para hacer llegar un producto al consumidor dependen o varían en función del tipo de producto, por ello es preferible establecer o calcular el coste que supone realizar cada una de las actividades del proceso, para poder evaluar mejor de este modo el coste real del negocio, y decidir así si se eliminan productos o funciones que son demasiado costosas o no aportan suficiente valor.

**LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ECR: EL SISTEMA DE IMPLANTACIÓN O MODO DE TRABAJO**

Hasta ahora se han expuesto los principales conceptos, fundamentalmente de corte teórico, en los que se basa la filosofía ECR, no obstante, detrás de esas ideas tan relevantes tiene que existir una organización compuesta por personas que las pongan en marcha. Tomaremos como referencia de análisis la orga-

CUADRO Nº 1

**COMPOSICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN «ECR-ESPAÑA»**

FABRICANTES		DISTRIBUIDORES	OPERADORES LOGÍSTICOS	PROMOTORES Y ASESORES
ANTONIO PUIG	JOHNSON'S WAX ESPAÑA	ALCAMPO (*)	AITENA	AECOC
ARBORA	KRAFT JACOBS SUCHARD	CAPRABO (*)	ALDEASA	(ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL)
AUSONIA	MAHOU	COVALCO	ALDIGASA	PROMARCA
BENCKISER	NAVIDUL	CORTE INGLÉS (*)	CARRERAS	(ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE MARCA)
CAMPOFRÍO (*)	NESTLÉ (*)	EROSKI (*)	DANZAS	ANDERSEN CONSULTING
COCA-COLA (*)	NUTREXPA (*)	EUROMADI (*)	EXEL LOGISTICS	
CODORNIU	PEPSICO	JUMBO (1)	SDF IBÉRICA	
COLGATE-PALMOLIVE	PROCASA LÓREAL	MAKRO (*)	SERRALTA	
DANONE (*)	PROCTER & GAMBLE (*)	MERCADONA (*)	TIBBET & BRITTEN	
EFFEM MARS	RALSTON ENERGY SYSTEMS	PRYCA (*) (2)		
FREIXENET	RECKITT & COLMAN	SABECO (*) (1)		
GALLINA BLANCA (*)	STARLUX	SIMAGO (2)		
PURINA	KIMBERLY-CLARK	UNIGRO (*)		
GILLETTE	SCHWEPPE	UNIDE		
HENKEL (*)	UNILEVER (*)			
JOHNSON (*)	VILEDA IBÉRICA			



(\*) Empresas miembros del Consejo Ejecutivo. (1) Pertenecientes actualmente a Alcampo (grupo Auchan). (2) Pertenecientes actualmente al grupo Carrefour.

FUENTE: Promarca

GRÁFICO Nº 3

**FASES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE «ECR» (OFERTA)**



FUENTE: Elaboración propia a partir de AECOC y PROMARCA.

Asociación Española de Codificación Comercial, AECOC; y la Asociación de Fabricantes de Marca, PROMARCA). Este consejo se encarga de definir el marco global de actuación de ECR así como desarrollar y coordinar los proyectos de trabajo a realizar. A estos participantes se le suman otras treinta y cinco empresas (fabricantes, distribuidores y operadores logísticos), y una consultora (Andersen Consulting en aquel entonces) para conformar la organización ECR España. En el cuadro nº 1 puede identificarse la totalidad de participantes.

El proceso de implantación del reaprovisionamiento eficiente se ha desarrollado en tres fases o etapas fundamentales (ver gráfico nº 3). La primera de ellas ha consistido en analizar las posibles mejoras que pueden ser introducidas en la cadena de suministros y diseñar posibles proyectos piloto para evaluar su impor-

nización ECR España que se encarga de llevar a la práctica e implantar estos conceptos en nuestro país, y que se encuentra integrada dentro de una entidad de mayor magnitud como es ECR Europa, en la cual se trata de dar cabida a todas aquellas iniciativas encaminadas a fo-

mentar las relaciones cooperativas en el canal y dar de esta forma una "respuesta eficiente al consumidor" europeo.

En diciembre de 1995 se creó el consejo ejecutivo ECR España, formado por diez empresas fabricantes, diez de distribución y dos entidades promotoras (la



tancia. Al mismo tiempo, se estudió la capacidad de las empresas participantes para desarrollar el proyecto y se diseñó un plan de actuación para que aquellas empresas que no estuviesen suficientemente preparadas, introdujeran los cambios oportunos en sus organizaciones de tal forma que el proyecto pudiese iniciarse con las garantías suficientes.

En una segunda etapa, se implantaron ya los proyectos piloto que se diseñaron para poner en marcha el proyecto. Para ello, se crean "equipos o grupos de trabajo" encargados del desarrollo de cada uno de los proyectos piloto definidos. Cada equipo está formado tanto por fabricantes como por distribuidores, y se encarga de llevar a la práctica las directrices teóricas establecidas en la primera fase. Los grupos de trabajo debían evaluar las mejoras obtenidas mediante las acciones de cooperación, analizar en profundidad el origen de la ganancia de eficiencia e identificar posibles vías alternativas que ofreciesen resultados satisfactorios.

Por último, la tercera fase consiste simplemente en extrapolar las acciones de colaboración entre fabricantes y distribuidores al sector en su conjunto, de tal forma que se consiga obtener la "masa crítica" suficiente para incrementar significativamente los efectos beneficiosos de la cooperación gracias a los efectos de economías de escala. Es evidente que el efecto de las mejoras obtenidas en un grupo de trabajo, por ligero que sea, se verá intensamente multiplicado si a este relativamente pequeño grupo de empresas se le suman las restantes empresas del sector. Actualmente, el ECR de la oferta se encuentra precisamente en esta tercera fase de desarrollo, ya se definieron y se implantaron los proyectos piloto, obteniéndose resultados sumamente satisfactorios como veremos más adelante, y ya sólo queda obtener la "masa crítica" suficiente para rentabilizar las inversiones efectuadas para la puesta en marcha del proyecto.

A continuación, expondremos más detenidamente el contenido de cada uno

GRÁFICO Nº 4

### PROYECTOS PILOTO DESARROLLADOS



de los proyectos piloto desarrollados por los equipos de trabajo (3). Se analizaron multitud de proyectos en la primera fase, pero finalmente, se acordó aprobar e implantar en la segunda fase los cinco que se consideraron más interesantes (ver gráfico nº 4).

#### EL REAPROVISIONAMIENTO CONTÍNUO Y LA PRODUCCIÓN SINCRONIZADA

El reaprovisionamiento continuo implica la consideración del consumidor como punto de partida desencadenante de los suministros proporcionados por los fabricantes. Se trata de implantar un sistema tipo "pull" o "aspiración" en el que el ritmo de producción se va ajustando a la velocidad con la que van siendo demandados los productos por los consumidores finales. Este sistema se contrapone al tipo "push" o "empuje" en el que el fabricante produce e intenta dar salida, de la forma más adecuada posible, a los productos elaborados promocionando su venta fundamentalmente a los distribuidores mediante acciones concentradas en el trade-marketing.

Para poder aplicar este enfoque, es imprescindible la realización conjunta, por parte de fabricantes y distribuidores,

de las actividades comerciales (campañas, descuentos y promociones) así como el intercambio de información de ventas, inventarios y roturas de stocks del establecimiento. Estas acciones cooperativas posibilitan la integración de la demanda con la distribución y la producción, reduciendo así la incertidumbre con la demanda futura, y por lo tanto, la principal causa generadora de un excesivo e innecesario nivel de existencias. La reducción de stocks va acompañada de una disminución de las necesidades espaciales de almacenamiento y un aumento en la superficie de venta. En definitiva, se reducen los costes y se aumenta el servicio.

El reaprovisionamiento continuo permite al mismo tiempo una reducción del número de incidencias debidas a servicios incompletos de los pedidos solicitados o a roturas de stocks. El intercambio constante de información hará posible mejorar las previsiones de ventas, dotándolas de una mayor precisión, y disminuyendo por tanto la tasa de elevados errores que suelen presentar las cifras de ventas previstas, que es la principal razón de falta de sincronización entre la demanda y la producción. Con el

reaprovisionamiento continuo, las acciones comerciales se van a realizar en un horizonte temporal más amplio, los reaprovisionamientos en periodo promocional se basan exclusivamente en la demanda real y los descuentos se abonan en función de las salidas de caja confirmadas por el distribuidor.

Existen dos modalidades fundamentales de reaprovisionamiento continuo, aquél que tiene lugar entre el fabricante y la tienda, y aquél que se produce entre el fabricante y el centro o plataforma de distribución (propiedad del distribuidor minorista, o bien de un operador logístico en quien delega o a quien ha subcontratado). En el primer caso, no existen stocks intermedios entre el fabricante y la tienda, ya que el fabricante suministra directamente sus productos a dicha tienda, o todo lo más a través de una plataforma de reexpedición ("cross-docking") del distribuidor, y por lo tanto, es-



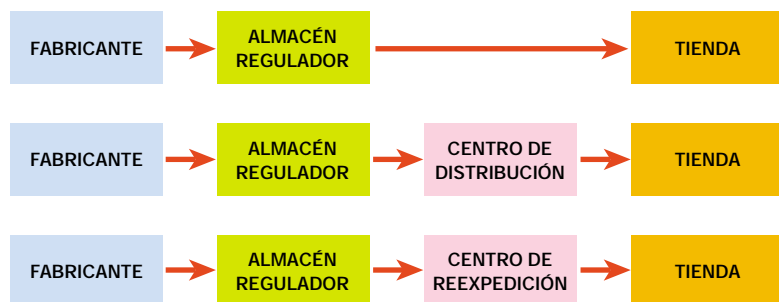
ta primera modalidad exige la implantación de un sistema avanzado de procesos organizativos, previsiones compartidas a nivel de grupo de tiendas y generación automática de pedidos en tiendas. En la segunda modalidad, el reaprovisionamiento se realiza al centro de distribución, en el que hay stocks, y que será el encargado de suministrar posteriormente a las tiendas; por lo tanto, en este caso, las previsiones compartidas serán a nivel de grupo de tiendas o sólo a nivel de centro de distribución, mientras que

la generación automática de pedidos será en el centro de distribución.

En ambas modalidades, lo normal es que el fabricante cuente con un almacén regulador propio, y por lo tanto, las alternativas finales que pueden presentarse son las siguientes: "almacén regulador del fabricante directo a tienda" en la primera modalidad, y "almacén regulador del fabricante directo a plataforma o centro de distribución con stock" y "almacén regulador del fabricante directo a plataforma sin stock ("cross-docking") y de ahí a las tiendas" en la segunda modalidad. Conviene señalar que estas plataformas pueden ser gestionadas tanto por el fabricante como por el distribuidor. Cada centro con stock (almacén regulador, plataforma y/o tienda, según el caso) generará información sobre necesidades brutas a servir, planes de entrega, stocks proyectados y planes de transporte desde cada origen a cada destino.

GRÁFICO Nº 5

**MODALIDADES DE REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO**



FUENTE: Elaboración propia a partir de AECOC y PROMARCA.



Para valorar hasta qué punto está funcionando el reaprovisionamiento continuo, se utilizan una serie de indicadores, entre los cuales destacan los niveles de existencias en almacenes reguladores, centros de distribución y tiendas a nivel de referencia de venta, el porcentaje de cumplimiento de los programas de entrega, las roturas de stock en tiendas y centros de distribución, la proporción de entregas realizadas con respecto al total de entregas previstas, el porcentaje o proporción de ocupación de los vehículos de transporte, la frecuencia y el tamaño de las entregas, las devoluciones o rechazos, el porcentaje de error previsional y los recursos humanos en tareas de generación de pedidos.

Las previsiones compartidas evitan las ineficiencias debidas al exceso de pedidos urgentes, elevados stocks de seguridad a lo largo de la cadena, frecuentes roturas de stocks o dificultad para planificar las necesidades de recursos de distribución. Por su parte, la generación automática de pedidos, además de reducir los stocks y las faltas de productos en tiendas, permite disminuir también los costes administrativos y errores gracias a la mecanización de la formalización y grabación de pedidos, así como los recuentos de inventarios debido a la mayor fiabilidad del proceso en su conjunto.

El sistema de generación automática de pedidos evalúa las necesidades y hace una propuesta del pedido a realizar. Para ello, debe tener en cuenta las salidas diarias del último periodo, las estacionalidades (intrasemanales e intramensuales), los festivos, la posible existencia de una frecuencia fija de reparto del proveedor (o el plazo estándar de suministro), el stock disponible y en tránsito, el stock de seguridad objetivo y la cantidad mínima de suministro (número de cajas, paletas) y los niveles de reposición (punto de pedido por fecha o cantidad). Normalmente, el responsable de la sección del producto en cuestión aprobará el pedido, una vez haya introducido los pertinentes ajustes debidos a factores que puedan afectar a las ventas como el lanzamiento de nuevos productos, el impacto de productos sustitutivos, las acciones comerciales de la competencia, etc.

Todo este sistema hace posible una planificación más eficiente de la producción, ya que el fabricante dispone de la información y la capacidad requeridas para producir lo necesario en cada momento, y de esta forma, adaptarse perfectamente a la demanda real del mercado. Se trata de minimizar el tiempo de las paradas no programadas en plantas de fabricación, y por lo tanto, es necesario integrar y programar toda la cadena de suministros en su conjunto, no sólo ha-

cia delante en el canal de distribución, sino también hacia los agentes proveedores de materias, piezas, componentes y elementos incorporados a los procesos productivos. Sólo de este modo es posible reaccionar a tiempo, y con la mayor eficiencia, a los cambios acontecidos en el mercado.

**LA REINGENIERÍA DE LA CADENA DE SUMINISTROS**

La reingeniería de la cadena de suministros es aplicable tanto a productos perecederos como no perecederos ya que en ambas categorías los estudios muestran la existencia de notables ineficiencias en su proceso distributivo. En el sector de no perecederos, existe un grupo de fabricantes (detergentes, bebidas refrescantes y celulosas) que gestionan grandes volúmenes, mientras que otro grupo (cosméticos, cuidado personal y alimentación seca) mueven volúmenes más reducidos y homogéneos. Además, existen algunas incompatibilidades en el transporte ya que, por ejemplo, los productos de alimentación seca no pueden transportarse con detergentes, cosméticos o productos de cuidado personal.

Por otro lado, el sector de perecederos presenta un sistema logístico con unas características particulares debido a sus atributos diferenciales. La frescura del producto condiciona una frecuencia de suministro más elevada que

en los productos no perecederos, el tamaño medio de entrega al punto de venta es reducido (lo que implica una reducida saturación de los palets, dificultando la optimización del transporte), las cámaras frigoríficas de los puntos de venta suelen tener una capacidad limitada, existen incompatibilidades de transporte en algunas categorías de producto y la mayor parte de fabricantes tienen un plazo de entrega máximo de veinticuatro horas.

La reingeniería de la cadena de suministros permite aprovechar mejor el potencial de racionalización de la cadena de suministros. Los estudios señalan que aproximadamente un 12% de los flujos de mercancías pasan al menos por dos almacenes o plataformas antes de servirse al punto de venta, y por lo tanto cabe la posibilidad de reducir estos niveles intermedios innecesarios con la consiguiente disminución de los costes de manipulación y transporte así como de los niveles de stocks. Alrededor del 48% de los flujos pasan por un único nivel intermedio (almacén del fabricante), lo que abre la posibilidad de conseguir sinergias compartiendo centros de distribución y flujos de transporte entre fabricantes y/o distribuidores, y potenciar la reexpedición o "cross-docking" disminu-



yendo así el número de centros de distribución y de entregas al punto de venta. En cuanto al 26% restante de los flujos (entregados directamente a tienda o a plataforma del distribuidor), las oportunidades de mejora consisten fundamentalmente en la consecución de entregas más eficientes a través de la implantación del "cross-docking", y la optimización en el aprovechamiento de los recursos o medios de transporte.

Con la reingeniería de la cadena de suministros, se consigue una considerable reducción de stocks tanto en el almacén regional (sustituyendo las entre-

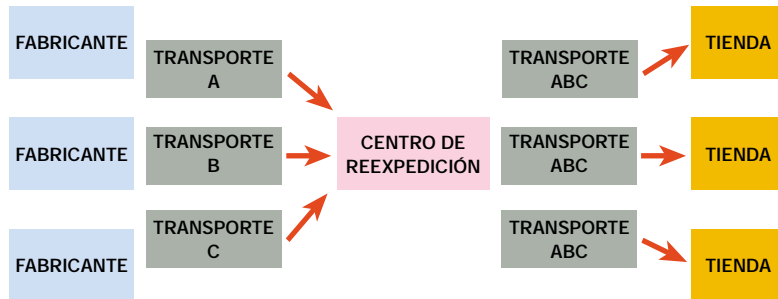
gas de éste por envíos desde el almacén central) como en las propias tiendas (aumentando la frecuencia de entrega o reduciendo el stock de seguridad al aumentar la fiabilidad del ciclo pedido-entrega). Por otro lado, cabe destacar la mejora que puede obtenerse con la reducción de las colas de espera para la descarga. Los tiempos medios de espera de los vehículos de transporte en las tiendas, antes de la descarga, varían, según el tipo de establecimiento, entre los 50 y los 120 minutos, siendo más extenso el tiempo fundamentalmente en los hipermercados grandes y en los centros de distribución (entre hora y media y dos horas), y por tanto, existiendo en estos dos casos un potencial de mejora importante (con el objetivo de intentar conseguir un tiempo de espera inferior a la hora).

Dado que se ha hecho mención al concepto de reexpedición o "cross-docking", conviene explicar que se trata de un proceso en el que se consolidan los envíos de varios fabricantes en una plataforma sin stock, desde dónde se expide la mercancía a los establecimientos en camiones completos con mercancías de varios fabricantes. El marco de actuación puede ser de "m" fabricantes y un único distribuidor que gestione la pla-



GRÁFICO Nº 6

**REEXPEDICIÓN O «CROSS-DOCKING»**



FUENTE: Elaboración propia a partir de AECOC y PROMARCA.

taforma (o la subcontrate a un operador logístico) o de "m" fabricantes y "n" distribuidores, en cuyo caso la gestión de la plataforma sería realizada por un operador logístico.

En este último caso ("m" x "n") se obtienen mayores beneficios al conseguir

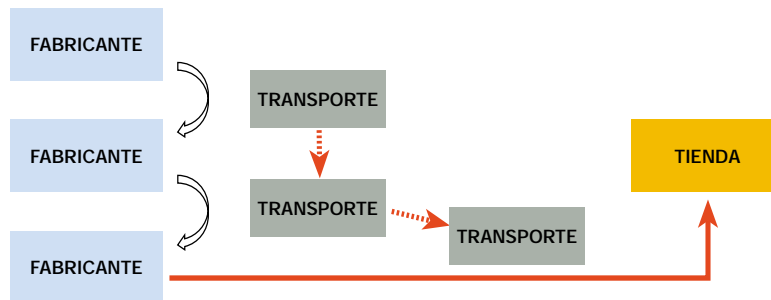
se sinergias a ambos lados de la operación. Este proceso queda representado en el gráfico nº 6.

Las plataformas de reexpedición o "cross-docking" pueden presentar dos diseños físicos alternativos. Por un lado están aquéllos que tienen forma de "I",

en los que la mercancía es recibida en los muelles de descarga y manipulada de forma continua desde los camiones hasta los muelles de salida, donde se encuentran los camiones preparados para ser cargados. Este diseño resulta complicado de gestionar ya que requiere la máxima coordinación entre los participantes. Por otro lado, están aquellas plataformas en "U" que se utilizan cuando no existe tanta sincronización como en el caso anterior, y la mercancía tiene que permanecer un determinado tiempo, aunque reducido, en la plataforma. La mercancía más rápida se envía directamente de los muelles de recepción a los de salida, mientras que la más lenta se envía a una zona de espera o permanencia, para ser trasladada posteriormente a los muelles de salida.

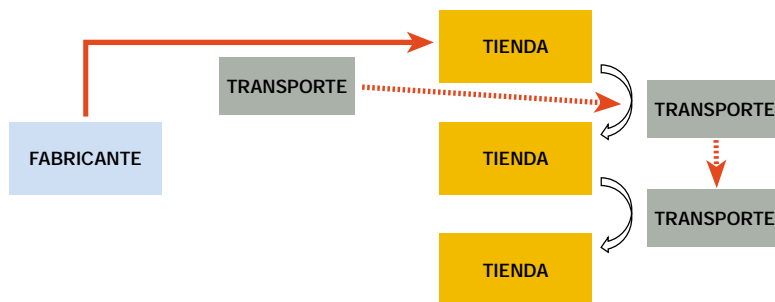
Además de la reexpedición o "cross-docking", fundamentalmente aplicable a hipermercados y supermercados, exis-

GRÁFICO Nº 7  
MULTI-RECOGIDA



FUENTE: Elaboración propia a partir de AECOC y PROMARCA.

GRÁFICO Nº 8  
REEXPEDICIÓN O «CROSS-DOCKING»



FUENTE: Elaboración propia a partir de AECOC y PROMARCA.

ten otros sistemas alternativos de suministro que son aconsejables en otros casos. Uno de ellos es la denominada "entrega directa con múltiples recogidas" (multi-recogida) que supone recoger la mercancía en varios puntos de origen (entre dos y tres) sin stocks intermedios y con vehículos compartidos, y a continuación, servir o realizar la entrega pertinente a un centro de distribución o establecimiento comercial (gráfico nº 7). En este caso son los distribuidores los que tienen una mayor visión de la cadena logística, y por lo tanto serán los gestores del proceso, o su defecto, el operador logístico contratado. La multi-recogida es fundamentalmente utilizada en zonas geográficas en las que existe

una elevada concentración de fabricantes y cuando el flujo de mercancía por fabricante al centro de distribución es más bien reducido (entre 6 y 10 palets por semana, con stock en el centro de distribución). Este procedimiento supone el desarrollo de una cooperación de corte horizontal entre los fabricantes del sector productivo.

Otro sistema alternativo es la "entrega directa con múltiples descargas" (multi-entrega), que implica recoger la mercancía en un único almacén del fabricante, y entregarla directamente (sin puntos intermedios de stock) a varios centros (tiendas o centros de distribución) de distribuidores. Este sistema, que se representa en el gráfico nº 8, se

emplea lógicamente en mayor medida cuando los puntos de entrega se encuentran próximos entre sí y existen volúmenes de alta rotación desde el fabricante a los centros o tiendas de distribución.

### REINGENIERÍA DEL PROCESO DE PEDIDOS

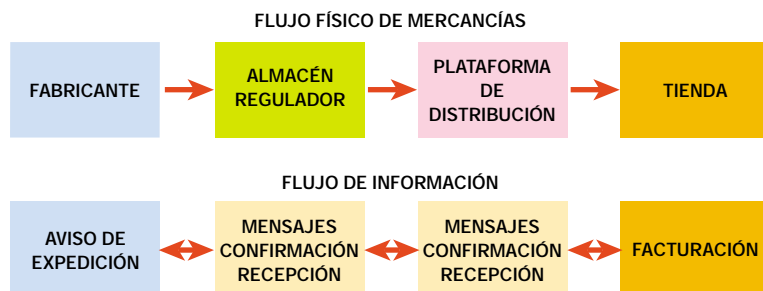
El ciclo de pedidos constaba de numerosas ineficiencias, entre la cuales destacaban los largos plazos de entrega de la mercancía desde la emisión del pedido hasta su recepción (en torno a 48 horas), los retrasos en la preparación de los pedidos, los errores en los pedidos recibidos, el elevado número de validaciones manuales (elevados costes de gestión administrativa), las incidencias en el control de existencias y las largas esperas en la recepción de las mercancías. Por ello, es imprescindible introducir las modificaciones oportunas en el procesamiento de los pedidos para desarrollar un reaprovisionamiento eficiente.

El objetivo último es dotar de una mayor fiabilidad y agilidad al proceso de pedidos debido a las exigencias marcadas por la evolución actual del mercado, en la que los plazos de entrega son cada vez más reducidos, el flujo de mercancías es más preciso, el intercambio de información más intenso y el nivel de servicio prestado a los clientes debe avanzar a un ritmo vertiginoso. Por esta razón, hay que disminuir el tiempo del ciclo administrativo y logístico del pedido, y eliminar los errores desde la emisión del pedido hasta su facturación. Sólo unos "pedidos rápidos y perfectos" (tal y como se denominan en terminología anglosajona, "fast perfect order") pueden alcanzar este fin.

Para ello, es necesario implantar un "alineamiento de ficheros maestros" de artículos y condiciones comerciales, mediante una correcta coordinación de esfuerzos entre fabricantes, distribuidores y operadores logísticos. De esta forma se consigue una identificación precisa de cada una de las referencias de producto comercializadas, permitiendo una actualización constante y conjunta de

GRÁFICO Nº 9

### INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE INFORMACIÓN



FUENTE: Elaboración propia a partir de AECOC y PROMARCA.

CUADRO Nº 2

### CASOS DE MEJORAS OBTENIDAS CON LA RACIONALIZACIÓN DE LAS CARGAS UNITARIAS

**CASO 1**

OCUPACIÓN BASE DE LA PALETA (%)	92 → 100
OCUPACIÓN VOLUMEN DE LA PALETA (%)	82 → 90
NÚMERO DE CAJAS POR PALETA	68 → 72

**CASO 2**

OCUPACIÓN BASE DE LA PALETA (%)	89 → 98
OCUPACIÓN VOLUMEN DE LA PALETA (%)	81 → 90
NÚMERO DE CAJAS POR PALETA	250 → 300



las mismas, y asociándolas a condiciones de venta concretas como situaciones especiales de venta en promoción.

De esta forma, se pueden valorar los pedidos a "precio neto", previendo posibles errores que paralicen o retrasen el servicio de un pedido, y anticipando la identificación de incidencias que pudieran repercutir en posteriores facturas. También se puede optimizar la expedición y recepción de las mercancías, gracias al establecimiento de acuerdos de calidad concertada en los que se verifica tan sólo una muestra de la mercancía reduciéndose el tiempo invertido en las tareas de control (lo que exige un grado de compromiso muy elevado con la calidad y un nivel de confianza enorme entre las partes). Las entregas son fac-

turadas una vez confirmada la recepción por parte del distribuidor, para evitar posibles errores debidos a facturación de mercancía no recibida.

En todo este proceso desempeña un papel fundamental del sistema EDI de intercambio electrónico de información ("electronic data interchange"), a través del cual se envían mensajes de aviso de expedición, mensajes de confirmación de la recepción, e incluso el EDI es integrado en el sistema de facturación agilizando los trámites y la conformación de las facturas (una vez confirmada la recepción). Este proceso se encuentra reflejado en el gráfico nº 9. Conviene señalar en este punto que actualmente se está empezando a desarrollar el intercambio de información a través de la propia

red de Internet, debido al abaratamiento de costes que supone, en la medida en que el sistema EDI requiere una inversión específica en la adecuación de los sistemas informáticos bilaterales.

Por último, cabe señalar que la reingeniería del proceso de pedidos tratará de disminuir, y a ser posible evitar que se produzcan, las devoluciones de productos, introduciendo en todo caso mejoras en la gestión de las devoluciones mediante comunicaciones vía informática de solicitud de devoluciones (distribuidor), confirmaciones de devolución (fabricante) y confirmación de recogida y entrega de la devolución (operador logístico).

### RACIONALIZACIÓN DE LAS CARGAS UNITARIAS

En muchas ocasiones, los pesos de los palets (o paletas) exceden la capacidad de los medios de manipulación, los almacenes y lineales experimentan desocupación de sus infraestructuras, se producen errores y una lenta gestión en la identificación y manipulación de las mercancías, así como inestabilidad en el apilamiento, desperfectos y mal aprovechamiento del espacio en "roll containers". Y por lo tanto, nos encontramos una vez más ante una serie de ineficiencias que es necesario solventar, en este caso mediante una correcta racionalización de las cargas unitarias comercializadas.

Así, las recomendaciones establecidas en ECR pasan por conseguir una adecuada modularidad del embalaje que permita aprovechar mejor la superficie disponible de los almacenes y medios de transporte, hacer viables los almacenes automatizados, y posibilitar incluso la exposición directa de paletas en tienda. Las mercancías deben ser clara y sencillamente identificables, y las empresas participantes en la cadena de suministros han llegado a un acuerdo sobre las dimensiones (base: 129 x 80 centímetros, y altura máxima: 1,45 metros, como normas generales y por lo tanto salvo situaciones de excepción contempladas.) y el peso máximo de las paletas. En el cuadro nº 2 figuran, como ejemplo,



CUADRO Nº 3

**VALORACIÓN DE LA EFICIENCIA OBTENIDA CON LA IMPLANTACIÓN DEL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE AHORRO OBTENIDO Y ESTIMADO**

CONCEPTO	EMPRESAS PARTICIPANTES	EXTRAPOLACIÓN AL SECTOR (*)	MEJORAS OBTENIDAS (**)
REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO Y PRODUCCIÓN SINCRONIZADA	1,05 %	1,2 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISMINUCIÓN DE ROTURAS DE STOCKS</li> <li>• DISMINUCIÓN DE ERRORES EN ENTREGAS</li> <li>• DISMINUCIÓN DE COSTES EN PRODUCCIÓN</li> </ul>
REINGENIERÍA DE LA CADENA DE SUMINISTROS (NO PERECEDEROS)	1,72 %	2,1 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEJORA DE SURTIDO</li> <li>• MEJORA DE PRESCRIPCIÓN</li> </ul>
REINGENIERÍA DE LA CADENA DE SUMINISTROS (PERECEDEROS)	1,34 %	1,66 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEJORA DE FRESCURA</li> </ul>
REINGENIERÍA DEL PROCESO DE PEDIDOS	1,11 %	1,5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REDUCCIÓN DE AJUSTES DE STOCK</li> <li>• MEJORA EN LA GESTIÓN DEL LINEAL</li> <li>• REDUCCIÓN DE ROTURAS EN EL LINEAL</li> <li>• MENORES PLAZOS DE ENTREGA</li> <li>• REDUCCIÓN DE ERRORES E INCIDENCIAS</li> <li>• MEJOR CONTROL DE RESULTADOS DE ACCIONES COMERCIALES</li> </ul>
OPTIMIZACIÓN DE LAS CARGAS UNITARIAS	0,22 %	0,32 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEJORA EN EL APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	<b>5,44 %</b>	<b>6,78 %</b>	

FUENTE: AECOC

(\*) Datos estimados. (\*\*) Sólo se citan algunas mejoras significativas (para identificar todas se aconseja revisar el apartado correspondiente del artículo).

dos casos de mejoras obtenidas mediante la aplicación de la racionalización en las cargas unitarias (en cada uno de los casos puede apreciarse la mejora que se obtuvo en sendos estudios empíricos).

Este acuerdo afecta a toda la cadena de suministros: transporte de larga distancia ("europalet"), almacenaje y manipulación, distribución capilar, almacenaje y manipulación en trastienda, y reaprovisionamiento al lineal, estableciendo las recomendaciones adecuadas en cada una de las fases. La racionalización de las cargas unitarias debe extenderse también al tamaño y la forma de los envases de los productos elaborados, en este sentido, fabricantes y distribuidores deben ponerse de acuerdo para aprovechar eficientemente el espacio disponible en los lineales y facilitar el cómodo manejo de los productos a los consumidores.

**RESULTADOS OBTENIDOS**

Se han realizado estudios destinados a valorar la ganancia de eficiencia obtenida con la implantación de las prácticas señaladas anteriormente en los proyectos piloto. En el cuadro nº 3 puede verse el ahorro conseguido hasta el momento por las empresas participantes en las acciones promovidas por ECR, así como una estimación de la extrapolación al resto del sector una vez que se vayan incorporando las demás empresas, tal y como está sucediendo.

El cuadro permite apreciar el ahorro total alcanzado, así como los datos de ahorro concretos que se derivan de las actividades cooperativas pertenecientes a cada uno de los proyectos piloto establecidos.

Los datos ponen claramente de manifiesto la eficiencia, valorada en términos

de ahorro, que se ha obtenido gracias a la aplicación de ECR, así como el aumento en el nivel de ahorro que cabe esperar mediante las economías de escala derivadas de la incorporación de las restantes empresas del sector.

Es evidente que la mejora alcanzada puede beneficiar enormemente los intereses del consumidor, al tiempo que aumenta la rentabilidad de las empresas del canal, y por supuesto, afecta favorablemente al sistema económico en su conjunto al permitir aminorar las tasas de inflación. Si bien todas las actividades de ECR tienen una importancia fundamental, y no cabe minusvalorar ninguna de ellas, resulta destacable el elevado potencial de ganancia de eficiencia que existe a través de la reingeniería de la cadena de suministros en productos no perecederos.





### CONCLUSIÓN

El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor se encuentra en una importante fase de transición del conflicto a la colaboración, en la que ambas partes tratan de buscar puntos de acuerdo que les permitan obtener beneficios mutuos basados en acciones conjuntas y alejarse de las áreas de mayor tensión en las negociaciones. El proyecto de colaboración de mayor relieve que ha tomado forma, a escala mundial, es sin duda el denominado ECR o Respuesta Eficiente al Consumidor ("Efficient Consumer Response"), y que como su propio nombre indica, intenta dar una contestación satisfactoria a las demandas concretas de los consumidores en unos mercados cada vez más complejos y cambiantes. Esta iniciativa ha sido desarrollada desde dos perspectivas de análisis fundamentales, el lado de la oferta en el que se ponen en marcha las

actividades cooperativas entre la industria y la distribución que posibilitan un reaprovisionamiento eficiente en toda la cadena de suministros; y por otro lado se encuentra el punto de vista de la demanda en el que se colabora con el fin de crear surtidos compensados y rentables, diseñar conjuntamente promociones comerciales apropiadas y desarrollar eficientemente nuevos productos bien adaptados a las necesidades de los consumidores.

El presente artículo se ha centrado fundamentalmente en el ECR de la oferta, haciendo una descripción suficientemente exhaustiva de los contenidos en los que se basa el proyecto desde esta orientación de reaprovisionamiento eficiente. En este sentido, se ha profundizado en el proceso de implantación del sistema de cooperación en el mercado español, haciendo un análisis del funcionamiento de la organización ECR Espa-

ña y explicando los distintos proyectos piloto que han sido desarrollados por equipos de trabajo formados por los fabricantes, distribuidores y operadores logísticos.

Una vez identificadas las numerosas ineficiencias existentes en la cadena de suministros, se ha puesto de manifiesto la urgente conveniencia de realizar un reaprovisionamiento continuo a lo largo del canal (unido a la producción sincronizada de los fabricantes), una reingeniería en la cadena de valor así como en el procesamiento del ciclo de pedidos, y una racionalización de las cargas unitarias transportadas. La introducción de las acciones correctoras oportunas en cada uno de estos ámbitos, mediante la estrecha e intensa colaboración de fabricantes y distribuidores, permiten gestionar con mayor rapidez todo el proceso distributivo, así como disminuir los excesivos costes en los que se incurren y evi-



tar aquéllos que resultan innecesarios. Así lo demuestran los resultados obtenidos al respecto tras las implantaciones de los proyectos piloto señalados. Actualmente, nos encontramos en la última fase de implantación del proyecto ECR (oferta), en la que cada vez se está incorporando o adhiriendo un mayor número de fabricantes y distribuidores, con lo que se espera alcanzar la masa crítica suficiente para multiplicar los efectos beneficiosos de toda la infraestructura creada. ■

**JAVIER OUBIÑA BARBOLLA**  
Universidad Autónoma de Madrid

### NOTAS

(1) Este trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación: "Concentración, competencia y formación de precios en el comercio minorista" financiado por el Programa Sectorial de Promoción General del Conocimiento. PB 98 - 0068.

(2) En el "ECR" desde el punto de vista de la demanda, esta orientación al mercado se traducirá en una intensa colaboración entre las partes, con el fin de adaptar perfectamente la oferta comercial a las especificaciones de los productos demandadas por los consumidores.

(3) Cabe señalar que la mayor parte de la información recogida en este apartado ha sido obtenida a partir de documentos internos de trabajo de las organizaciones Promarca (Asociación de Fabricantes de Marca) y AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial). Se agradece por tanto enormemente la desinteresada colaboración prestada por estas organizaciones.

### BIBLIOGRAFÍA

AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial): Documentos internos de trabajo.

BONMARTÍ, J. y M. VILALLONGA (1997): "Respuesta eficiente al consumidor", *Distribución y Consumo* nº 33, abril-mayo, 142-144.

BONET, V. (1999): "ECR: la revolución en el sector de la distribución". Tesis de Graduación de Master en Marketing no publicada, Madrid (Centro Internacional Carlos V-UAM)

CABEZAS, G. (1996): "La tecnología como elemento clave para la implantación de ECR", *Super Aral Lineal*, año XXIX, nº 1308, noviembre, pp. 14.

CRUZ, I. (coord.) (1999): "Los canales de distribución de productos de gran consumo: concentración y competencia". Ed. Pirámide. Madrid.

GARRE, J. (1996): "El modelo de respuesta rápida al consumidor", *Super Aral Lineal*, año XXIX, nº 1.298, septiembre, pp. 12-14.

HUGUET, C. (1997): "El category management o la ley del consumidor". *Harvard-Deusto, Marketing & Ventas*, julio-agosto, pp. 38-42.

KING, R. y P. PHUMPIU (1996): "Reengineering the food supply chain: the ECR initiative in the grocery industry". *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 78, nº 5, diciembre, pp. 1181-1186.

MOLLÁ, A., MÚGICA, J.M. y M.J. YAGÜE (1997): "Category management and consumer choice". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 8, nº 8, abril, pp. 225-240.

PROMARCA (Asociación Española de Empresas de Productos de Marca): Documentos internos de trabajo.

VALENZUELA, A. (1999): "Gestión por Categorías: definición de categoría y planificación en función al análisis de roles", *Distribución y Consumo*, nº 45, abril/mayo, pp.104-123.

VILALLONGA, M. (1998): "Reunidos bajo el paraguas de ECR". *Código 84*, mayo-junio, pp.46-52.



## ¿A dónde va la alimentación?

Conclusiones del estudio presentado en el IV Foro Internacional de la Alimentación, celebrado en Alimentaria 2002<sup>(1)</sup>

**E**l interés por encontrar respuestas a la pregunta *¿a dónde va la alimentación?* llevó a los responsables del IV Foro Internacional de la Alimentación, organizado en el marco de la última edición de la feria Alimentaria 2002 –que se celebró el pasado mes de marzo en Barcelona–, a realizar una amplia investigación entre los consumidores españoles, con más de 2.000 entrevistas a un universo global de hombres, mujeres y grupos familiares de toda la geografía española; teniendo en cuenta todas las variables posibles: sexo, edad y actividad profesional del entrevistado, clase social a la que pertenece, estudios, situación laboral, tipo de actividad, sector de la actividad, cargo que ocupa, etc.

Los objetivos de esta investigación han sido básicamente: establecer una tipología de los consumidores respecto a

los hábitos y actitudes hacia la alimentación; situar la alimentación en el contexto de una buena salud; establecer qué entiende el consumidor por una dieta alimenticia saludable; medir el grado de conocimiento de la población sobre alimentación; analizar la información y la formación sobre alimentación; analizar el papel del consumidor y del ama de casa en la elección de productos y marcas de alimentación; medir el grado de fidelidad a las marcas de bebidas y productos de alimentación; analizar el comportamiento de la población frente a los productos envasados; medir el nivel de satisfacción con los hábitos de alimentación actuales y conocer al máximo las nuevas tendencias en alimentación.

### ANÁLISIS TIPOLÓGICO

Para llevar a cabo este estudio se ha construido una tipología de la población

entre los 18 y los 75 años de edad que clasifica a ésta en varios grupos homogéneos respecto de un conjunto de variables genéricas referidas a los hábitos culinarios y actitudes hacia la alimentación. Las variables utilizadas en la construcción de esta tipología, seleccionadas tras haber realizado un análisis factorial con las variables más significativas del cuestionario, son las siguientes:

–Con frecuencia tengo invitados a comer o a cenar en casa.

–Aprovecho cualquier situación para comer en un buen restaurante.

–Cuando más se disfruta con los amigos es alrededor de una buena mesa.

–Sigo con gran interés las secciones de gastronomía y cocina en la prensa y las revistas así como programas de TV sobre este tema.

–Disfruto cuando preparo una comida, cuando elaboro un plato.



-Me considero muy exigente en cuanto a comida se refiere.

-Lo importante de la comida es que sea nutritiva.

-Prefiero comer cualquier plato casero por sencillo que sea, que un plato preparado de los que se venden ya cocinados.

-Me chifla probar platos nuevos, experimentar nuevos sabores.

-Cada vez elaboro comidas más fáciles y rápidas.

-Únicamente utilizo comida preparada cuando no tengo tiempo.

-Cada vez utilizo más ingredientes ya preparados para cocinar, como verduras limpias y cortadas, bases para pizza, hojaldres, etc.

-Es malo consumir comida preparada muy a menudo.

-Cada vez tengo menos tiempo libre.

-Hay mucha variedad de alimentos pero siempre acabo utilizando los mismos.

-Cada día comemos en casa más platos únicos en lugar de hacer un primer y un segundo plato.

-Cada vez comemos menos veces juntos en la mesa y más frente al televisor.

-Me gustaría tomar más platos caseros/tradicionales.

-Me encanta comer.

-Cuanto más dinero te gastas en alimentación, mejor te alimentas.

-Como casi por obligación.

-A menudo compro o tomo alimentos integrales, biológicos y de los que venden en tiendas naturistas.

-Es imposible comer bien comiendo poco.

-Sabe cocinar (mucho, bastante, algo, poco, nada).

### CONSTRUCCIÓN DE LA TIPOLOGÍA

Para construir la tipología empleada se ha utilizado el programa estadístico "Cluster Analysis". Dicho programa establece una partición del conjunto de individuos en subconjuntos tales que cada parte o subconjunto tenga la máxima homogeneidad interna (en el sentido de que todos los elementos del mismo tienen la máxima similitud entre ellos en términos de los valores correspondien-



tes a las variables anteriormente definidas) y la máxima heterogeneidad externa (en el sentido de que cada subconjunto difiere de los demás al máximo posible en términos de los valores correspondientes a las variables definidas).

### TIPOS RESULTANTES

#### ▶ TIPO 1. GASTRÓNOMOS INQUIETOS

Representan el 17% del universo analizado. Es el grupo socio-demográficamente más difuso, ya que se compone tanto de mujeres como de hombres, con el espectro de edad más amplio, de 25 a 64 años.

Las personas que componen este colectivo disfrutan cocinando y les encanta comer. Afirman tener cada vez menos tiempo libre y les gustaría dedicarle más tiempo a las comidas y a las cenas. La falta de tiempo les lleva a preparar comidas más fáciles y rápidas.

Es la parte de la población que se muestra más abierta hacia los productos biológicos, integrales y naturistas y, actualmente, son los consumidores más habituales de los productos de nueva generación: transgénicos, enriquecidos y ecológicos.

Consideran que es imposible comer bien comiendo poco. Creen que para tener una buena salud hay que comer en cantidad suficiente y de forma equilibrada, eliminando las grasas en la medida de lo posible.

#### ▶ TIPO 2. GASTRÓNOMOS PASIVOS

Representan el 18% del universo analizado. Socio-demográficamente, este colectivo presenta cierta mayoría de hombres de 18 a 34 años.

Este grupo de población disfruta comiendo y compartiendo este acto socialmente con los amigos. Prefieren comer platos caseros a los que ya venden cocinados y, de hecho, les gustaría comer más platos caseros o tradicionales de lo que lo hacen actualmente.

Dado su perfil joven, disponen de menos tiempo libre y, quizás por esta razón, cada vez elaboran comidas más fáciles y rápidas e invierten más tiempo comiendo ante el televisor.

No están consumiendo alimentos integrales, pero consideran que en 10 años consumirán más transgénicos, funcionales y enriquecidos.

#### ▶ TIPO 3. HOMBRES TRADICIONALES

Representan el 14% del universo analizado. Sociodemográficamente está formado mayoritariamente por hombres, cabezas de familia, de 45 a 75 años.

Prefieren la comida casera a un plato preparado y consideran malo consumir comida preparada muy a menudo.

Mantienen el hábito de hacer un primer y un segundo plato, comiendo en familia y no consideran la alimentación como un acto social más allá del ámbito familiar.

Además, no se saltan las comidas debido, quizás, a ser la población del universo que cuenta con más tiempo libre, tiempo que dedican en gran medida a ver la televisión.

No son fieles ante las marcas, aunque tampoco son ellos los que realizan las compras.

#### ▶ TIPO 4. FANS

Representan el 17% del universo analizado. En este grupo de población se presenta cierta mayoría de mujeres, amas de casa que no trabajan fuera del hogar, de 45 a 64 años.

Su elevado conocimiento del mundo culinario les lleva a ser muy exigentes



con la comida y, quizás por ello, es el grupo que presenta una mayor fidelidad a la marca.

Prefieren los platos caseros a los preparados, ya que creen que es malo consumir comida preparada a menudo. Por otra parte, le conceden gran importancia a la comida nutritiva, creen que llevan una dieta equilibrada, que para ellas es comer de todo, eliminar las grasas y hacer cenas ligeras, aspectos que parecen cumplir.

### ► TIPO 5. TRADICIONALES RESIGNADAS

Representan el 20% del universo estudiado. Este grupo de población se compone mayoritariamente de mujeres, amas de casa que no trabajan fuera del hogar, de 45 a 64 años.

Tienen un grado de conocimiento medio de cocina y prefieren la cocina tradicional, pero no rechazan la comida preparada, se muestran abiertas a ésta en la medida en que les permite utilizar platos o ingredientes ya preparados por razón de tiempo o comodidad.

### ► TIPO 6. PASOTAS

Representan el 14% del universo analizado. Socio-demográficamente, este grupo presenta cierta mayoría de hombres y son tanto hijos como cabezas de familia.

Este es el grupo que muestra un mayor distanciamiento con el mundo de la alimentación. No disfrutan ni comiendo ni cocinando y, por tanto, no es una actividad con la que van a disfrutar con sus amigos. Muestran el nivel de exigencia con la comida más bajo de la población y tampoco consideran especialmente importante que la comida tenga que ser nutritiva. Es el grupo que parece romper con los hábitos tradicionales de cocina y no son fieles a la marca.

Su desapego por el mundo de la alimentación se acaba haciendo evidente al minimizar más que el resto de la población la influencia del tipo de comida en el estado de ánimo, rendimiento y salud en general. Por último, los miembros de este grupo tampoco se muestran preocupados por el peso.



### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. LA ALIMENTACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA BUENA SALUD

En opinión de la población consultada llevar una buena alimentación es el factor más relevante para conseguir una buena salud, así ha sido mencionado espontáneamente por el 91% de los entrevistados.

El cuidado psíquico y físico también es mencionado significativamente (85%), destacando en especial el hacer ejercicio físico, aunque se trate del aspecto menos relevante para la población más adulta, de 65 a 75 años de edad.

Otros factores también importantes son el no fumar, beber suficiente agua al día, mantener el peso adecuado, dormir una media de 8 horas diarias, comer lo suficiente, hacer deporte regularmente y andar al menos 1 hora al día.

De los aspectos para tener una buena salud, el más practicado por la población es comer lo suficiente, ni mucho ni poco, seguido de llevar una dieta equilibrada, beber suficiente agua al día y andar al menos una hora diariamente. Los menos ejercitados son la práctica regular de deporte y el no saltarse ninguna comida al día.

Los hábitos alimenticios son los que parecen ser más seguidos por la población, ya que son los que presentan menores desviaciones respecto al comportamiento considerado ideal: llevar una dieta alimenticia sana y equilibrada, no

saltarse ninguna comida y comer lo suficiente.

Para finalizar, la población reconoce una importante influencia de la alimentación sobre su salud (86%), vitalidad/energía (84%), rendimiento laboral/escolar (76%), descanso nocturno y estado de ánimo (ambos 71%).

### ¿QUÉ ENTIENDE EL CONSUMIDOR POR UNA DIETA ALIMENTICIA SALUDABLE?

Según la opinión espontánea de la población, una dieta alimenticia saludable se compone de una importante aportación de verduras y hortalizas (49%). Otros alimentos importantes son la fruta (32%), el pescado/marisco (32%), y la carne (25%).

Además, un 43% describe la dieta saludable como aquella en que se come de todo equilibradamente.

Relativamente a otros aspectos sugeridos que componen una dieta alimenticia saludable, el comer de todo/variado se reafirma como el aspecto más relevante (95%), aunque otros factores también importantes son beber líquidos a menudo (92%), hacer cenas ligeras (86%), evitar el consumo de grasas animales (83%), comer alimentos con fibra (82%) y comer con poca sal (82%).

El comer de todo y variado no sólo está en la mente del consumidor y se sitúa como uno de los aspectos importantes a seguir para una dieta saludable sino que se practica por la mayoría de la población. Contrariamente, el hábito que menos se lleva a la práctica respecto a la importancia que se le asigna es seguir una dieta baja en calorías, seguido de comer menos pero más a menudo y beber un poco de vino en las comidas.

### CONOCIMIENTO DE LA POBLACIÓN ACERCA DE LA ALIMENTACIÓN

Una primera aproximación al nivel de conocimiento que la población analizada tiene sobre la alimentación es indagar sobre los alimentos que se asocian a un alto contenido de ciertas materias básicas. Para ello se han seleccionado los hidratos de carbono, las proteínas, las



grasas/aceites, las vitaminas y los minerales. Ello permite observar una carencia importante de educación en cuanto al ámbito de la alimentación.

En concreto, los hidratos de carbono son los que menos se asocian a un alimento en particular, siendo un 40% los individuos que no mencionan alimento alguno. Los alimentos más asociados a contenido mayoritario de hidratos de carbono son la pasta, las patatas y el pan.

Los alimentos más asociados a un contenido importante en aceites y/o grasas son la carne y el cerdo, registrándose un 23% de la población que no es capaz de citar ningún alimento.

El alimento principalmente asociado a un contenido rico en proteínas es la carne/pollo, seguido del pescado, aunque un 28% no lo asocia a ningún alimento concreto.

Las vitaminas son altamente conocidas entre la población, siendo un 72% los que citan la fruta como alimento con un contenido mayoritario en dicha materia.

El mineral más asociado a un efecto beneficioso en la salud es, con diferencia, el hierro, seguido del calcio, aunque un 41% de los entrevistados es incapaz de citar, al menos, un mineral recomendado para obtener una buena salud.

Para finalizar, el desconocimiento se traslada en cierta medida a los precios donde el desconocimiento de lo que cuesta una serie de alimentos frecuen-

tes en la cesta de la compra española es elevado, mayor entre el segmento de edad más joven, los hombres y las personas no responsables del aprovisionamiento del hogar. Incluso entre las amas de casa se produce cierta desviación entre el coste real y el asociado a un kilo de patatas y un kilo de arroz.

#### **INFORMACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE ALIMENTACIÓN**

Un 40% de los consumidores reconoce un grado satisfactorio de información sobre alimentación, mientras que son un 60% los que declaran estar algo, poco o nada informados al respecto.

La información sobre alimentación se ha adquirido, básicamente, a través de los medios de comunicación, publicidad, noticias, debates, reportajes, etc. (57%) y la familia, que se ha encargado de transmitir los conocimientos gastronómicos de padres a hijos (38%). Es significativo el bajo grado de información proporcionada por la Administración (6%).

Dado el grado de información que el consumidor tiene sobre alimentación, un amplio segmento de la población se muestra deseoso de ampliar la información que actualmente tiene, concretamente, así lo afirma el 79%, entre los que destacan positivamente las mujeres.

La población atribuye la mayor responsabilidad de informar a la sociedad sobre alimentación a los medios de comunicación (49%), los médicos/comunidad científica (48%), al sistema educativo (41%) y a la Administración (40%).

Las edades jóvenes y medias, de 18 a 44 años, le atribuyen esta responsabilidad, en mayor medida, al sistema educativo, los más mayores, de 65 a 75 años, son los que menos responsabilidad de información le dan a los fabricantes y, finalmente, las clases alta, media-alta y media-media le asignan la mayor responsabilidad relativa al sistema educativo y a la Administración.

En definitiva, las mayores expectativas de información están siendo cubiertas por los medios de comunicación (74%) y la familia (58%), siendo muy ba-

jo el nivel cubierto por la Administración (12%) y los productores (9%).

Finalmente, ya sea favorable o desfavorablemente, un 42% de la población reconoce cierta influencia de las noticias emitidas por televisión, radio o prensa en sus hábitos de compra y consumo de alimentos.

La televisión es el medio que goza de mayor influencia (92%), dato este extensible a todos los segmentos sociodemográficos, muy por encima de los medios escritos (10%), que destacan más en la clase social alta y media alta (15%), y de la radio (6%), que parece más influyente en las áreas metropolitanas (8%).

#### **PAPEL DEL CONSUMIDOR EN LA ELECCIÓN DE PRODUCTOS Y MARCAS DE ALIMENTACIÓN**

Independientemente de quién realice la compra en el hogar, un 57% de la población considera que influye mucho/bastante en la elección de los productos de alimentación que compran en su casa, dicho porcentaje desciende significativamente en el caso de la influencia que se ejerce en las marcas compradas, donde el 47% declara cierta influencia.

Lógicamente, quienes más influencia ejercen son las amas de casa aunque se sigue declarando mayor influencia en los productos (85%) y no tanto en las marcas (73%).

#### **GRADO DE FIDELIDAD A LAS MARCAS DE BEBIDAS Y PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN**

Un 63% de la población española consultada da importancia a las marcas de bebidas/productos de alimentación:

Un 18% de la población declara comprar siempre las mismas marcas de bebidas/productos de alimentación, destacando significativamente como más fieles, las mujeres (23%). Por otro lado, un 45% de la población tiende a comprar más de una marca, alternando la compra o el consumo de éstas.

Los productos lácteos se sitúan como los productos de alimentación a los que la población le da más importancia a la

marca. Éstos han sido mencionados espontáneamente en un 43% de los casos, en especial, la leche (32%); y de una serie de alimentos sugeridos a la muestra consultada, los lácteos, incluidos el queso y la leche, se confirman como los alimentos que generan más fidelidad entre la población, seguidos por los refrescos, la cerveza, los embutidos, el arroz, la pasta, el vino, el café y las infusiones.

En otro sentido, el agua y los alimentos deshidratados se sitúan como los productos en los que la población es más sensible al precio.

### COMPORTAMIENTO DE LA POBLACIÓN ANTE LOS PRODUCTOS ENVASADOS

La reacción principal de la población ante los productos envasados es fijarse en la fecha de caducidad de dichos productos, hábito que sigue el 80% de la población. Seguidamente, se utiliza el producto según las indicaciones del fabricante (54%), se leen las instrucciones de uso (52%), se reciclan los envases (48%) y se lee la composición de los productos (45%). En un nivel inferior, se fijan en el material del envase y en la procedencia del producto (ambos con un 38%) y miran las calorías de los mismos (30%).

Respecto a la credibilidad del contenido del producto que consta en la etiqueta de los envases, un 50% de la población lo encuentra muy/bastante creíble, mientras que un 17% de la población lo considera poco/nada creíble.

Así, y dada esta situación, si los fabricantes y productores se decidiesen por una política de información al consumidor más activa, parece que sería más efectiva si se orientase hacia los medios de comunicación o acciones de relaciones públicas.

### SATISFACCIÓN CON LOS HÁBITOS DE ALIMENTACIÓN ACTUALES

La población española se siente muy/bastante feliz con lo que come (95%). Entre los que no se sienten especialmente felices con su alimentación, el motivo principal de insatisfacción es

la calidad de los productos (27%), destacar también un 16% que comería más variado de lo que lo está haciendo y un 10% que le gustaría llevar una dieta más baja en calorías/más ligera/con menos grasas. Al respecto indicar que en el supuesto de cero calorías los alimentos que se consumirían con mayor frecuencia serían la carne, los dulces/golosinas, los pescados/mariscos, los embutidos y los chocolates.

En general, la población no percibe que en la actualidad esté llevando una dieta alimenticia ni más ni menos saludable que en el pasado, y en aquellos casos en los sí se considera que la dieta es ahora más saludable, las razones principales son: cuidan más la alimentación, comer más variado, comen mejor, por cuestiones de salud y porque han eliminado grasas. Por el contrario, los que creen llevar una dieta menos saludable lo atribuyen a comer peor, dedicar menos tiempo y cuidar menos su alimentación, en general, con una tendencia a reconocer que en su dieta faltan más bebidas y alimentos que no sobran.

Al analizar en detalle la frecuencia de consumo de ciertos alimentos y la frecuencia ideal que la población les atribuye, se deduce lo siguiente:

–Consideran que podrían aumentar el consumo de cava, verduras y hortalizas, pescados y mariscos, frutas, vino, productos lácteos, agua, alimentos deshidratados, leche, legumbres, pasta y carne de vacuno.

–Consideran que deberían reducir el consumo de dulces/golosinas, brandy y licores, refrescos, embutidos, café e infusiones, conservas enlatadas, cerveza, alimentos preparados refrigerados, congelados, bollería, galletas y pan.

A pesar de este consumo "ideal", en general, la población está satisfecha con la frecuencia con la que los consume.

En cuanto al número de comidas y cenas realizadas dentro y fuera del hogar, también se pone de manifiesto una alta satisfacción con el hábito actual, caracterizada por la elevada frecuencia de comidas y cenas realizadas en el hogar.



Tampoco se percibe insatisfacción por el tiempo actualmente dedicado a realizar las comidas y las cenas.

Por segmentos, destacan los gastronómicos inquietos y los pasivos por desear comer y cenar en casa más veces de lo que lo hacen y dedicarle más tiempo, mientras que, por el contrario, a los Pasotas les gustaría comer y cenar fuera de casa más veces de lo que lo hacen dedicándole menos tiempo.

El 19% de la población ha seguido una dieta alimenticia en el último año. El 52% de quienes han seguido alguna dieta lo han hecho con objeto de adelgazar por motivos de salud (colesterol, diabetes, etc.), el 27% para adelgazar por motivos estéticos y el 20% para mantenerse en su peso.

Es curioso observar que de la población que reconoce que le sobran kilos (42%), tres de cada 10 individuos se ha sometido a alguna dieta.

### NUEVAS TENDENCIAS EN ALIMENTACIÓN

La alimentación, tal y como la percibe la población consultada, ha variado sustancialmente en un periodo de diez años y también se cree que variará en los diez próximos. La mayoría de los encuestados considera que la forma de comer hace 10 años era más saludable, los alimentos eran de mejor calidad, se dedicaba más tiempo a la cocina y se cocinaba mejor respecto a lo que creen que ocurrirá dentro de 10.

## ¿A dónde va la alimentación?

---

Prospectivamente, la población considera que dentro de 10 años habrá mejores controles de calidad en la alimentación, quizás debido a que se espera tener más información, pero los alimentos tendrán más aditivos. Se le dará más importancia a la alimentación, aunque la creciente falta de dedicación provocará una mayor confianza en las marcas como garantía de calidad, lo que supondrá un aumento en el gasto dedicado a alimentación; además, se espera comer más variado. En definitiva, se perfila un comportamiento acorde con la tendencia prevista de mayor poder adquisitivo en el hogar, con la incorporación de la mujer al terreno laboral, lo que provocará un menor tiempo para hacer las compras y para cocinar.

Cuando los entrevistados piensan en su propia situación, un 55% cree que no variará mientras que un 44% cree que su alimentación variará en los próximos diez años. Un 12% opina que su alimentación será más artificial y un 9% más rápida.

Cabe destacar el alto nivel de desconocimiento espontáneo que expresa la población de los cuatro productos propuestos (transgénicos, funcionales, enriquecido y ecológicos), el concepto de lo que significa cada uno de éstos no parece haber calado todavía en la sociedad.

De los analizados, los productos más conocidos por la población son los enriquecidos y ecológicos, siendo éstos también los que obtienen una mayor tasa de prueba, aunque después de los productos enriquecidos, los que mejor convierten su notoriedad en prueba y, a la vez, su consumo en alguna ocasión en consumo habitual, son los productos funcionales.

La proyección de consumo en los próximos 10 años de los productos especiales indica un mayor consumo futuro de todos ellos, así lo asegura alrededor del 60% de la población.

En definitiva, hay un gran equilibrio entre las expectativas de futuro positivas y negativas. Aunque se aprecia una mejora en el contexto general de la alimentación, con una mayor información y transparencia, también es cierta la tendencia a asumir que la alimentación será de peor calidad, asociado a una mayor artificialidad en un futuro próximo aunque son pocos los que lo llegan a personalizar. Este es el punto clave que más parece preocupar a la sociedad y en el que se debería incidir para asegurar un consumo crítico y equilibrado entre conveniencia y garantía de calidad. ■

### NOTA

(1) El estudio "¿A dónde va la alimentación?" ha sido realizado por la consultora Millward Brown y ha contado con el patrocinio de los organizadores de Alimentaria, Reed Exhibitions Iberia y Fira de Barcelona.

Por su parte, la organización del IV Foro Internacional de la Alimentación fue posible gracias a la colaboración y apoyo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, y a la Conselleria d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya.

El resumen del estudio que ha servido de base para la realización de este artículo ha sido facilitado por el Departamento de Prensa de Alimentaria.





## El ECR desde la perspectiva del marketing

■ ALBERTO MORANT CIMAS. Director de Milenium E. Soft

En 1992 surge la Respuesta Eficiente al Consumidor (1) (ECR) (2) con el objetivo de superar la etapa de confrontación en las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores en los mercados masivos. La Respuesta Eficiente al Consumidor, como su propio nombre indica, pretende volver la mirada de fabricantes y distribuidores al consumidor, que se convierte en la razón que justifica la cooperación entre ambos. Sin embargo, este enfoque eminentemente marketiniano, contrasta con el modelo que inspira desde sus orígenes el desarrollo de ECR, el "just in time", más propio de las áreas de producción y logística.

En esta aparente contradicción es donde radica la grandeza del ECR, que es capaz de conjugar la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro (vertiente de la oferta) con la máxima satisfacción del consumidor (vertiente de la demanda). De este modo, el consumidor

disfruta de una doble ventaja producto de la coordinación entre los miembros del canal. Por una parte, se beneficia de una reducción de costes fruto de la eficiencia de la oferta, lo que en mercados competitivos se traduce en una reducción de los precios. Por otra parte, observa cómo disminuye el esfuerzo requerido para obtener los productos que satisfacen sus necesidades gracias a una mayor adecuación del canal, lo que, en román paladino, significa que los productos que quiere están disponibles en los puntos de venta, a un precio conocido y competitivo, fácilmente localizables y con suficiente información sobre las ventajas puntuales que ofrece su compra.

### ÁREA DE LA DEMANDA DE ECR

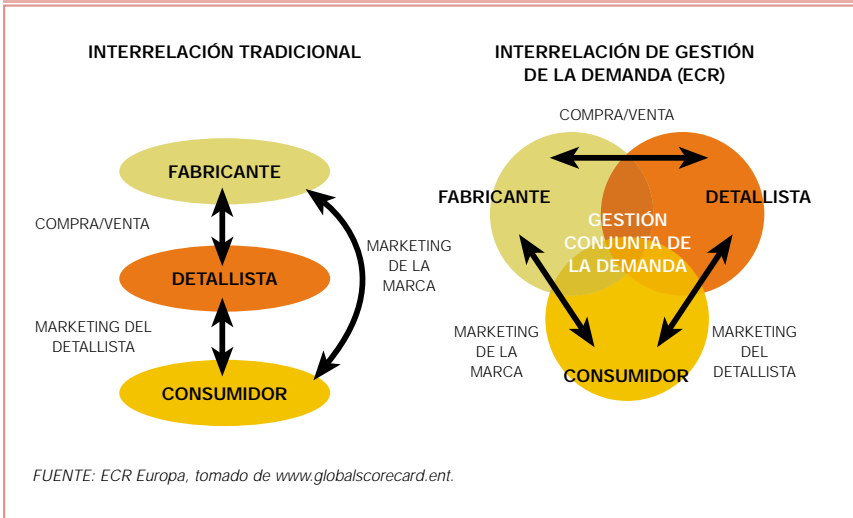
Centrándonos en este segundo aspecto de ECR, el de la demanda, el fundamento de la colaboración entre fabricantes y distribuidores en el ámbito de marketing

se encuentra en la doble cara de la moneda que representa el mercado para cada uno de ellos. El fabricante se dirige a la generalidad de consumidores pero únicamente con una determinada categoría de productos, mientras el distribuidor ofrece un gran abanico de productos de múltiples categorías, pero sólo a su clientela. Por tanto, el fabricante puede especializarse en el conocimiento de las necesidades satisfechas por los productos de su categoría y conocer en profundidad los mercados en que opera, al tiempo que el distribuidor se centraría en el perfil y las necesidades de su clientela. Tanto fabricantes como distribuidores están avanzando en estos caminos, si bien en la actualidad los primeros cuentan con una cierta ventaja por la mayor experiencia acumulada en estudios de mercado (paneles de detallistas y consumidores, estudios de hábitos de consumo, tests de producto, etc.), aunque los distribuidores están progresan-



GRÁFICO Nº 1

**LA INTERRELACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA DEMANDA DESDE LA PERSPECTIVA DE ECR**



do rápidamente en los últimos años aprovechando el camino ya recorrido por los fabricantes, la posibilidad de acceder directamente al consumidor y la aplicación de las nuevas tecnologías (3). En definitiva, el ECR de la demanda mediante la colaboración entre fabricantes y distribuidores posibilita compartir estos conocimientos especializados referidos a una categoría de productos para una clientela determinada, a los que aisladamente sería muy costoso acceder.

Pero esta colaboración no se circunscribe sólo a una puesta en común de la información, sino que también incluye la cooperación en la gestión desde el punto de vista del marketing operativo, es decir, compartir la responsabilidad de la toma de ciertas decisiones de marketing y su implantación. En estas decisiones hay implícita una reasignación y/o ampliación de recursos de marketing, lo que afecta tanto al distribuidor como al fabricante, por lo que deben buscar un objetivo compartido por ambos y estar sólidamente sustentadas antes de ser adoptadas. En este contexto, ha de advertirse que la expresión "recursos de marketing" no incluye las condiciones de precio entre fabricantes y distribuidores, donde por definición no es posible la

colaboración. Un ejemplo de reasignación de recursos sería el diseño de una nueva implantación del lineal, en la que el comercial del fabricante emplea su tiempo, formación y medios técnicos para que el responsable del punto de venta redistribuya el espacio de sus muebles expositores. Un caso de ampliación de recursos sería la realización de una actividad promocional en la que el comercial del fabricante aporte incentivos para el consumidor y el punto de venta realice cartelería para comunicarlo a su clientela., lo que implica una asignación de recursos. En este sentido se puede hablar de una gestión conjunta de la demanda entre distribuidores y productores teniendo como objetivo el consumidor.

Con estas premisas cobra sentido la definición del área de la demanda de ECR, que consiste en una aproximación en colaboración entre fabricantes y distribuidores para generar demanda e incrementar las ventas gracias al entusiasmo del consumidor.

Mientras el área de la oferta busca como forma de aportar valor al consumidor, una reducción de los costes de la cadena de suministro que repercuta en el coste del intercambio, el área de la demanda lo que pretende es incentivar

al consumidor satisfaciendo mejor sus necesidades y, en consecuencia, aumentando el valor que recibe (4).

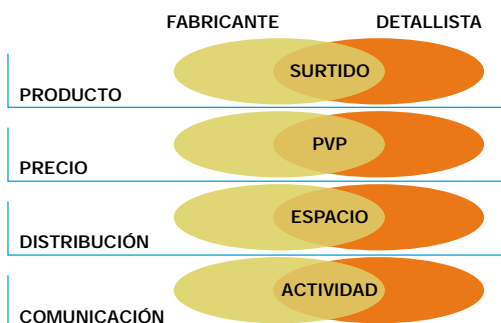
Sin embargo, las afirmaciones anteriores precisan ser matizadas. En primer lugar, el "entusiasmo" del consumidor ha de ser entendido como la consecuencia de la reducción del esfuerzo para realizar las labores de compra al estar disponibles los productos requeridos, fácilmente localizables, y con precios y promociones conocidos y atractivos. Lógicamente, esto puede implicar un cierto incremento de la demanda al reducirse las ventas perdidas por estas ineficiencias y los consecuentes consumos no realizados o pospuestos (5).

No obstante, tampoco hay que magnificar este aumento de la demanda, ya que si el consumo era realmente querido o necesario, el consumidor habría desarrollado mecanismos para evitar su frustración, bien optando por almacenar cierta cantidad de determinados productos o bien realizando esfuerzos adicionales para su adquisición. Por tanto, parece más acertado pensar que las variaciones de la demanda producto de la colaboración en el área de marketing entre fabricantes y distribuidores, afectarán principalmente al reparto de dicha demanda entre los distintos fabricantes y los distintos distribuidores, más que a un incremento de la demanda global, y, en consecuencia, beneficiarán a los fabricantes que consigan que sus productos sean tratados adecuadamente por los puntos de venta, y a los distribuidores que logren que los consumidores reduzcan el esfuerzo requerido para adquirir los productos en sus tiendas.

La segunda de las matizaciones apuntadas consiste en la delimitación del campo de marketing sobre el que versa a colaboración. El futuro de ambas partes, fabricantes y distribuidores, pasa por una cierta colaboración entre ellos con el objetivo de proporcionar una respuesta eficiente al consumidor en los mercados masivos que asegure la perdurabilidad del canal tal y como se halla definido actualmente. Sin embargo, las

GRÁFICO Nº 2

## EL COMARKETING COMO ZONA DE CONFLUENCIA ENTRE EL MARKETING MIX DE FABRICANTES Y DETALLISTAS



FUENTE: Elaboración propia.

organizaciones deben conservar cierto ámbito de autonomía en el área de marketing que garantice su individualidad y que, en definitiva, les permita guiar su destino. De otra forma, el fabricante perdería su identidad convirtiéndose en parte integrante de la estructura del distribuidor, o viceversa.

En este sentido, aspectos tales como la imagen de marca, la composición de los productos o la comunicación a través de medios masivos, pertenecen al ámbito autónomo de decisión del fabricante, del mismo modo que la enseña comercial, el tamaño de los establecimientos o la política de medios de pago aceptados, son decisiones exclusivas de los distribuidores. En estos casos, ambas partes recabarán información y examinarán las decisiones de la contraparte, fundamentalmente para cerciorarse de que no afecten a las relaciones entre ellas, pero parece aconsejable el respeto y la no intromisión en determinadas esferas de decisión.

### EL COMARKETING

Una vez puesto de manifiesto que no todas las decisiones de marketing, ni de fabricantes ni de distribuidores, son susceptibles de colaboración, debe delimitarse de una manera positiva cuáles lo son. Surge así el concepto de comarke-

ting (Boi y Bucaneve, 1994), que se define como el área donde confluyen los esfuerzos de marketing de detallistas y productores hacia el consumidor final. En otras palabras, el comarketing estaría formado por la intersección entre los distintos elementos del marketing mix de fabricantes y distribuidores. ç

Utilizando esta construcción, pueden señalarse cuatro componentes del comarketing, a saber, el surtido, los precios al consumidor, el reparto del espacio de exposición de los puntos de venta, y la realización de actividades de comunicación conjuntas.

Antes de continuar avanzando, conviene resaltar la estrecha dependencia entre todos y cada uno de los distintos ámbitos de comarketing (Cook y Walters, 1991), por lo que desde un punto de vista práctico no pueden tratarse aisladamente, aunque para los meros efectos expositivos se clarifique de esta forma el planteamiento. En este sentido, existe una notable dependencia entre el surtido trabajado en el punto de venta y el espacio dedicado a los distintos productos, ya que el primero es una premisa del segundo. De igual modo, la actividad, sobre todo la de índole promocional, viene determinada por el surtido de la tienda y afecta significativamente tanto a los precios como al espacio asignado a

los productos sobre los que recae dicha actividad. Por último, los precios al consumidor, que están en función del beneficio buscado, dependen de la estructura del surtido e influyen en el reparto del espacio entre productos.

Por otra parte, aunque el concepto de comarketing no está restringido sólo al ámbito de los puntos de venta, como demuestra, por ejemplo, la existencia de campañas conjuntas de publicidad en televisión de fabricantes y detallistas, es en los puntos de venta donde alcanza su máxima amplitud. Por ello, nos centraremos prioritariamente en este aspecto a lo largo de esta exposición.

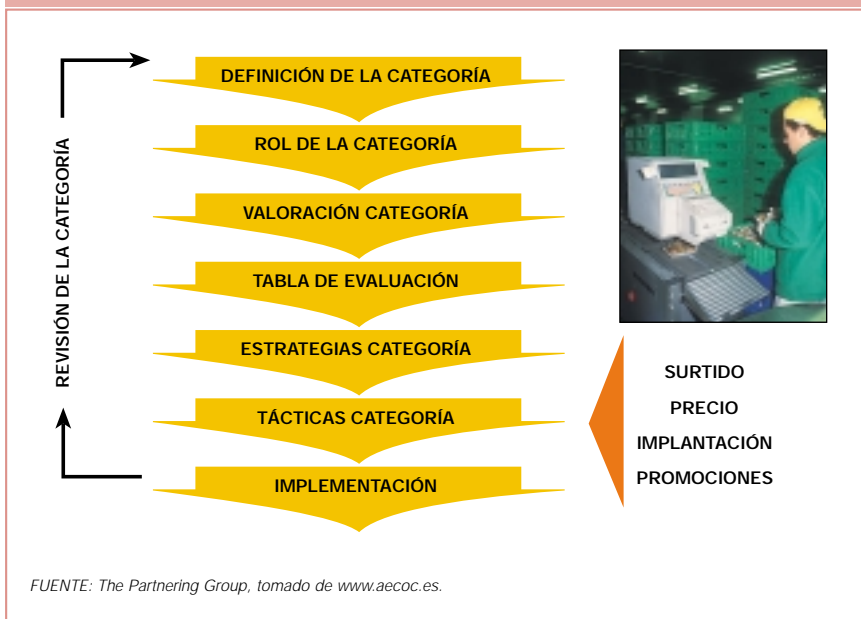
### LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Uno de los errores más frecuentes a la hora de tratar de implantar este nuevo modelo de gestión cooperativo consiste en confundir el área de comarketing, en la que se debiera desarrollar la colaboración entre productores y minoristas, con la gestión por categorías, ya que esta última no es más que su instrumento metodológico, y no constituye de por sí el objeto de la colaboración (Boi y Bucaneve, 1994). Puede conceptualizarse la gestión por categorías como "un proceso de gestión compartido entre fabricante y distribuidor en base a unidades estratégicas de negocio que son las categorías" (Orduña, 1999, p. 99). El informe ECR Europa (1997) sobre las "Mejores Prácticas en la Gestión por Categorías" define una categoría como "un grupo de productos diferenciables y estructurables que son percibidos por los consumidores como interrelacionados o substitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad específica" (6). Esta metodología define un proceso continuo de gestión compuesto por ocho etapas representadas en el gráfico nº 3.

Enmarcados dentro de la gestión por categorías, desde el ECR se está tratando de definir los denominados procesos comerciales, aunque a pesar de los esfuerzos realizados ni siquiera se ha completado esta fase preliminar. Se distinguen como mejores prácticas de estos

GRÁFICO Nº 3

**LAS ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS**



FUENTE: The Partnering Group, tomado de [www.aecoc.es](http://www.aecoc.es).

procesos las siguientes tres: surtido eficiente, promociones eficientes e introducción eficiente de nuevos productos.

Según el Comité Operativo de ECR, el surtido eficiente “es un proceso de colaboración entre el fabricante y el distribuidor para determinar la oferta de producto óptima en una categoría, que alcance al consumidor objetivo y mejore los resultados del negocio” (7). Para ayudar a la determinación de este surtido, el Comité de Marketing-Merchandising de AECOC (Área de la Demanda) publicó en 1999 las “Recomendaciones AECOC sobre Surtido Eficiente”, donde se establece un proceso inspirado en la gestión por categorías y se describe un método para la fijación de las referencias que van a formar parte de la oferta del distribuidor. En síntesis, la metodología que se recomienda para desarrollar Surtidos Eficientes consiste en un proceso de trabajo continuo y dinámico en seis etapas ilustrado en el gráfico nº 4.

Se entiende por promociones eficientes “el proceso de colaboración entre proveedor y distribuidor para el desarrollo de eventos promocionales que asegure mejores resultados en el consumidor

final a la vez que optimiza el impacto total causado en las operaciones a lo largo de la cadena” (Orduña, 2000, p.41). El Comité de Marketing-Merchandising de AECOC presentó en junio del año 2000 las “Recomendaciones AECOC sobre Promociones Eficientes” cuyo objetivo es recuperar la eficacia y la eficiencia de los procesos propios y compartidos en la realización de eventos promocionales, para lo que se hace especial hincapié en la necesidad de medición de los resultados obtenidos. La metodología de Promociones Eficientes consiste en un proceso de trabajo donde se diferencian distintas fases que se pueden observar esquemáticamente en el gráfico nº 5.

El proceso de lanzamientos eficientes está todavía en fase de desarrollo y, de los tres definidos, es el último que se va a abordar dentro del proyecto ECR España. La oportunidad de mejora en este apartado es evidente, ya que la mayor parte de los lanzamientos no logran su éxito en el mercado (8). Sin embargo, optimizar las introducciones de productos es el concepto más difícil de implementar debido a la dificultad de determinar el éxito de un producto antes de su

lanzamiento, a la fricción tradicional entre los colaboradores en el proceso, al miedo de los propietarios de las marcas de ser copiados por marcas del distribuidor y, en general, a la falta de confianza ([www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net)).

En este proyecto se han señalado dos factores críticos de éxito en el lanzamiento eficiente de un nuevo producto: 1) un producto que aporte realmente valor a los consumidores, y 2) una buena distribución que asegure que los consumidores efectivamente encuentren el producto, lo prueben y finalmente, repitan ([www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)).

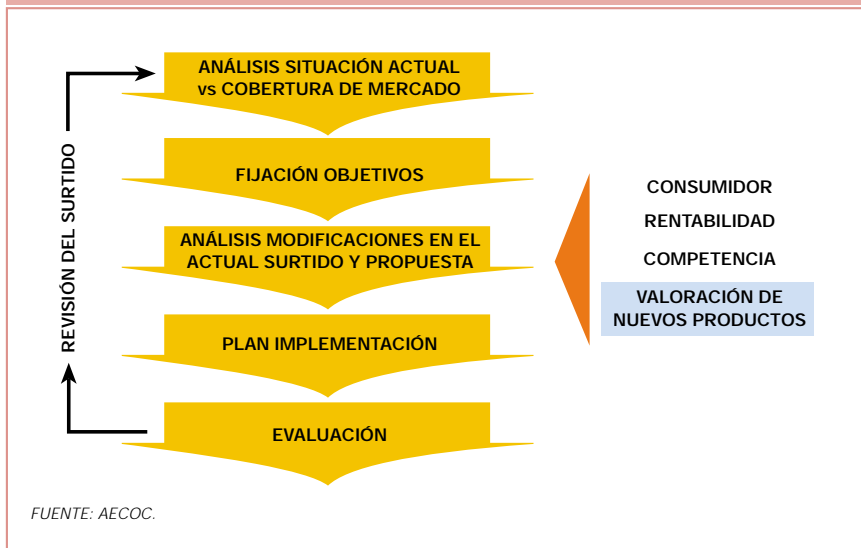
Junto a estos procesos, también se están intentando potenciar los Acuerdos de Diseño de Lineales, para los que no existe definido un proceso pero que cuentan con un desarrollo tecnológico específico, aunque no estandarizado, que son los programas conocidos como gestores de espacio. Estos programas informáticos surgen como la primera herramienta propia para la gestión por categorías, lo que ha provocado en ocasiones confusión entre la gestión por categorías y la gestión del espacio, que tan solo es una parte de las “Tácticas de la Categoría”.

**GRADO DE DESARROLLO**

La importancia del proyecto ECR viene avalada por estar considerado el segundo cambio o innovación más importante que se haya producido en la década de los noventa, sólo superado por el fenómeno de la internacionalización de la industria alimentaria (9) (Higgins, 1999). Sin embargo, la puesta en marcha de actuaciones cooperativas no está exenta de dificultades, ya que existen numerosas barreras que limitan o impiden que los miembros del canal apuesten por este modelo relacional, tanto a nivel interno entre las diferentes funciones como a nivel externo entre los diferentes socios comerciales (Belloso, 1996). Entre las externas, destacan las referidas al deseo de mantener la autonomía, la desconfianza, el propio interés y una relación coste/beneficio poco atractiva.

GRÁFICO Nº 4

**LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SURTIDO EFICIENTE**



FUENTE: AECOC.



lados de ECR, se buscarán las diferencias existentes entre ambos. La primera de estas diferencias radica en los beneficios que pueden obtenerse de su aplicación. Mientras el ECR de la oferta promueve una reducción de costes de la cadena de suministro, lo que constituye un elemento cuantificable con relativa facilidad, el ECR de la demanda supone un incremento de las ventas cuya predicción es muy difícil de realizar. Quizá por ello en el Proyecto de Indicadores se identifica como barrera diferencial al cambio entre la oferta y la demanda, la existencia de prioridades alternativas en la demanda. Además, la puesta en marcha de los proyectos de ECR de la demanda requiere una inversión en recursos humanos para llevarlos a la práctica, mientras que los proyectos de ECR de la oferta significan reducciones de la plantilla en las áreas comerciales, administrativas y logísticas.

La segunda diferencia es de índole organizativo, ya que los proyectos de ECR de la oferta cuentan con un departamento líder que es la Logística, que participa en un 100% de los acuerdos de suministro según el Proyecto de Indicadores, aunque muy apoyado por Ventas e Informática en los fabricantes, y, en menor medida, por Compras e Informática en los distribuidores. Por el contrario, es difícil identificar el departamento responsable de potenciar el lado de la demanda de ECR, tanto en el nivel de reali-

Con carácter general se observa que el grado de cooperación global entre el fabricante y su principal distribuidor se sitúa en niveles medios-bajos (10) en España (Cruz, 1999).

Dentro de esta aparente contradicción cabe distinguir entre las dos vertientes de que consta el proyecto ECR, a saber, el lado de la oferta (mejora de la cadena de suministro) y el lado de la demanda (generación de demanda), ya que los ámbitos y el grado de colaboración alcanzado difieren sustancialmente entre ellas. Desde la puesta en marcha de la iniciativa ECR España en 1996, el Consejo Ejecutivo de ECR España decidió abordar prioritariamente la estrategia de Reaprovisionamiento Eficiente, siguiendo criterios de madurez en el uso de las infraestructuras y de posibilidad de obtener resultados tangibles a corto plazo ([www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)). En consecuencia, el área de la oferta de ECR o Reaprovisionamiento Eficiente es donde se vuelcan los principales esfuerzos de colaboración y, fruto de ello, ha sido la parte más desarrollada de ECR (Robins, 1999; Resa, 2000).

Durante muchos años la negociación de las condiciones comerciales ha constituido la base exclusiva de la relación

fabricante-distribuidor, debido a que los distribuidores centraban su lucha en el precio y en las mejores condiciones que podían obtener, fundamentalmente basadas en las diferencias de tamaño entre ellos, lo que ha significado un notable incentivo para la concentración minorista. En los tiempos recientes, las empresas distribuidoras supervivientes a este proceso han alcanzado un tamaño significativo en el área donde actúan, por lo que se enfrentan a la necesidad de mejorar su gestión para mantener cierta ventaja diferencial en sus mercados una vez equiparados los niveles de compra, con una evolución reciente hacia programas conjuntos de optimización de los interfaces logísticos y administrativos, es decir, el ECR en su primera fase (Benaroya, 1999). El éxito de los proyectos de colaboración entre fabricantes y distribuidores en el área de la oferta, está avalado por el número de acuerdos ECR obtenidos en prácticas de oferta, que ya en el año 1999 superaba los quince mil según el Proyecto de Indicadores ECR (11), en contraposición a los menos de setecientos acuerdos logrados en el ámbito de la demanda.

Para tratar de conocer las causas de este distinto comportamiento de los dos

zación de acuerdos como en el de su ejecución e implantación. En teoría, en las organizaciones de fabricantes, el departamento de Trade Marketing podría liderar estos acuerdos junto con la estructura comercial territorial para su implantación en los puntos de venta, lógicamente con el apoyo de los departamentos de cuentas clave y de informática.

Sin embargo, en la práctica, no existe una correcta definición de roles y las competencias de los distintos departamentos entran en conflicto ([www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net)). Por ejemplo, los distribuidores afirman no involucrarse más en los lanzamientos por problemas internos del proveedor entre sus equipos de marketing del consumidor y ventas (Díaz Morales, 2000).

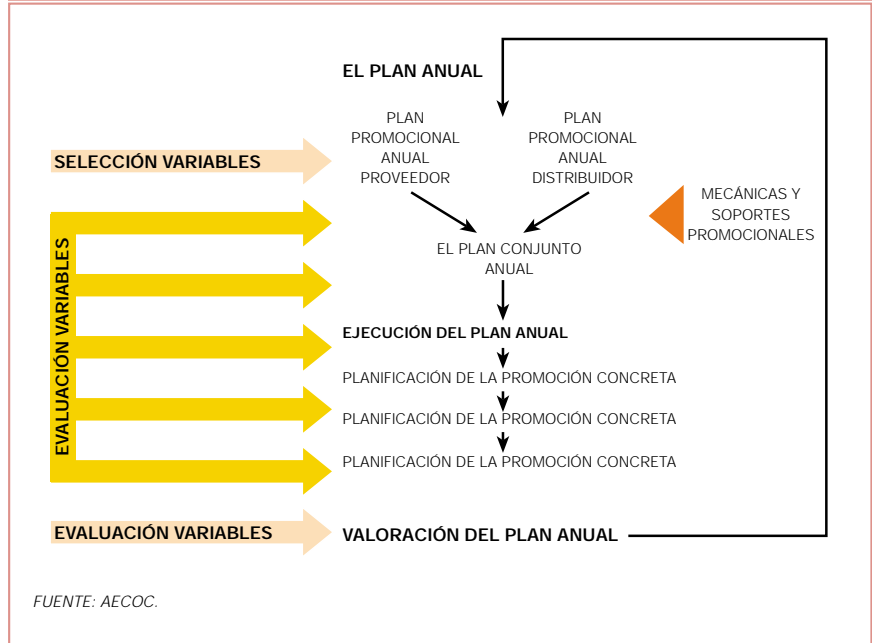
La tercera diferencia encontrada consiste en la falta de herramientas facilitadoras en el área de la demanda. La experiencia obtenida en el área de la oferta pone de manifiesto que incluso después de protocolizarse los procesos, la expectativa de resultados se mantiene en niveles bajos, aunque estas expectativas son ampliamente superadas tras la implantación de las herramientas facilitadoras. Por ejemplo, la implantación del EDI (12) en las empresas españolas ha generado mayores beneficios de los inicialmente esperados, lo que queda avalado por el crecimiento exponencial de usuarios y del volumen de información intercambiado y, también, refuerza la opinión de que se siga aumentando (Sánchez y Luque, 2001).

Los desarrollos tecnológicos en el área de la demanda están centrados fundamentalmente en los programas de gestión de espacio, aunque existe una pluralidad de ofertas en el mercado que impide su estandarización. Adicionalmente, las primeras compañías que han diseñado estos programas son institutos de investigación de mercado, y lo han hecho como un servicio para sus clientes, ya que su objetivo no es el desarrollo de software y tienen un interés limitado en este área de negocio.

Por otra parte, la fuerte interrelación

GRÁFICO Nº 5

**LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PROMOCIONES EFICIENTES**



FUENTE: AECOC.

entre el ECR de la oferta y de la demanda, sobre todo en determinados aspectos, podría explicar al menos parcialmente los desarrollos alcanzados por este último, aunque con un nivel de implantación bajo y aparentemente impulsados desde sus implicaciones en la oferta. Así, las promociones de venta al consumidor final es un tema que preocupa enormemente no sólo por los resultados en el consumidor, sino también por la complicación de las operaciones a lo largo de la cadena (falta de planificación e incremento de costes en ejecución) y la dificultad para medir los resultados promocionales (Orduña, 2000). El surtido eficiente, una de las principales iniciativas de ECR de la demanda, afecta tanto a la parte de la demanda como de la oferta, ya que, por definición, con un surtido eficiente las necesidades del consumidor se satisfacen mejor y todo el sistema de suministro trabaja con mayor rapidez, mejor y más eficientemente (Comité de Marketing-Merchandising de AECOC, 2000). Del mismo modo, la implicación de los nuevos lanzamientos en la cadena de suministro es manifiesta.

Igualmente, una vez eliminados los almacenes en tienda, el correcto diseño del lineal supone un imperativo para la correcta gestión de inventarios y reaprovisionamiento. Quizá por todo ello, desde ECR España no se recoge la importancia de la fijación de los precios al consumidor como un proceso eficiente, sino que su tratamiento es bastante marginal y sólo reflejado a modo enunciativo en la metodología de gestión por categorías como una táctica de la categoría. En cualquier caso, la fijación de precios, por su íntima relación con los costes de adquisición de los productos, es un área donde resulta difícil establecer la colaboración.

Uno de los grandes retos con que se enfrenta la iniciativa ECR en la actualidad a nivel internacional es lograr reproducir en el área de la demanda los éxitos obtenidos en el área de la oferta. A pesar de que todos los años, las previsiones sobre el avance de ECR se centran en el área de la demanda, la realidad demuestra que todavía queda mucho camino por andar y que es necesario un esfuerzo y un compromiso adicional.



### CRISIS DE IMPLANTACIÓN

Los proyectos de colaboración que se han iniciado en el área de la demanda utilizando la metodología de la gestión por categorías, han adolecido en España de dos problemas principales que han impedido su éxito. El primero de ellos, y quizá el más grave por cuanto significa la negación de la misma filosofía de ECR, ha consistido en el intento de manipular los proyectos en beneficio propio, tanto por parte del distribuidor como por parte del fabricante. El daño causado por estos proyectos viciados ha superado su propio alcance, contagiando a otros proyectos y generando un clima de desconfianza en el canal que durante muchos años ha significado un lastre que casi ha llegado a hundir la filosofía de colaboración propiciada por ECR. Afortunadamente, en los últimos años parece que se está diferenciando y aislando a esas empresas distribuidoras



oportunistas que buscan aprovecharse de la información del fabricante para disponer de armas en la negociación comercial, y a esos fabricantes cuyo único objetivo es obtener un tratamiento para sus productos mejor del que merecen y estrangular a su competencia aun a costa de perjudicar al distribuidor.

El segundo problema radica en la misma concepción de los mal denominados proyectos de gestión por categorías. Estos proyectos en múltiples ocasiones

responden más a motivos políticos que al convencimiento, son llevados a cabo entre departamentos ubicados en las centrales, los cuales siguen estrictamente las etapas definidas por esta metodología incluso llegando a estancarse en sus primeras fases, y disponen de cuantiosos recursos en términos de información y herramientas de gestión. No obstante, su alcance suele ser limitado, centrándose en aspectos parciales y puntuales, como la fijación de un estándar de reparto del espacio en un momento temporal concreto, y consecuentemente sus probabilidades de éxito son muy relativas por la dificultad de recuperar la inversión realizada.

Por otra parte, son notables las diferencias que existen entre establecimientos de una misma enseña en cuanto al surtido a nivel de marcas, los precios, la organización y distribución del espacio, y las promociones al consumi-



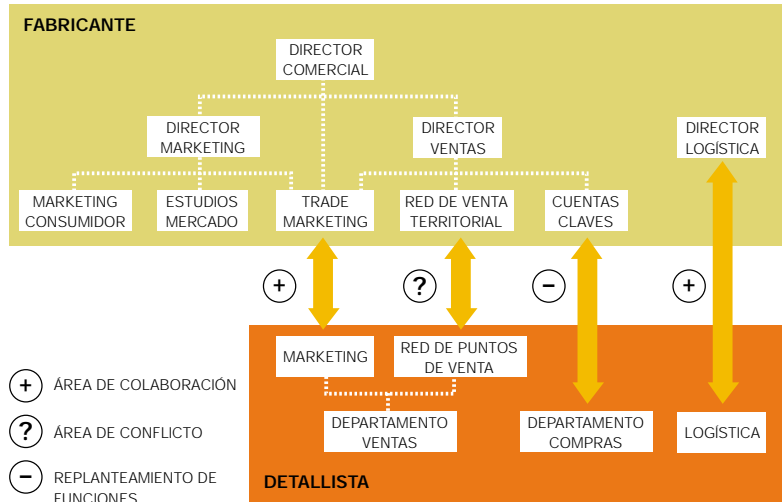


dor (Fernández y Gómez, 1999). En esta línea, el concepto de micromarketing abre la posibilidad de relacionar la gestión de la tienda al entorno en que se halla ubicada a través de la identificación de los deseos y necesidades de los mercados locales y la definición de estrategias propias a nivel de tienda, permitiendo a detallista y a proveedor responder a las diferencias que presentan los consumidores de un área comercial concreta (Comité de Marketing-Merchandising de AECOC, 1999).

Incluso cuando se tratan de obviar las ventajas del micromarketing en aras de un marketing nacional, persisten tres motivos ineludibles que inciden en que difieran entre sí los puntos de venta de una misma enseña (McGoldrick, 1990). La primera consiste en que, a pesar de los programas de estandarización de muchos detallistas, cada tienda difiere, al menos ligeramente, en términos de tamaño, localización, diseño y personal. En segundo lugar, no existen dos emplazamientos exactamente iguales en términos de mix y dureza de la competencia, por lo que los compradores tienen diferentes expectativas y bases para la comparación. En último lugar, mientras la mayor parte de los detallistas buscan ubicaciones con características específicas de consumidores, siempre hay diferencias locales que van a influir en los motivos de patronazgo y en las reacciones de los consumidores. Por tanto, es importante ser sensible a las diferencias individuales y descender al nivel de pun-

GRÁFICO Nº 6

### ESTRUCTURA COMERCIAL DE LA RELACIÓN FABRICANTE-DETAJLISTA EN LOS MERCADOS DE PRODUCTOS ENVASADOS DE GRAN CONSUMO



FUENTE: Elaboración propia.

to de venta, antes que asumir simplemente que un marketing nacional conduce a una imagen nacional; el chequeo de la imagen local puede también ser de ayuda al sugerir modificaciones locales de los elementos del mix.

En este sentido, la falta de capacidad para descender al nivel de punto de venta en la colaboración, se convierte en una razón más del escaso éxito logrado por este tipo de acuerdos de Gestión por Categorías (Díaz Morales, 2000).

#### PERSPECTIVAS FUTURAS

Parece pues necesario el desarrollo de un nuevo enfoque que permita el desarrollo de la colaboración en el ámbito de la demanda. Para ello, será preciso contar con las organizaciones capaces de asumir el liderazgo y la implantación de los proyectos de colaboración, sobre todo en el nivel de ejecución en el punto de venta que es donde se localizan las mayores carencias. Por otro lado, también se necesitará una herramienta facilitadora con la que materializar la colabora-

ción en la gestión, que sirva de base para el intercambio de información entre fabricantes y distribuidores y que soporte el tratamiento globalizante de las variables de gestión definidas debido a su interdependencia.

En cuanto a las implicaciones organizativas, ha de dotarse de entidad propia al ámbito de Comarketing, tanto en las centrales como en los puntos de venta, procurando la coordinación entre estos dos niveles de actuación. En las centrales, los departamentos de ventas de los distribuidores y los departamentos de trade marketing (13) de los fabricantes, han de liderar esta colaboración, separando sus funciones de los departamentos logísticos, de compras (distribuidores) o de gestión de cuentas (fabricantes). Por otra parte, a nivel de punto de venta el comarketing se configura como el área de relación prioritaria entre fabricantes y distribuidores, que incluso podría llegar a convertirse en exclusiva en un futuro (14) al desaparecer la negociación de precios y las funciones logís-

ticas y administrativas (elaboración y seguimiento de los pedidos).

En este ámbito, los comerciales de campo de los fabricantes deben intentar colaborar con el distribuidor en la gestión de las tiendas, trasladando de manera completa y efectiva los acuerdos alcanzados entre las centrales, adaptándolos a las necesidades y circunstancias concretas de los puntos de venta, y realizando su seguimiento. Por el lado del minorista, el responsable del punto de venta o de la sección correspondiente no es un sujeto pasivo en la cooperación, sino un actor clave. Desde esta perspectiva, la colaboración consiste en facilitar al fabricante información sobre el punto de venta y su clientela, y en evaluar las propuestas que le realicen los comerciales del fabricante para desestimarlas, corregirlas o adoptarlas.

En cuanto a la falta de herramientas facilitadoras, los gestores de espacio se configuran como el único desarrollo específico para la gestión por categorías. Gracias a la generalización de su uso puede considerarse presente en la mayor parte de las organizaciones, y aunque no suponga un estándar por la variedad de modelos, la compatibilidad entre ellos permite el intercambio de información.

Sin embargo, para su consideración como herramienta facilitadora han de ampliarse sus potencialidades, convirtiéndolos en verdaderos instrumentos de Gestión por Categorías a través de desarrollos que permitan cubrir las otras variables de gestión definidas (surtido, precio y promociones además de espacio) (15). Además, será preciso realizar una labor de formación de las estructuras comerciales de campo para que conozcan y apliquen las nuevas técnicas, al tiempo que debe motivárselas para que aprendan a valorar la importancia de sus nuevas funciones.

El software de gestión es estrictamente una herramienta, y debería ser considerado el coste inicial de un serio compromiso hacia una forma integrada de hacer negocio. La porción más barata de una decisión de gestión es el software y

el hardware, mientras que la mayor inversión está en la gente dentro de la compañía que tiene que extraer la máxima productividad de estas herramientas (Covino, 1992).

En definitiva, para poder llevar a cabo estos cambios tanto de estructura como tecnológicos, hace falta un serio compromiso que sólo puede estar sustentado por el convencimiento de la necesidad y los beneficios derivados del cam-

bio. Determinadas empresas pioneras, como lo fue Wal-Mart la pasada década en el tratamiento de los aspectos logísticos, están realizando estos cambios impulsados desde su dirección, y ello podrá significar una ventaja diferencial en un futuro quizá no tan lejano. ■

**ALBERTO MORANT CIMAS**

Director de Milenium E. Soft, empresa dedicada al desarrollo de software para la Gestión por Categorías.

### NOTAS

(1) El origen de la Respuesta Eficiente al Consumidor se sitúa en 1992 en Estados Unidos, tras la conferencia anual del Food Marketing Institute en la que se hizo patente la necesidad de mejora global de la productividad de la cadena de suministro, habiéndose iniciado ya la actuación pionera de Wal-Mart en la consolidación de una relación de colaboración proveedor-distribuidor. Entre 1992 y 1993 varios consultores desarrollaron el concepto de ECR inspirándose en el sistema "justo a tiempo" utilizado en el sector del automóvil. Su implantación se inició en 1993 en Estados Unidos, trasladándose a Europa en 1996 (fecha de la 1ª Conferencia ECR Europa). La iniciativa sectorial ECR España nació en los años 1996 y 1997, cuando se dieron los pasos iniciales con la implantación de los primeros proyectos piloto.

(2) Siglas correspondientes a la denominación sajona: "Efficient Consumer Response".

(3) Por ejemplo, para obtener y procesar la información recopilada por sus programas de fidelización.

(4) Aunque también puede haber una eliminación de costes en los procesos de marketing porque se detecte que no generan valor, lo normal es la reasignación de recursos hacia actividades que añaden valor (Bellosio, 1996).

(5) Por ejemplo, si no se compra un refresco y éste no se encuentra almacenado en el hogar, se sustituirá su consumo o simplemente se perderá, del mismo modo que si no se compra un cepillo de dientes, probablemente se retrasará la sustitución del actual, lo que implica un descenso de la demanda

(6) Tomado de Valenzuela, 1999, p. 105-106.

(7) Extraído de la guía "Surtido Eficiente. Proceso y Beneficios" del Grupo de Mejora del Proceso de Gestión por Categorías, Subcomité de Gestión por Categorías (Comité Operativo de ECR y The Partnering Group).

(8) La investigación realizada por A.C. Nielsen y Ernst & Young sobre los nuevos códigos introducidos en el mercado durante 1997 mostró

que sólo un 0,5% de ellos (aproximadamente 28 referencias) eran auténticas novedades. De ellas no todas fueron un lanzamiento exitoso sino sólo un 71% ([www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)).

(9) Según una encuesta realizada por CIES, The Food Business Forum, entre 250 ejecutivos de la industria y la distribución alimentaria en Europa, Norteamérica, Sudamérica, y Asia/Pacífico.

(10) El nivel medio de cooperación se sitúa con un valor de 3,5 puntos en una escala de 1 a 7 puntos, según una encuesta realizada en 1998 entre unidades de negocio de empresas fabricantes de productos de gran consumo con una muestra de 68 cuestionarios válidos.

(11) El Consejo ECR España impulsó el Proyecto de Indicadores que es un estudio con los datos facilitados por 39 empresas fabricantes y distribuidoras para conocer el grado de desarrollo y las previsiones futuras de crecimiento de las prácticas ECR.

(12) Resultados de un cuestionario administrado a 233 empresas usuarias de EDI en 1998.

(13) Se entiende por Trade Marketing "una alianza estratégica entre miembros de diferente nivel del canal comercial (que habitualmente son fabricante y distribuidor, pero que también puede darse entre mayorista y minorista, por ejemplo) para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor" (Domenech, 2000, p. 30).

(14) Para algunos autores, la figura del representante comercial desaparece y es sustituida por el merchandiser, especialista en el punto de venta (Masson y Wellhoff, 1991; Narros, 1994).

(15) "Nielsen ya no se refiere a Spaceman como un programa de gestión de espacio, sino de gestión por categorías" (Diez y Landa, 1996, p. 372, citando a Chain Store Age Executive de agosto de 1992: "Spaceman changes subtly: Category, not space, is managed now" ("Spaceman cambia sutilmente: La categoría, no el espacio, es gestionado ahora").

### BIBLIOGRAFÍA

- BELLOSO, J.C.: "La nueva filosofía del ECR", *Distribución Actualidad*, nº 237, abril, 1996.
- BELLOSO, J.C.: "La implantación de ECR en una empresa", *Distrib. Act.*, nº 238, mayo, 1996.
- BENAROYA, J.M.: "El acceso al consumidor final: gran reto de las relaciones Fabricación-Distribución", *Código 84*, p. 50-52, nov-dic 1999.
- BOI, A. y BUCANEVE, R.: "Aree e strumenti della collaborazione di canale tra Industria di Marca e Distribuzione Moderna", *Trade Marketing*, número 10, p. 3-41, abril, 1994.
- COMITÉ DE MARKETING-MERCHANDISING DE AECOC: "Recomendación sobre Surtido Eficiente", *Comité de Marketing-Merchandising de AECOC (Área de la Demanda)*, octubre, 1999.
- COOK, D. y WALTERS, D.: "Retail Marketing: Theory & Practice", ed. Prentice Hall, 1991.
- COVINO, R.: "Space Management for Category Management", *Discount Merchandiser*, p. 56-57, enero, 1992.
- CRUZ, I.: "Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia", Ignacio Cruz Roche (coordinador), ed. Pirámide, 1999.
- DÍAZ MORALES, A.: "Gestión por Categorías y Trade Marketing", ed. Prentice Hall, 2000.
- DOMÈNECH, J.: "Trade Marketing", ed. ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing), 2000.
- FERNÁNDEZ, A. y GÓMEZ, M.: "El lineal: estrategias de organización, espacio, surtido y precio", *IPMARK*, nº 533, p. 100-102, diciembre 1999.
- HIGGINS, K.: "Top of Mind'2000", *CIES, The Food Business Forum*, diciembre, 1999.
- MASSON, J.E. y WELLHOFF, A.: "El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta", ed. Deusto, 1991.
- MCGOLDRICK, P.J.: "Retail Marketing", ed. McGraw Hill, 1990 (reimpreso en 1997).
- NARROS, M.J.: "El Merchandising de los 90: La gestión informática del lineal", M<sup>a</sup> José Narros González, *Investigación y Marketing*, nº 46, p. 32-41, diciembre, 1994.
- ORDUÑA, I.: "Gestión por Categorías y Cadena de Suministro", *Código 84*, p. 54-60, nov-dic, 1999.
- ORDUÑA, I.: "Recomendaciones AECOC sobre promociones eficientes", *Código 84*, p. 40-43, julio-agosto, 2000.
- Randall, G.: "Trade Marketing Strategies", ed. Butterworth-Heinemann, 1994
- RESA, S.: "Logística. La eclosión de una vieja ciencia", *Distribución y Consumo*, p. 5-26, abril-mayo, 2000
- ROBINS, G.: "L'ECR vu des États-Unis. Des réductions de coûts à la valeur du consommateur", *Points de Vente*, número 762, p. 10-15, 21 de abril, 1999
- SÁNCHEZ J. y LUQUE, T.: "Evolución del uso del EDI en el sector de la distribución comercial en España", *Distribución y Consumo*, p. 5-21, febrero-marzo, 2001
- VALENZUELA, A.: "Gestión por Categorías. Definición de categoría y planificación en función al análisis de roles", *Distribución y Consumo*, p. 104-121, abril-Mayo, 1999
- VALKENBURGH, G.: "Collaborating for Consumers", *Supermarket Business*, p. 93-96, 15 de abril, 2000
- [www.aecoc.es](http://www.aecoc.es): Página web de AECOC
- [www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net): Página web diseñada por Pricewaterhouse Coopers para ECR Europa



## Criterios básicos para una correcta alimentación infantil

■ CONSUELO PEDRÓN GINER

Médico especialista en Pediatría

(Gastroenterología y Nutrición Infantil)

La alimentación infantil tiene como objetivos conseguir un crecimiento y desarrollo óptimos, evitar los déficits de nutrientes específicos y establecer unos hábitos alimentarios correctos que, en fases posteriores de la vida, permitan prevenir los problemas de salud influenciados por la dieta, entre otros, la aterosclerosis, la hipertensión arterial y la obesidad.

La alimentación infantil debe ajustarse al continuo proceso de cambio que experimenta el niño desde el nacimiento hasta la adolescencia. El crecimiento hace que se modifique su composición corporal, de lo que se deriva que los requerimientos nutricionales varíen con la edad. Además, la inmadurez que presenta el recién nacido determina unas necesidades específicas en cuanto a la calidad y tipo de alimentos necesarios y limita la respuesta a la sobrecarga de nutrientes, circunstancias que desaparecen al madurar los diversos órganos y sistemas. Por último, el niño evoluciona desde una situación de absoluta dependencia familiar y social en el nacimien-

to, hacia un desarrollo gradual de su autonomía, sobre todo a partir de la adolescencia.

### LACTANCIA MATERNA

Como en todas las demás especies de mamíferos, la leche materna es el alimento ideal para el lactante. La secreción láctea varía su composición a lo largo del tiempo adaptándose a las necesidades inmunológicas, estado de madurez y requerimientos para el crecimiento del niño. Contribuye a la adaptación del recién nacido a la vida extrauterina y permite establecer una estrecha relación entre la madre y su hijo. Debe iniciarse lo antes posible, evitando la administración inapropiada de biberones en la maternidad, con vistas, sobre todo, a prevenir la alergia alimentaria.

Establecer y mantener la lactancia es más un acto de voluntad y confianza de la madre respecto de sus propias capacidades, que un asunto puramente físico relativo a la existencia o no de secreción láctea. La madre debe estar preparada y firmemente decidida, ade-

más de apoyada por su familia y su pediatra, para acometer la tarea de alimentar a su hijo al pecho, lo que constituye uno de los momentos más satisfactorios de la crianza del niño.

La secreción láctea madura no se alcanza hasta el final del primer mes postparto, siendo éste un periodo de aprendizaje y ajuste mutuo entre el niño y su madre. Ésta debe adoptar una postura cómoda, generalmente sentada, introduciendo bien el pezón y la areola en la boca del niño, y deprimiendo el pecho por encima para permitir que el lactante respire por la nariz. Se mantendrá todo el tiempo necesario para que el niño pueda completar la toma y se suelte, o en su defecto, durante un máximo de 15 minutos. Habrá que procurar que el bebé no se duerma al pecho y use el pezón como chupete, intentando evitar –con la introducción del dedo meñique de la madre por la comisura labial del pequeño, a efectos de anular el vacío de la succión– el estiramiento y las grietas en el pezón. Se empezará por el pecho utilizado en último lugar en la toma anterior, para per-





mitir un buen vaciamiento de la mama, pues esta practica es el mejor estímulo de la secreción láctea. Se lactará a demanda, intentando que las tomas se realicen aproximadamente cada tres horas al final del primer mes, para tratar posteriormente de conseguir una pausa nocturna prolongada, objetivo que en ocasiones no se logra.

Es importante conseguir que el intervalo máximo entre tomas se realice durante la noche y no durante el día, en aras a permitir un mejor descanso de la madre. En cualquier momento en el que la madre observe que ha disminuido la secreción láctea, el mejor modo de recuperarla es lactando al niño con frecuencia, para estimular la producción con el vaciado regular del pecho.

La lactancia materna puede mantenerse de forma exclusiva hasta el 6º mes de vida, y posteriormente, junto a la alimentación complementaria, hasta que la madre e hijo deseen.

### LACTANCIA ARTIFICIAL

Cuando por cualquier causa no es posible amamantar al niño, se utilizan fórmulas preparadas para sustituir total o parcialmente a la leche materna. La composición media de la leche humana madura y el consumo de lactantes sanos es la base para el cálculo de las necesidades del lactante y se toma como modelo para las recomendaciones de los alimentos "de fórmula".

Diversos organismos internacionales se ocupan de elaborar las normas de composición de estos productos. En Europa, el Comité de Nutrición de la Sociedad Europea de Gastroenterología y Nutrición Pediátrica (ESPGAN) desde 1977 y el Comité Científico para la Alimentación de la Comisión de las Comunidades Europeas, cuyas conclusiones obligan a los países miembros, que las trasladan a sus respectivas legislaciones (en España desde 1992). Ambas instituciones hacen referencia a consideraciones previas de la Comisión Codex Alimentarius, FAO, OMS y UNICEF.

ESPGAN distingue dos tipos de fórmulas en razón de la edad. Las fórmulas "de inicio" sustituyen, como alimento único, a la leche humana hasta el 4º-6º mes de vida. Son preparados cuyo proceso de fabricación resulta costoso dada su complejidad, pues deben adaptarse a la tolerancia restringida del pequeño lactante, respetando un determinado perfil de proteínas, carbohidratos, grasas y otros nutrientes. Son fórmulas que deben adecuarse al Código Internacional de Comercialización de la OMS/UNICEF sobre Sustitutos de la Lactancia Materna. Los preparados suplementados con hierro pueden utilizarse durante toda la lactancia pues responden al criterio de fórmula infantil definido por el Codex Alimentarius. Las fórmulas "de continuación" son aquellas que forman parte de un sistema de alimentación mixto; por lo

tanto no pueden darse como alimento único ni administrarse antes del cuarto mes de vida. Como a esta edad el niño ha alcanzado una cierta madurez en sus órganos, las fórmulas pueden contener una más amplia gama de nutrientes, con límites menos estrictos que las de inicio, lo que hace más fácil su preparación desde el punto de vista industrial. Además, el ingrediente básico puede variar según el país, de manera que resulten más económicas, lo que debe facilitar su consumo. Como no pueden sustituir totalmente a la leche de mujer, las fórmulas de continuación no están incluidas en los preparados que deben adecuarse al Código Internacional de Comercialización de los Sustitutos de la Lactancia Materna. Según el Codex Alimentarius, forman parte de los alimentos de una dieta "de destete", que es la que se administra a los niños entre los 6 y 36 meses de edad.

La Directiva de las Comunidades Europeas contempla la existencia de preparados y leches (éstas últimas cuando el producto se elabora totalmente a partir de proteínas procedentes de la leche de vaca). Para "lactantes": cuando se adecuan a las necesidades de los niños menores de 12 meses (es el equivalente a la fórmula infantil del Codex y la de inicio de ESPGAN). De "continuación": como parte líquida de una dieta progresivamente diversificada (equivalente a fórmula de continuación de ESPGAN). Dentro de los preparados para lactantes se prohíben los términos "humanizado" y "maternizado", reservándose el de "adaptado" para aquellos productos con una determinada relación de las proteínas caseína/lactoalbúmina (50/50).

Las llamadas leches "de crecimiento, junior o leches 3" son preparados de continuación presentados, por lo general, en forma líquida. No existe una reglamentación médica específica sobre su composición.

La leche de vaca no debe introducirse en la alimentación del lactante antes de los doce meses de vida. Su consumo prematuro puede producir alteraciones



del metabolismo del hierro (anemia ferrop6nica) y dificultad en la eliminaci3n por el ri3n3n de ciertas sustancias. Por ello las f3rmulas de inicio o de continuaci3n deben mantenerse fundamentalmente hasta los doce meses.

**Normas de preparaci3n:** Las instrucciones para una correcta preparaci3n, que como m3ximo s3lo debe requerir la adici3n de agua, deben mostrarse con absoluta claridad en el envase del producto. La preparaci3n est3ndar suele ser 1 cacillo por cada 30 ml de agua, echando siempre el agua antes que el polvo. El agua de abastecimiento para bebida, incluso en condiciones de potabilidad y dependiendo de su origen, puede contener una serie de sustancias que pudieran resultar inadecuadas para el consumo infantil. Por ello los pediatras deben conocer el contenido en minerales de las aguas potabilizadas de su zona y recomendar o no su consumo. En el caso de que as3 fuera, es suficiente con hervir el agua 5 minutos en un recipiente tapado. En el caso contrario, se emplear3 agua mineral natural envasada cuya composici3n se conozca y resulte adecuada para los lactantes.

### ALIMENTACI3N COMPLEMENTARIA

El t6rmino "alimentaci3n complementaria" se refiere a todos aquellos alimentos usados para la alimentaci3n del lactante distintos de la leche humana y de la f3rmula de inicio. A medida que el ni3o va creciendo sus necesidades nutricionales aumentan y su alimentaci3n deber3 ir modific3ndose y ampli3ndose para poder satisfacerlas.

En estos cambios influye de forma decisiva la madurez del aparato digestivo (est3mago, p3ncreas, h3gado, cierre de la mucosa intestinal al paso de macromol6culas, inicio de la dentici3n), renal, neurol3gico (sost6n cef3lico adecuado, degluci3n de alimentos semis3lidos, movimientos de masticaci3n), y del sistema de defensa inmunol3gico.

Actualmente se recomienda que la alimentaci3n complementaria no se inicie antes de los cuatro meses de edad ni



despu6s de los seis, lo que permite respetar tanto la individualidad de cada ni3o y su ritmo de crecimiento y ganancia de peso, como la variedad de gustos, creencias, costumbres familiares y culturales que afectan a la alimentaci3n humana.

El tipo de alimentaci3n complementaria a introducir inicialmente var3a en funci3n de los h3bitos alimentarios y factores econ3micos del pa3s o del 3rea geogr3fica en la que reside el ni3o. No existe ning3n criterio cient3fico para recomendar en estas circunstancias un determinado tipo en especial.

En Espa3a se introducen generalmente los cereales y las frutas. Superadas las fases iniciales, tampoco existe un calendario estricto y s3lo unas normas generales: Es deseable que la ingest3n de prote3nas animales, los alimentos con gluten y aquellos potencialmente ricos en nitratos (espinacas, coles, remolachas) se demore hasta por lo menos los 6 meses de edad; adem3s, los lactantes con historia familiar de atopia o alergia deber3n evitar durante el primer a3o los al6rgenos potenciales conocidos. A partir del 63 mes la alimentaci3n complementaria no debe proporcionar m3s del 50 % del aporte cal3rico total de la dieta, siendo recomendable mantener una ingesta m3nima de 500 ml de leche al d3a para asegurar un aporte adecuado de energ3a, calcio y 3cidos grasos esenciales. La forma de llevar a la pr3ctica estos consejos generales depender3 del

ni3o, de su familia y del pediatra responsable, pudiendo existir muchas formas, y todas correctas, de organizar el calendario de la alimentaci3n complementaria para el lactante.

**Cereales:** existen gran n3mero y tipo de productos comercializados. Se preparan a partir de granos de cereales (trigo, centeno, cebada, avena, arroz, ma3z, triticale), de ciertas ra3ces (tapioca, arruz) y semillas (soja, cacahuete, s3samo). El t6rmino "harina" se usa para designar el producto extra3do de dichos vegetales, que generalmente se somete a tratamiento apropiado para facilitar su digesti3n y para que pueda dispersarse sin dificultad en l3quidos. Pueden estar adicionadas con az3car, miel, cacao, leche e incluso verduras, frutas o cierto tipo de fibra soluble.

Las papillas de cereales pueden prepararse con leche materna, f3rmula de inicio o de continuaci3n. Los productos lacteados se reconstituyen con agua.

Los cereales aportan principalmente energ3a a la dieta, por su alto contenido en hidratos de carbono, adem3s de prote3nas, minerales, vitaminas, en particular tiamina, y 3cidos grasos esenciales. Los que provienen de alimentos naturalmente exentos de gluten (arroz, ma3z, tapioca) se utilizar3n antes de los seis meses de edad. El gluten puede introducirse entre los 6 y 8 meses. Las mezclas de cereales mejoran el contenido en amino 3cidos. La adici3n de az3car (sacarosa)

no debe sobrepasar determinados lmites para evitar condicionar hbitos hacia el consumo de dulces. Tambin es preciso advertir que a mayor contenido en azcar, disminuye la capacidad de espesamiento de una harina, por lo que hay que aumentar mucho su cantidad.

Los cereales se comenzarn a introducir en pequea cantidad, aumentando de forma progresiva su aportacin hasta conseguir la consistencia preferida por el niio.

**Frutas:** son fuente importante de hidratos de carbono, agua, vitaminas y fibra vegetal. Se recomienda el inicio con pequeas cantidades de una o dos frutas frescas maduras trituradas, o su zumo, sin adicin de azcar, en cucharaditas (para evitar la caries del bibern). Los productos en polvo contienen ms cereales que fruta.

**Tubrculos (patata), verduras y otros vegetales:** la patata aporta sobre todo energa en forma de hidratos de carbono, y el resto de vegetales son fuente de minerales, vitaminas, antioxidantes y fibra. Se introducirn a partir del 6º mes en forma de purs. En los primeros meses se evitarn aquellos alimentos cuyo contenido en nitratos pudieran producir metahemoglobinemia (espinacas, coles, remolachas), recomendndose siempre su uso inmediato o congelacin y no el mantenimiento en nevera. La adicin de los distintos tipos de verduras al pur basados en la patata, tiene inters para variar el sabor y facilitar su aceptacin. Se aadir aceite, a ser posible de oliva, en crudo o incorporndolo a la cocci3n. En niios de cierta edad puede hacerse rehogando parte de los componentes del pur para mejorar su gusto. Se evitar aadir sal pues podra redundar en el desarrollo de hipertensi3n en fases adultas.

**Carne, pescado y huevo:** son fuente de protenas de alto valor biol3gico, minerales (hierro, zinc) y vitaminas, sobre todo del complejo B. Estos alimentos se aaden, cocidos y triturados, a los purs de patata y verduras, y la yema de huevo tambin puede incorporarse a las papillas de cereales. El momento de su intro-



ducci3n se relaciona con el potencial para provocar alergia alimentaria. En general se ofrece el pollo en primer lugar, a partir del sexto mes, por su fcil digestibilidad, y algo ms adelante otras carnes como la ternera, el aajo, el cerdo, el cordero, el conejo y resto de aves. El pescado se suele introducir a partir del noveno mes y tiene la ventaja, sobre la carne, de aportar grasas poliinsaturadas. El huevo se introducir entre los 10 a 12 meses. Es una magnfica (y muy barata) fuente de protenas y la yema, adem s, proporciona vitaminas, minerales y cidos grasos. Siempre debe darse cocido, para permitir su correcta absorci3n y asegurar la inexistencia de contaminaci3n bacteriana. Si por su parte ya tenemos en cuenta el necesario aporte de leche, para asegurar la cantidad total de protenas actualmente recomendadas en la alimentaci3n del lactante, las raciones diarias de carne a aadir a los purs (a los seis meses de vida) son tan s3lo de 10-15 g, aumentando progresivamente hasta 25 g en el primer aao.

Existen productos de preparaci3n industrial, los conocidos "potitos", de contenido exclusivo de verduras, carnes o completos. Se presentan en forma homogeneizada o en texturas ms gruesas. Son de total garant a higiénica. Su contenido en agua suele ser mayor a los preparados en casa y, por tanto, su contenido energtico y fundamentalmente proteico es menor, aunque deben cumplir unas recomendaciones mnimas. A resear su muy bajo aporte de sodio (sal).

**Legumbres:** son fuente de protenas, hidratos de carbono, fibra y vitaminas. Se pueden introducir alrededor del aao

de edad, y mezcladas con cereales permiten obtener un aporte de amino cidos completo.

**Leche de vaca entera:** como ya se explic3 anteriormente, la leche de vaca entera no es un alimento adecuado en el primer aao de vida. Existen productos de fermentaci3n de leche que son adecuados para los lactantes a partir de los 8-9 meses de edad. La leche y sus derivados son fuente fundamental para el aporte de calcio y tambi n de protenas y energ a.

**Agua:** como los alimentos s3lidos tienen mucha menos cantidad de agua que la leche materna o la f3rmula, es necesaria su administraci3n de forma aislada desde el momento en que se inicia la alimentaci3n complementaria.

**Uso de polivitamínicos:** el an lisis de la dieta habitual de la mayor a de los lactantes de nuestro entorno demuestra que se cubren ampliamente las recomendaciones de micronutrientes para esta edad, por lo que no es necesario ning n tipo de suplementaci3n, con excepci3n de vitamina D en los meses de invierno, sin que esta recomendaci3n se pueda generalizar.

A partir del aao de vida, el niio ir incorporndose, de forma progresiva, a los patrones de consumo alimentario de su familia. Es muy importante que se le permita y/o facilite que coma por sus propios medios, que beba en vaso y no use biber n, y que ingiera los alimentos enteros. Este proceso debe completarse entre los 2 y 3 aaos de edad.

### MECANISMOS DE CONTROL DEL APETITO Y DEL DESARROLLO DE LA CONDUCTA ALIMENTARIA EN EL NIÑO

En el momento del nacimiento el niio depende por completo del entorno para poder alimentarse. Hasta llegar a la autonom a en la adolescencia, el desarrollo de la conducta y de los hbitos alimentarios constituye un proceso en el que es determinante la actitud de los padres para culminarlo con xito. Este proceso debe ser gradual y supone un aumento de la independencia del niio frente a sus padres y del propio control en el

acto de alimentarse. Los hijos de padres autoritarios que fuerzan a sus pequeos a comer y los de aquellos otros que adoptan una actitud absolutamente permisiva, no son capaces en general de desarrollar el necesario grado de autocontrol en la ingesta de energa, a diferencia de los hijos de padres responsables. Aunque hacen falta nuevos estudios que lo confirmen, parece que estas diferencias individuales y precoces en el control de la ingesta alimentaria emergen posteriormente, persistiendo en la edad adulta, en forma de estilos de alimentacin poco deseables (restricciones alimentarias injustificadas, dietas asumidas de forma crnica, alimentacin "desinhibida o compulsiva"), estilos asociados generalmente tanto con alteraciones de la conducta alimentaria como con la obesidad.

La calidad de una dieta depende del intervalo entre las comidas, de la cantidad ingerida en cada toma y de la composicin de stas en cuanto a seleccin de alimentos. Existen peculiaridades en el desarrollo de cada uno de estos aspectos durante la infancia, pudiendo los lactantes y nios asumir un alto grado de control sobre ellos.

En el lactante, el intervalo entre las tomas es el mayor mecanismo de control para regular la ingesta, por lo que hay que potenciar la alimentacin "a demanda", tanto en el niio alimentado al pecho como en el que lo hace mediante bibern. Para ello es necesario que los padres estn motivados, que no existan conflictos de horarios y que se sepa apreciar y distinguir el hambre de otros malestares. Cuando el niio crece y comienza a ser socializado con el concurso de los patrones temporales de su cultura, entonces hay que tolerar o permitir los "tentempiés" y evitar los horarios estrictos.

En lactantes y nios la densidad energtica del alimento es determinante de la cantidad ingerida. La sensacin de saciedad depende tambin del estilo familiar de alimentacin y la capacidad para reconocerla por parte del niio est inversamente relacionada con la actitud



impositiva de los padres y con la mayor o menor adiposidad de estos. Aunque la ingesta segn comidas puede llegar a ser muy variable, el ingreso energtico total diario es relativamente constante para cada niio, ajustndose la cantidad total de comida en un periodo de 24 horas, llegndose a comer ms si los alimentos ingeridos con anterioridad son ms bien diluidos antes que concentrados.

Nunca hay que forzar al niio a comer ms de lo que razonablemente quiera. La informacin proporcionada a los padres sobre la cantidad efectivamente necesaria de alimentos disminuye la ansiedad de stos sobre lo adecuado o inadecuado de la dieta, pues con frecuencia se sobrestima la cantidad que deben comer los hijos, sobre todo a partir del primer ao de vida, cuando disminuyen las necesidades para el crecimiento. Con la introduccin de los alimentos enteros o no triturados, la propia masticacin puede suponer un freno a la ingesta por el "cansancio" que se deriva de la misma, lo que es un hecho totalmente normal.

Las preferencias alimentarias son el determinante fundamental de la ingesta de alimentos y, a excepcin del placer innato por el sabor dulce y el rechazo de lo agrio y de lo amargo, los gustos se desarrollan con el propio consumo de alimentos. El niio, como otros omnvoros, puede rechazar los alimentos nuevos que se le ofrecen, porque no los conoce. Por esta razn es necesario el concurso de la experiencia individual en base al consumo regular del nuevo alimento, siempre que no se induzcan efectos gastrointestinales negativos. Pueden ser precisas hasta 8 a 10 tomas de un nue-

vo alimento para su general aceptacin, en un ambiente relajado, sin gritos ni presiones.

Aunque las preferencias surgen primero por la vista, es imprescindible degustarlo aunque sea en pequeas cantidades. El proceso de aceptar nuevos alimentos es distinto para los nios alimentados con lactancia materna, frente a la artificial.

En el primer caso tienen mayor experiencia en variedad de aromas que pasan por la leche y los aceptan mejor. Además, existen razones culturales y sociales, como son la asociacin con fiestas y ambientes relajados y agradables, y otros de naturaleza sensorial, de placentera saciedad, aroma agradable, sabor dulce, que condicionan las preferencias por ciertos alimentos, en general ricos en grasa y carbohidratos.

Además, la preferencia por la grasa, y la ingesta diaria total se relacionan con el sobrepeso de los padres, lo que muestra de nuevo el papel central de los factores familiares en la seleccin de los alimentos y en el control de la ingesta. Para muchos alimentos como, por ejemplo, los vegetales, el aprendizaje "asociativo" puede ser esencial para aceptarlos. Por otra parte, es importante no imponer determinados patrones alimentarios en base a prcticas fuertemente coercitivas ni evitar radicalmente los alimentos coloquialmente denominados "basura", pues tales imposiciones y prohibiciones pueden resultar un gran atractivo para actuar en opuesto sentido.

Cuando se introduce la alimentacin complementaria, como las preferencias de los alimentos se relacionan con su familiaridad, los padres tienen un poder excepcional para encauzar adecuadamente las dietas de sus hijos, debiendo centrarse, no tanto en controlar las comidas individualmente, sino en ayudar al niio a desarrollar preferencias en la seleccin de alimentos compatibles con una comida sana y variada. ■

**CONSUELO PEDRN GINER**  
Médico especialista en Pediatra  
(Gastroenterología y Nutricin Infantil)





MERCADO DE ABASTOS DE SORIA

## Frío helado

GABRIEL HIERRO

Todas las mañanas salía de su casa y se daba un paseo por el valle. Todos los días hacía lo que el médico le decía. Jaime tenía una visión bastante clara de las cosas, aunque llevaba tiempo sin ir a la ciudad y desconocía los últimos cambios. Cuando los vecinos más jóvenes se encontraban con él el fin de semana, éste se dejaba saludar y prestaba mucha atención a las historias y noticias que le traían. Ahora, ya no era lo mismo. Desde hace diez años recibió la invalidez permanente debido a una lesión en la espalda y no podía sofocarse. Lo suyo había sido dar clase de Geografía e Historia en la Universidad de Soria, ante más de doscientas personas. Recordaba cuando había ido a estudiar a Madrid, en la facultad, al lado de sus compañeros y se había licenciado. Eran tiempos de juventud, de sociedades secretas, de apología del régimen, de contradicciones en la sociedad y de desinformación. Por medio de su sociabilidad, consiguió formar un buen grupo de amigos y establecerse por unos años en la capital antes que le destinasen a su ciudad natal. Jaime nació en Soria, aunque vivió su infancia en Sotillo del Rincón, a unos 25 kilómetros del centro urbano. Su casa era humilde, al lado de unos pinos jóvenes y altos, cercada por una pequeña finca llena de vacas y por un arroyo cada vez más seco. De pequeño jugaba al lado de sus primos a los juegos típicos de la época y al fútbol, deporte nacional. Monaguillo en las distintas procesiones, y cuando lo estimaba el sacerdote de la pequeña iglesia de su pueblo, Jaime aprovechaba la ocasión para beberse el vino y atiborrarse de pastelillos de mantequilla. Algunas bofetadas se llevó del señor Antonio, pero ésta y otras anécdotas se las contaba a sus nietos bajo una sonrisilla nostálgica.

El origen de Soria hay que buscarlo en la repoblación que Alfonso I de Aragón realizó en 1110. Poco después, hacia el 1134, la ciudad pasó a ser castellana al ocuparla Alfonso VIII y se inició una de las etapas más prósperas interrumpida sólo por las luchas internas de sus gobernantes, lo que provocó que fuese saqueada por San-



cho el Fuerte de Navarra. Bajo el reinado de Alfonso X el Sabio, las cosas cambiaron y el comercio de lana, aceite y vino hizo que el tejido comercial de la ciudad se reactivará. Dicen que durante el mes de enero de 1215, cerca de la Plaza Mayor, en una noche fría e intensa, típica de las provincias de Castilla y León en invierno, hubo una aparición, la de una niña que había sido asesinada por unos monjes en el convento de María de Jesús. Vestida tan solo con un camión blanco y unas alpargatas, recorrió más de diez pasos por la plaza pronunciando la palabra “piedad”.

A lo largo de los años y con motivo de este suceso, se escribieron numerosas historias al respecto. Jaime siempre se había sentido atraído por este suceso y más cuando en 1984, después de haber pasado las Navidades en Madrid, ocurrió lo mismo, según unos testigos presenciales. Lo suyo eran los trabajos de investigación y le encantaba buscar información que tuviese relación con fenómenos insólitos. Todavía en su pequeña habitación de la segunda casa familiar de sus padres, se podrían ver apilados numerosas carpetas con recortes de periódicos, fotocopias y papeles de todo tipo. La tecnología también había llegado a sus manos y ahora

escribía en un ordenador portátil. Los tiempos de la máquina de escribir se le habían acabado. Un sábado se despertó temprano, a primera hora, y llamó a su hijo Francisco para que le llevase a la ciudad. Después de una noche de juerga al lado de sus amigos, éste no estaba demasiado preparado, pero aceptó de mala gana y pensando para sí “qué mosca le habrá picado al viejo” se levantó de la cama y fue a asearse. Tardó 15 minutos y coincidieron en la cocina. Jaime le tenía el desayuno preparado.

–Bueno, ¿qué tal ayer?– le preguntó a su hijo.

–Ya sabes, estuve con unos amigos en una fiesta, en Rollamienta, a unos 6 kilómetros de aquí.

–Sí, ya se dónde está. Mira, necesito ir al mercado de Soria. Quiero hacer unas compras y pasarme por el bar de mis amigos de la facultad. Hace mucho que no me tomé unas cervezas con mis viejos colegas.

–No te preocupes padre, yo te llevo para la Plaza Mayor.

Después de tomarse un café bien cargado, Francisco sacó el coche del garaje y espero a que su padre cogiese el bastón del descansillo.



No le apetecía ir allí, había dormido sólo dos horas y quería estudiar por la tarde. Estaba de exámenes.

Junto a la calle Mayor se encuentra la plaza principal de Soria, construida en el siglo XVII como lugar para festejos públicos y mercado para los comerciantes que querían cambiar sus productos. Esta función la cumplió hasta el siglo XIX, aunque sigue manteniéndose en algunos aspectos hoy en día. De espacio rectangular limitado por tres hileras de casas uniformes, con portales sostenidos por pilares de piedra, se levantaba la Plaza Mayor. Como elementos más representativos, Jaime había escrito en una guía turística sobre la ciudad de Soria: “La plaza está presidida por un edificio neoclásico de finales del siglo XIX: La Casa Consistorial. En el centro está el monumento que Victorio Macho realizó como homenaje a Alonso Berruguete. Fue levantado en 1963 para conmemorar el cuarto centenario de la muerte del escultor palentino y por eso representa una revisión y asimilación del estilo de Berruguete desde la interpretación de Victorio Macho”. Y así se ganó la vida durante algunos años. Pero se estaban acercando al Mercado de Abastos, construcción representativa de la arquitectura de hierro y cristal y justo al lado del Palacio de la Diputación Provincial, edificio neorrenacentista construido en 1914 por Jerónimo Arroyo. En el bar de la esquina estaban Jacinto “El Brujo” y Matías “El Físico” y Jaime les saludó con efusión. Francisco, por su parte, se había marchado al taller. Tenía que pasar la revisión a su vehículo.

–Bueno, bueno, pero si es Jaime, el licenciado de Madrid. ¿Cómo te va la vida? Hace mucho que no sabemos nada de ti–. Matías le tenía mucho cariño. Jaime le ayudó en su etapa en la capital y le facilitó una habitación en su piso mientras estudiaba “físicas”.

–Desde que me retiré me he quedado en Sotillo, disfrutando de la “invalidez permanente”. Supongo que sabes que tuve una lesión en la espalda hace mucho tiempo. Me dedicó a pasear, escribir, ayudar a mis hijos con sus estudios, pero no sé, echo de menos la facultad y a mis compañeros–. Jaime se había confesado. No le gustaba abrirse tanto. Pero no tenía secretos con sus amigos, sobre todo con Jacinto y Matías.

–Yo también me he alegrado de verte. Por lo que ves nosotros seguimos a lo nuestro. Venimos los fines de semana a tomarnos unas cervezas al bar y contar lo bien que les va a nuestros hijos en Madrid. Pero poco más-. Matías era alto, distinguido, culto y refinado en su manera de hablar.

–¿Os acordáis de la niña que apareció en la Plaza Mayor hace tantos años y que después volvió a aparecer en 1984, a menos de 150 metros de aquí?-. Jaime pidió otra cerveza.

–Claro, claro que nos acordamos. Hiciste un trabajo de investigación detallando las causas del asesinato de esa niña por parte de los monjes. Te dieron un premio en Madrid y otro en la Junta de Castilla y León, pero ¿por qué te preocupas ahora por eso?– le preguntó Jacinto animándose a la conversación.

–No es preocupación. Empiezo a ser mayor y ya sabéis como me gusta retorcer las cosas; quizás es por necesidad de profundizar, pero hay algunas dudas que todavía no he resuelto. Mucha gente no creyó que la niña apareciese en 1984, cuando varios testigos dijeron que sí, que la habían visto con su camisón– concluyó Jaime.

–Venga, tómate una cervcecita más, que a tu hijo Francisco le debe quedar poco– matizó Matías.

En efecto, Francisco cruzó el umbral de la puerta del bar y antes de sentarse en un taburete libre, saludó a los amigos de su padre. Pidió una Coca-Cola y escucho la conversación cansado y distraído.

–Pues ya os digo. Es un caso que siempre me llamó la atención. Eso de los milagros, las apariciones, los sucesos históricos extraños me han producido y despertado un gran interés y sobre todo si tenemos en cuenta que sucedió en nuestra ciudad-. Jaime había reanudado el tema y todos escuchaban.

–Padre, quizás tienes tiempo para seguir investigando sobre ello, pero ¿qué te queda por descubrir? Según me dijiste en su día la historia de esa chica tuvo una sencilla explicación. La niña, de unos ocho años de edad, estaba poseída. Sus familiares, preocupados, la llevan al Convento de Las Agustinas, regentado por las hermanas de esa orden religiosa y en el que viven algunos monjes. La matan a palos y su espíritu vaga por la ciudad. Lo demás, me refiero a las apariciones, te las puedes creer o no, dependiendo de la fe que tengas sobre ellas. Parece sencillo, ¿por qué le das vueltas al tema?– preguntó Francisco a su padre.

–Soy mayor y llevo cierto tiempo fuera de servicio. Necesito meter la nariz en algo. En nuestra casa lo tenemos todo, pero nunca he saciado mi hambre de desvelar todos los detalles cuando me he dedicado a investigar algún fenómeno paranormal-. Jaime se había encendido de nuevo y quería seguir explicando las causas que le empujaban a interesarse por la niña que gritaba “piedad” a las tres de la madrugada en la Plaza Mayor de Soria. Su hijo le estaba haciendo señas apercibiéndole que tenían que marcharse a recoger el coche, que ya estaría arreglado y pasada la revisión.

–Venga Jaime, cuídate, nos vemos el próximo fin de semana– le despidieron sus amigos.

Era la una de la tarde y se acercaron al mercado antes de ir a por el coche. Compraron mantequilla dulce, bollos de arroz, algo de carne, botellas de agua y un poco de verdura para la noche. Ese sábado los comercios que integran el mercado se encontraban abarrotados de gente. Hacía tiempo que no hacía la compra junto a su hijo y esto le hizo recordar el pasado. Su mujer, que se encontraba en casa de unos familiares en Vinuesa, era la que siempre se acercaba a por los alimentos, pero eso era cuando vivían en la capital, cerca de la Plaza Mayor, cerca de todas partes. En el valle había algunas tiendas de comestibles, pequeños comercios de carnes, alguna frutería, fábricas de embutidos, pero no era la distribución de una ciudad grande con ese impresionante mercado de apariencia tan señorial. Francisco le ayudaba con las bolsas y le preguntaba si podía ir a cazar algunos cangrejos de río por la tarde. Jaime, aturdido por las cañas de cerveza, le explicaba que no había problema, que fuese y que estudiase a la noche, que le iba a preguntar la lección. El COU era un curso duro y debía aplicarse si quería pasar la Selectividad con holgura. Volvían a casa por la carretera. El coche pasó la revisión sin problemas. “Lo bueno de los coches antiguos es cuando uno sale bueno, nunca da quebraderos de cabeza”, les explicaba el mecánico del Taller Gutiérrez. Jaime nunca adquirió el hábito de acostarse des-





pués de comer. Cuando le dieron la baja, las cosas cambiaron en algunos aspectos y siempre se echaba en la cama una hora para relajarse y desconectar un poco, además, le iba muy bien a su espalda. Durante el sueño se sucedían imágenes del pasado, de la universidad, de los grabados que los pintores hicieron de la niña que gritaba “piedad” en una fría madrugada del siglo XIII y, más tarde, en una gélida noche de 1984. Cabello largo, blanca de piel, a la niña la llamaron Teresa, “la poseída”. Desgraciada vida la suya, sin futuro y molestada por el mal en su corta vida. Jaime la imaginó paseando su camisón blanco por una Plaza Mayor vacía, fría, tiritando y caminando de forma atropellada hasta desaparecer dejando sin aliento a un barrendero y a un guardia jurado, ya que el testimonio del siglo XIII era recogido por una prostituta y varios borrachos. No más de treinta segundos y Teresa, “la poseída”, se diluía. A las cinco de la tarde ya estaba despierto y recogió su pequeño cuarto de estudio. Salió a la plaza del pueblo, al pequeño bar de Julián. Como era habitual había par-

tida de mus y de dominó. Sentado junto a otros vecinos decidió jugar unas manos para probar suerte y apostarse un dinerillo. A las ocho empezó el telediario y anunciaban el temporal previsto para los próximos días. Castilla y León era una de las Comunidades Autónomas que más iba a sufrir las consecuencias, según relataba el periodista. Vientos fuertes, lluvias y bajas temperaturas se esperaban, pero Jaime no dio importancia a la noticia y siguió jugando a las cartas. De vuelta a casa meditó el asunto y se iba haciendo varias preguntas cuando observó la luna llena y las estrellas. “¿Será posible que pueda pasar de nuevo?”, se decía entrando en el umbral de su casa. A las diez de la noche se acostó pensando en el discurrir de las cosas y sonriendo para sí mismo. Muchos dicen que cuando estás pensando demasiado sobre un asunto, es tal la posesión que es difícil conciliar el sueño. Es probable. En el caso de Jaime ya habían sido muchas las preocupaciones, muchas las noches en vela, el estrés provocado por las clases, el qué dirán los alumnos de ese joven profesor que les intentaba transmitir lo que había aprendido en los libros de texto...; sí, ahora las cosas eran de otra manera.

El domingo soleado entraba por la ventana con fuerza. Cielo azul, despejado y los pájaros cantando al unísono. Ya no había cuenta atrás, sabía que la niña iba a volver y que sólo tendría una oportunidad para hablar con ella, para resolver un misterio que le tenía, desde hace años, atormentado, ese misterio sin resolver al que te tienes que enfrentarte para salir de dudas. Lo planeó todo desde su cama. Su mujer volvía hoy por la tarde y tenía que contar con su participación. Se alojarían en el parador de la ciudad, como lo hicieron hace muchos años atrás, cuando eran dos jóvenes alocados y románticos que buscaban su primer idilio entre las sábanas en una habitación espaciosa adornada por la luz de la luna que entraba por la terraza. Lo que buscaba era una excusa para ir a Soria y estar a las 12:00 de la noche en la Plaza Mayor, cerca de todas partes. ¿Por qué no? No iba a tener más oportunidades en el futuro; lo sabía y se frustraba y apenaba por ello. Las horas pasaban en el reloj del salón mientras Jaime leía un libro de Baroja. A las cinco ya estaba Marisa, alegre y dicharachera. Francisco ayudaba a su madre con la maleta, los regalos y con las bolsas de la fruta. A pesar de que era domingo, algunas fruterías abrían para despachar a los clientes que necesitaban algunos alimentos de primera necesidad. Marisa, alta y esbelta a pesar de la edad, había sido siempre una mujer independiente y enamorada del estilo de vida inglés. Licenciada en Filología por la Universidad Complutense de Madrid, se enorgullecía de ello y se ponía de ejemplo cuando su hijo se quejaba. “Francisco, con siete años, me iba a recoger la leche y ayudaba a mi familia. Tú lo tienes todo hecho. Deberías valorar más las cosas”. Siempre se repetía, la misma reprimenda, la misma historia. Jaime aguardaba el momento.

–Bueno, ¿y tú que tal?– le preguntó a su marido.

–Pues como siempre, con dolores, pero muy pensativo. Te quería proponer un plan para hoy. He hecho un poco de todo en estos días. He paseado, he ido con Francisco a la ciudad ... – Marisa le había interrumpido.

–Sé por dónde vas y me temo lo peor. Desde que éramos jóvenes me has ido contando la película todos los días. He de reconocer que siempre has sido obsesivo con las cosas, pero ya está bien, en serio, déjalo pasar. No te das cuenta de que te tienes que olvidar de algunas cosas. El relax es fundamental, estamos en familia, te traigo recuerdos de todos tus amigos de Vinuesa, he comprado bollos, he traído las fotografías de la boda



del hijo de Celia con una chica en Madrid que se ha celebrado allí. Por favor, te lo ruego, vamos a estar en casa tranquilos, que es lo que necesitamos al fin y al cabo.

–No puedo. ¿Te acuerdas cuando nos casamos y fuimos al parador?. Fue nuestra primera vez y eso no se te puede olvidar. Quiero que vayamos esta noche a la ciudad, cenar en el mesón de la Plaza Mayor y esperar a las doce de la noche, cuando salga la luna llena, el frío se apoderará de Soria y será mi última oportunidad. Noto que no me queda mucho de vida y que no he hecho todas las cosas que deseaba. Sé que soy un incordio, pero te lo pido, es más, te lo imploré si hace falta–. Jaime tenía que contar con Marisa. Si tenía que estar con alguien esa noche, era con su esposa, con la madre de sus hijos.

–Como en los viejos tiempos, ¿eh?. Después de venir aquí, no sabía que iba a tener que volver a coger el coche de nuevo–. Marisa miraba a su marido con decisión y se acordó del pasado. Los años pasaban demasiado rápido y ya no eran jóvenes.

–¿Estás de acuerdo?– volvió a preguntar Jaime.

–No me das otra elección. Sé que eres un cabezota, pero si quieres desengañarte, estaré allí para verlo.

Estaba todo preparado. Salieron con destino a Soria por la carretera comarcal. Hacía frío, mucho, y el sol se iba. Los domingos todo el mundo descansaba, se cenaba pronto y se iba uno a dormir triste o feliz en función de los que hubiese hecho su equipo de fútbol. Desgraciadamente, el Numancia había perdido 0-2 con el Atlético de Madrid en su estadio de “Los Pajaritos” y el lunes todos los trabajadores lo comentarían en su trabajo. Llegaron al parador a las ocho y reservaron la misma habitación, la de siempre, la que ellos conocían. Llamaron al restaurante “Paco” para pedir una mesa, a eso de las nueve. Era festivo, pero los domingos abrían. Marisa, descalza y sentada en la cama, no era la misma, aunque conservaba el mismo gesto de tranquilidad de su juventud. Había dado clases en todas las escuelas oficiales de idiomas de Castilla y León. Retirada desde hace algún tiempo, se dedicaba a traducir libros para algunas editoriales y conseguía más dinero como profesora particular de inglés en el pueblo. Dejó todos los anillos en la mesita de noche y se fue al baño, mientras Jaime se cambiaba de ropa y meditaba. Hoy era el día, de eso no tenía la menor duda. Hacía frío y la intuición le acompañaba. Sabía que algo tenía que pasar y no iba a dejar que se le escapase de las manos esta oportunidad. ¿Era la última? “Seguro que sí”, se dijo para sí mismo. Marisa salió del baño con un traje de noche negro y con adornos. Elegante hasta en las pequeñas ocasiones, miró a Jaime de refilón y le preguntó por sus pensamientos.

–¿Lo tienes todo planeado?– Jaime no entendió la pregunta.

–¿A qué te refieres?

–Nunca he sabido que pensar a un espectro, es decir, a un fantasma, a una figura hipotética– Marisa le había dado en la yaga.

–Escucha, siempre he consentido tus ironías y me he sonreído con ellas, pero hoy es posible que te lleves una sorpresa. Sólo quiero disfrutar de una noche a tu lado. Eso es todo.

–Nunca hemos tenido ninguna hija. Supongo que la naturaleza ha tenido algo que ver en ello, pero buscar el porqué en algo extraordinario es el colmo. ¿No te has dado cuenta?

–En estos días me he percatado de muchas cosas. La reflexión que he podido llevar a cabo en la última semana ha versado sobre la existencia de la vida, sobre algunos episodios paranormales, no sé, es como si todo lo de antes no tuviese valor y me quisiese agarrar a algo extraordinario para conseguir atar todos los cabos sueltos. Sé que es complicado de entender y que pueda resultar que soy un paranoico, pero espero que después de la cena te quedes a mi lado, me des un beso y me agarres de la mano a la espera de lo que pueda ocurrir.

Sentados en la mesa del Mesón Paco, el vino acompañaba a la perfección las dos paletillas de cordero que Jaime y Marisa habían escogido de la amplia carta. Pocos clientes se hallaban esa noche. El camarero se acercó a Paco y le preguntó si le gustaba la carne. Ambos asintieron y solicitaron un poco más de pan. Eran las diez de la noche y el viento golpeaba con fuerza las ventanas del local. El temporal, según el último parte meteorológico, había empeorado. Soria, al igual que Zamora, Palencia y Valladolid estaban en alerta. No había retorno y Marisa,



preocupada y paciente, seguía el juego sin demasiada convicción. Para el postre se quedaron con dos flanes naturales. Jaime, se encontraba inquieto y poco comunicativo. Le dolía no haber sorprendido a su esposa, pero era lo que había y nadie podía dar marcha atrás. Los cafés llegaron algo fríos, quizás el mal tiempo había tenido algo que ver. Después del último sorbo, Jaime decidió pagar la cuenta y propuso a su mujer un paseo por la Plaza Mayor. Hacía frío, mucho, pero era su noche. El destino estaba escrito. Acompañado de Marisa salieron del mesón y giraron por la calle principal camino de la plaza. La temperatura era muy baja, menos de cero grados, con lo cual los dos se apretaban para combatirlo. Quedaban diez minutos para las doce de la noche, quizás una frases acortasen el largo espacio de tiempo. No había nadie en la calle, ni un alma, y su coche no estaba aparcado demasiado lejos. Una luz intensa se divisó delante suyo y al principio no se quisieron percatar. Jaime estaba ansioso, nervioso y a la vez atento a todo lo que ocurría. Escondidos debajo de los soportales esperaron. Marisa, de pronto, le señaló la luz y Jaime miró. Delante, a unos 150 metros, justo al otro lado de la plaza, se iba acercando una figura, un espectro, la incógnita despejada. Los rasgos se correspondían a los de la chica, no había duda. Jaime se percató de que Marisa se encontraba muy excitada, quizás era la primera vez que la entreveía como una persona vulnerable, impresionado por algo tan extraño y en lo cual nunca había creído.

–Es ella– susurró Marisa.

–En efecto, lo que tanto he esperado se ha hecho realidad. Ahora todo el mundo me creerá y los estudios, que tanto esfuerzo he puesto en ellos, tendrán validez. Tú serás mi testigo– contestó Jaime.

–Mírala, con sus alpargatas y su camisón blanco, tal y cómo la habías descrito. Vamos a esperar.

–Aguarda, me voy a acercar.

Marisa dejó que Jaime tomase unos metros de ventaja y dio unos pasos hacia atrás. Su marido iba directo y decidido, parecía dispuesto de querer entablar una conversación. “Piedad”, decía la niña. Jaime estaba a cinco metros y se paró en seco.

–¿Quién eres? – preguntó.

–Piedad– fue la respuesta.

–¿Quién te ha hecho vagar de esta manera? ¿por qué has vuelto?– insistió.

–Cada uno lleva su cruz– la voz se iba apagando y parecía menos fuerte que al principio. Jaime advirtió que le quedaba poco tiempo, en pocos segundos se iba a marchar.

–Quédate con nosotros, podremos saber cuáles son tus males y quién te atormenta.

La luz se apagó y el espectro se esfumó tan rápido como había aparecido en escena. Jaime volvió al lado de su esposa. Marisa estaba muy alterada.

–¡Tenías razón, tenías razón!– su mujer lo abrazó.

–Vámonos a casa, a nuestra habitación, vámonos a descansar– sentenció Jaime.

Pasaban cinco minutos de la medianoche. Jaime y Marisa, juntos y abrazados, se fueron caminando por la plaza hasta su coche. En su pensamiento quedaba la imagen de la niña vestida con su camisón blanco y unas raídas alpargatas. Había merecido la pena. ●

**GABRIEL HIERRO**  
EMPRESARIO



### MERCADO DE ABASTOS DE SORIA

El Mercado de Abastos de Soria se inauguró en 1914, después de más de 50 años de numerosos proyectos e intentos frustrados de dotar a esta vieja ciudad castellana de un gran recinto comercial. El proyecto definitivo, que arrancó en 1905, sufrió numerosas modificaciones hasta la configuración definitiva del mercado, que está situado en la calle Bernardo Robles, en pleno centro de la ciudad, muy cerca de la Plaza Mayor. El Mercado de Abastos de Soria cuenta en la actualidad con 97 comercios de frutas y hortalizas, pescados, carnes y otros productos, de los que 22 que se encuentran en su exterior.