

DISTRIBUCION DE FRUTAS Y HORTALIZAS

UNIDADES ALIMENTARIAS Y SERVICIOS LOGISTICOS

JESUS LACASIA

DIRECTOR TECNICO DE MERCASA Y DIRECTOR DE TARSIS

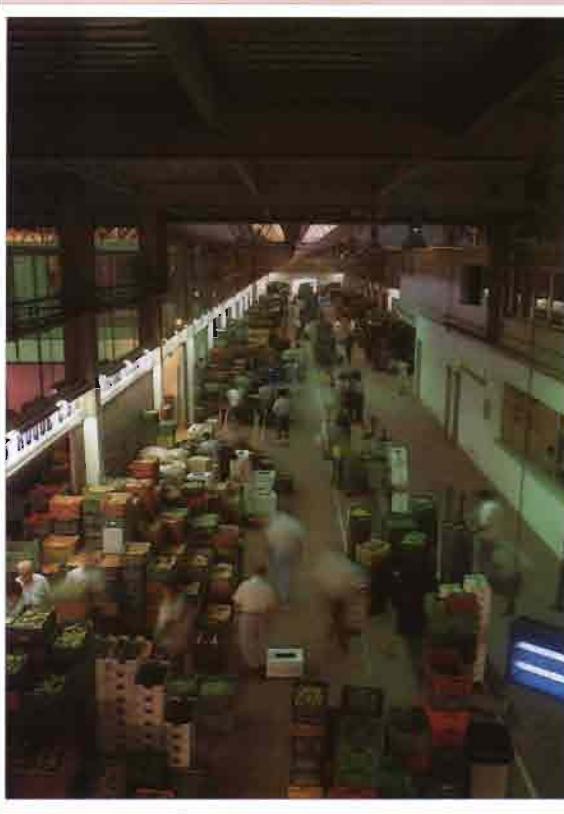
Un panorama actual que resulta preocupante...

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

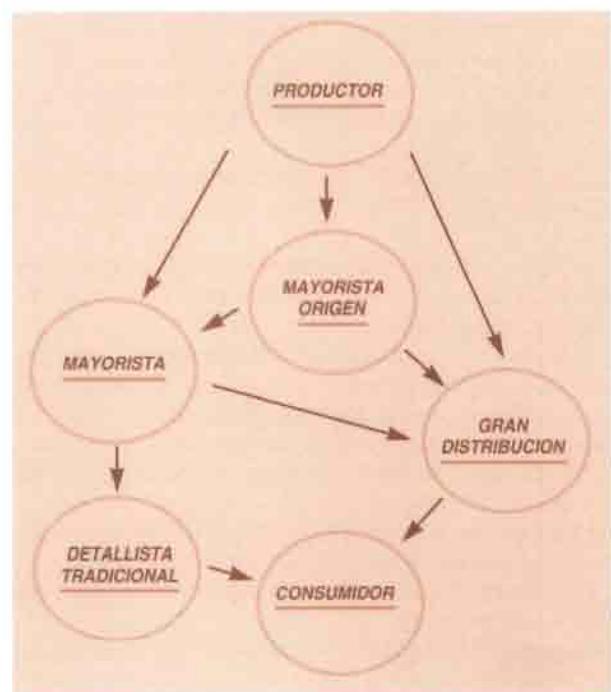
A pesar de que últimamente el término "logística" está siendo muy empleado en casi todos los ambientes empresariales y en todas las ramas de actividad, convendría repasar el contenido total de la palabra porque hay una cierta tendencia al reduccionismo y a identificar el concepto de "logística" con "transporte"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

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

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

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

GRÁFICO N°1
LA "CADENA" HORTOFRUTICOLA



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

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

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

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

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

...DENTRO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN...

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

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

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

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

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

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

- Implantación por parte de las empresas de la gran distribución del ECR (Efficient Consumer Response) como forma de gestión conjuntamente con las empresas proveedoras.

• Establecimiento de canales de información directa desde el consumidor respecto de las demandas en cuanto al producto comercializado.

- Colaboración entre empresas de la competencia (Benchmarking).

• Petición por las empresas de la distribución de la reposición continua del punto de venta. (Aplicación del "Just in time").

- Exigencia de comunicación con los vehículos y gestión continua del proceso de transporte.

- Utilización del EDI (Electronic Data Interchange).

- Empaquetado con utilización del código de barras e implantación de lectores ópticos para la gestión del proceso.

- Incremento del uso de los pretratamientos de conservación (cuarta gama).

- Incremento en las necesidades de conservación en cámaras y transporte sin rotura de la cadena de frío.

- Establecimiento de la gestión de envases.

- Incremento en el uso de palets.

...PARA CONSEGUIR UN FUTURO PROMETEDOR.

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

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

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