

# RELACIONES PRODUCCION-DISTRIBUCION

## OBJETIVOS Y VENTAJAS DE LA COOPERACION A LARGO PLAZO

■ M<sup>a</sup> VICTORIA ROMAN GONZALEZ



Todas las fotos que ilustran los artículos sobre relaciones producción-distribución, plazos de pago y horarios comerciales están realizadas en Almería

**E**n este artículo vamos a reflexionar sobre la naturaleza del conflicto, especialmente en el canal de distribución, y sobre las consecuencias que los últimos episodios conflictivos están originando en las relaciones entre la industria y la distribución.

Teniendo en cuenta las repercusiones que el debate sobre la nueva Ley de Comercio ha generado durante los últimos meses, e incluso años, en el sector, analizamos algunos intentos por superar el clima de tensión existente en España entre los eslabones del canal de distribución de productos de gran consumo e instaurar unas auténticas relaciones de colaboración entre la industria y la distribución.

Mientras el grado de coordinación necesario para aumentar la productividad y la eficiencia del canal de distribución aumenta día a día, apoyado por la implantación de las nuevas tecnologías, resulta imprescindible profundizar en los condicionantes y en el tipo de relaciones que requiere la gestión conjunta del canal de distribución. Así como en la necesidad de que muchas de las funciones a realizar dejen de pertenecer a la órbita exclusiva de uno de los eslabones del canal de distribución para pasar a ser de ejecución conjunta y responsabilidad compartida.

Las relaciones entre los miembros del canal de distribución no poseen un carácter estable e inmutable a lo largo

del tiempo. La historia de la evolución de estas relaciones en todos los países del mundo nos muestra como éstas poseen una naturaleza dinámica en la que se alternan situaciones de conflicto manifiesto con otras de aparente calma y colaboración.

A lo largo de los últimos años se ha venido produciendo, principalmente en el entorno europeo, una serie de cambios que han incidido en la posición relativa de los elementos del canal de distribución, desembocando, en muchos casos, en una pérdida de poder de negociación por parte de la industria en favor de la distribución.

En cuanto a la situación de la industria alimentaria española frente a

las empresas de distribución españolas, el gráfico nº 1 concreta las implicaciones que desde el punto de vista de nuestra disciplina originan los cambios que se están produciendo en el macro y micro entorno de las empresas fabricantes españolas.

A pesar de que las amenazas que pesan sobre la industria alimentaria española sean similares a las europeas, hay que señalar que mientras la empresa alimentaria europea ya se ha adaptado a las condiciones de negociación y competencia de la distribución moderna (marcas de distribuidor, tiendas de descuento, prácticas de "venta a pérdida", exigencias en la logística, ...), la española debe todavía adaptarse a algunas de ellas, con el inconveniente añadido de la polémica que rodea los plazos de pago y otros aspectos que pueden incidir en la negociación comercial.

Desde el punto de vista de nuestra investigación nos interesa reflexionar sobre las consecuencias que el mantenimiento del debate centrado únicamente en los aspectos conflictivos puede acarrear para las relaciones actuales y futuras entre la industria y los miembros del canal de distribución de productos de gran consumo.

En España, en el momento actual podemos encontrar un predominio de las situaciones conflictivas, aunque se atisban las primeras muestras de auténticas soluciones innovadoras que nacen de nuevas relaciones de colaboración.

## RELACIONES DE TENSION

Aunque existen numerosos modelos para explicar las relaciones de conflicto inter-organizacionales, sólo algunos se desarrollan en el ámbito específico de los canales de distribución.

Sin embargo, de todos ellos pueden extraerse algunas aportaciones muy interesantes a nivel conceptual (1), que podemos aplicar al análisis de las cuestiones que están generando conflicto entre las organizaciones que forman el canal de distribución.

Hemos de partir de la existencia de dos tipos de conflicto posible (2) entre



los eslabones del canal de distribución de productos de gran consumo:

- Conflicto vertical, principalmente entre el fabricante y algunos miembros del eslabón minorista (cadenas sucursalistas) y/o con varias asociaciones de mayoristas y minoristas, y/o con centrales de compras.
- Conflicto multicanal, principalmente entre los grandes grupos de distribución a nivel mayorista y minorista y el comercio tradicional.

Mientras que algunos temas tensionan las relaciones entre fabricantes y distribuidores originando conflictos únicamente de tipo vertical, otros están generando también conflicto multicanal. Tal es el caso del problema de los plazos de pago y de la denominada "venta a pérdida", cuestiones en las que se consideran perjudicados tanto los fabricantes como algunos distribuidores pequeños y medianos.

En cambio, aspectos como los horarios comerciales o la denominada "segunda licencia" para las nuevas aperturas de grandes superficies se circunscriben al ámbito exclusivo del con-

flicto multicanal por lo que, en principio, no tienen por qué afectar a las relaciones entre la industria y la distribución comercial.

## DEFINICION DEL CONFLICTO

Gaski (3) (1984) recoge como definición de conflicto la ofrecida por Raven Y Kruglanski (4) en 1970: El conflicto es "la tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos o grandes organizaciones) que surge de la incompatibilidad de los objetivos actuales o deseados."

De las diversas aportaciones doctrinales debemos recoger la necesidad de contemplar el conflicto como un proceso. Esto nos permitirá analizarlo y comprenderlo mejor. Pondy (5) (1967) señalaba que concebir el conflicto como un proceso dinámico permite superar definiciones estrechas que utilizan el término para describir lo que tan sólo son episodios parciales del mismo.

Este mismo autor propone un modelo para explicar este proceso que contempla cinco etapas que se recoge

en el gráfico nº 2. Conviene destacar que la última etapa está integrada por "las consecuencias del conflicto", al considerar que un episodio conflictivo es tan sólo un eslabón de una relación y, por tanto, puede resultar en una mejora o en una degradación de la misma dependiendo de si el episodio ha sido resuelto satisfactoriamente o no para las diversas partes.

Este modelo contempla también la importancia de la existencia o no de mecanismos de resolución de conflictos, esto es, su disponibilidad.

Del uso que de ellos se haga, unido a la influencia de consideraciones estratégicas, dependerá el tipo de solución que se adopte, y de ésta, el grado de satisfacción.

Por tanto, hemos de concluir que las consecuencias de un proceso conflictivo no han de ser necesariamente perjudiciales o negativas para el futuro de las relaciones entre los miembros del canal de distribución.

La clave de una consecuencia favorable está en el proceso de solución del conflicto y la adopción de una solución que resulte aceptada y satisfactoria para todos los eslabones implicados.

Por ello, la generalización de la aplicación del denominado "Código de Buenas Prácticas Comerciales", especialmente de los mecanismos en el previstos para solucionar las divergencias que puedan surgir entre las empresas adheridas al Código, puede contribuir a una solución satisfactoria de los conflictos actuales y futuros que puedan producirse en el sector.

Siguiendo el modelo de Pondy, podemos afirmar que la clave para predecir como afectarán al futuro de las relaciones entre los miembros del canal de distribución de productos de gran consumo los conflictos generados por la situación actual de los plazos de pago, de la denominada "venta a pérdida" y otros aspectos relacionados con las negociaciones comerciales, se encuentra en el análisis de las medidas que se barajan para solucionarlos. Tanto de las previstas en la nueva Ley de Comercio, como de las que puedan surgir en el ámbito de las organizacio-

GRAFICO Nº 2  
LA DINAMICA DEL EPISODIO DEL CONFLICTO



FUENTE: PONDY, LOUIS R. 1967.

nes empresariales. Y, especialmente, en el grado de aceptación o rechazo que las mismas van a generar en las distintas partes implicadas en el conflicto.

### EL CONFLICTO EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Según Stern y Al-Ansari (6) (1992), el conflicto en el canal es una situación en la cual uno de sus miembros percibe que otro manifiesta un comportamiento que trata de evitar o impedir la consecución de sus objetivos.

Numerosas aportaciones han sido realizadas por parte de la doctrina para definir el conflicto en el canal de distribución. El denominador común entre todas ellas reside en el hecho de que uno de los miembros del canal perciba un comportamiento obstrucciónista con la consiguiente tensión implícita que le acompaña.

Se ha sugerido que el conflicto es prácticamente inevitable en los canales de comercialización. La mayoría de los autores están de acuerdo en que el conflicto se debe principalmente a la interdependencia funcional de los miembros del canal. En estos términos se han expresado, por ejemplo, Assael (1968), Cadotte y Stern (1979), Lusch

(1976), Mallen (1963), Pondy (1967), Reve y Stern (1979), Stern y Al-Ansari (1977).

Sin embargo, lo importante no es tanto la causa del conflicto como las consecuencias que los conflictos originan. Según Stern y Al-Ansari (7) (1992) no todos los conflictos son patológicos o dañinos, algunas veces es necesaria una cierta dosis de conflicto entre los miembros de un canal de distribución para no perder la capacidad de innovación y adaptación.

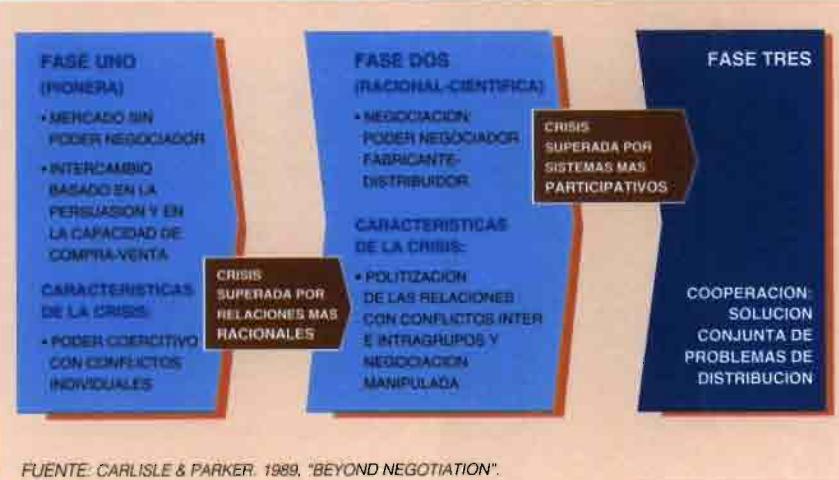
Ahondando en la misma idea, Vázquez (8) (1993) indicaba que la crisis o el conflicto no tienen que ser necesariamente disfuncional ya que:

- Los niveles moderados de conflicto no son considerados como un coste por los miembros de un canal de distribución.
- Los puntos de vista divergentes producen ideas de mejor calidad.
- Un conflicto no es siempre irracional o destructivo, sino creativo y constructivo.

De igual forma, al preguntarse por los resultados del proceso de conflicto particular, Múgica (9) (1984) señalaba que "el problema reside en la evaluación de los resultados, en determinar si el conflicto ha beneficiado o perjudica-

GRÁFICO N° 3.

## FASES EN LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LAS RELACIONES PRODUCCION/DISTRIBUCION



FUENTE: CARLISLE & PARKER. 1989. "BEYOND NEGOTIATION".

do al sistema en general o a alguna(s) de sus partes en particular"; y como "se hace necesario establecer un criterio que nos permita distinguir entre conflicto constructivo y conflicto destructivo":

Para Assael (10), el conflicto es potencialmente beneficioso para un sistema cuando conlleva una asignación más equitativa de poder político y de recursos económicos a través de la formación de nuevas fuerzas de respuesta y un mayor equilibrio y estabilidad dentro del sistema. Por el contrario, el conflicto es destructivo cuando resulta en una falta de los objetivos comunes.

Sin embargo, la mayor parte de los autores utiliza un criterio muy diferente a la hora de establecer si un proceso es funcional o no: la mejora de la eficiencia del sistema (el canal de comercialización) o de alguna de sus partes.

## RELACIONES INDUSTRIA/DISTRIBUCION

Respecto al conflicto generado por los plazos de pago o la denominada "venta a pérdida", a raíz de las manifestaciones realizadas por las partes en conflicto (que han podido seguirse en los medios de comunicación y que han sido objeto de numerosos foros intersectoriales), y la dimensión que ha alcanzado el mismo, nos lleva a consi-

derar siguiendo las cinco fases recogidas en el modelo de Ponty que nos encontramos de lleno en la cuarta fase de "conflicto manifiesto". Además, parece que todavía no se ha llegado a un consenso suficiente entre todas las partes implicadas que facilite el paso a la quinta fase con consecuencias favorables para las relaciones entre los eslabones del canal de distribución de productos de gran consumo.

Respecto a si el mantenimiento de las tensiones entre la industria y la distribución es positivo o negativo para la evolución futura del sector, la conclusión es clara y rotunda: el nivel de conflicto existente impide aumentar la innovación en el canal de distribución, no está consiguiendo fomentar objetivos comunes y puede estar dificultando en algunos casos el paso a unas verdaderas relaciones de colaboración, por lo que incide de forma negativa en el logro de la gestión conjunta del canal de distribución y, por tanto, perjudica la eficiencia del sistema de distribución en su conjunto.

## NUEVOS AMBITOS DE COLABORACION

Algunos autores (11) consideran que la situación de conflicto que actualmente viven las relaciones entre el fabricante

y el distribuidor en España representa el final de una fase dominada por una visión de corto plazo que circunscribe las relaciones comerciales a una lucha por obtener mejores condiciones a costa de la otra parte.

El gráfico nº 3 recoge las distintas fases por las que pueden pasar las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores. La visión centrada en el corto plazo correspondería a la fase nº 2. En el tema de los aplazamientos de pago podemos encontrar un reflejo de los aspectos que caracterizan la crisis de esta fase: "politización de las relaciones con conflictos entre e intragrupos y negociación manipulada". La única salida a esta crisis ha de venir por la vía del desarrollo de unas relaciones basadas en la mutua cooperación entre fabricantes y distribuidores, en aras a lograr la gestión conjunta del canal de distribución, para asegurar el futuro a largo plazo de los participantes en las negociaciones comerciales.

La profunda convicción que tenemos en la gestión conjunta del canal de distribución por todos los eslabones, desde el productor hasta el consumidor final, como principal medio para asegurar mejoras continuas en la eficiencia, está avalada por la opinión de algunos miembros del canal recogida en numerosos estudios y declaraciones, por la constatación del cambio operado en la naturaleza de las negociaciones entre algunos actores, así como por la fuerza impulsora de la aplicación de las nuevas tecnologías al canal de distribución.

El estudio Delphi del sector alimentario español (12), realizado por Andersen Consulting en 1990, recoge las opiniones de los miembros del sector de la distribución acerca del futuro de la distribución comercial alimentaria y especialmente sobre la evolución de las relaciones fabricante-distribuidor en el sector alimentario.

La mayoría de los panelistas consideran que continuar con unas relaciones comerciales centradas en la lucha por conseguir mejoras en los márgenes acabará siendo perjudicial para ambas partes. En este sentido, Sierra (13) (1992) destacaba como "en lugar de



luchar por el poder, puede resultar más ventajoso coordinar adecuadamente las actividades y las relaciones, para conseguir beneficios comunes a ambas partes".

Son muchos los que opinan que la complejidad que están alcanzando las relaciones comerciales ha disparado los costes de transacción hasta llegar a ser prohibitivos. Ante esta situación, que muchos consideran insostenible, la única salida es buscar soluciones imaginativas que necesariamente han de surgir en el ámbito de unas nuevas relaciones entre las partes integradas en lo que se denomina "relaciones de colaboración". Vázquez (14) (1993) describe el objetivo y las ventajas que nacen de la cooperación:

El objetivo es despojarse de las prácticas tradicionales de negociación y contacto con perspectivas casi siempre de resultados a corto plazo. Se asu-

men unos cauces de relaciones más estrechas y profundas a partir de la comprensión de los intereses de ambas partes. Se buscan relaciones de cooperación estables como una vía intermedia entre las transacciones puntuales de mercado y la interiorización o internalización de esas transacciones (desarrollo interno, fusiones, adquisiciones, integración vertical), entre la flexibilidad y la eficiencia.

La principal ventaja de la cooperación se resume en la mayor duración de las relaciones. Ya no se apuesta solamente por una necesidad perentoria de rentabilidad a corto plazo que muchas veces dificulta una correcta coordinación y cooperación entre el fabricante y distribuidor. La orientación se plantea a medio y largo plazo.

Ya no se utiliza internamente el poder como un instrumento para resolver la negociación, pero si externamen-

te para reforzar frente a terceros la posición competitiva del fabricante y distribuidor que apuestan por la cooperación como forma de optimizar la eficiencia y efectividad con la que pueden hacer llegar los productos al consumidor final.

Sierra (15) (1992) describía en que consistirán estas nuevas relaciones entre la industria alimentaria y la distribución: Esta nueva filosofía se basa en el establecimiento de nuevas estrategias de negocio, nuevas formas de relación y nuevos procedimientos de trabajo encaminados a agilizar los flujos de materiales y de información entre fabricantes y distribuidores.

El objetivo es mejorar la posición competitiva de los fabricantes y los beneficios de los distribuidores, a través del incremento de la productividad de los inventarios y de la realización más eficiente de las operaciones.

Las empresas del sector alimentario, tanto fabricantes como distribuidores, enfocarán sus relaciones con una óptica más centrada en la última línea de la cuenta de resultados que en el margen.

La disminución en los costes de manipulación de los productos, en los gastos de administración asociados a las relaciones entre fabricantes y distribuidores, y en los niveles de stocks a través de la mayor coordinación de ambas partes, serán vías de mejora de los beneficios finales de la empresa, probablemente más efectivos que la mejora en el margen bruto de uno de los participantes a costa del otro.

Se trata de mejorar las conexiones entre los distintos componentes de la cadena de producción de valor en beneficio de ambas partes.

Abundando en el mismo sentido, Moynihan (1994) (16), director del Mercado de Alimentación de Coca Cola Customer Services, definía el concepto de colaboración entre detallista y proveedor que en su opinión "tiene lugar cuando tanto los detallistas como los proveedores comparten los datos internos o externos y los procesos que usan en la toma de decisiones, con el objetivo de compartir los beneficios mutuos".



MERCADO CENTRAL MINORISTA DE ALICANTE



CENTRO COMERCIAL VICALVARO



MERCAMADRID



CENTRO COMERCIAL MERCA-2 PARLA

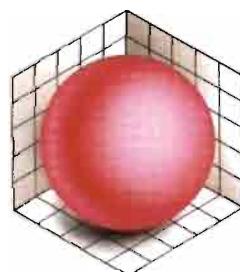
# 25 años de experiencia

- Mas de 90.000 m2 de Mercados Minoristas remodelados
- 18 Centros Comerciales en explotacion

**Nos han  
enseñado que  
para diseñar y  
proyectar**

- Mercados Minoristas
- Centros Comerciales
- Areas Comerciales

**Hay que pensar  
en el cliente**



**TARSIS**

PLAZA DE CASTILLA, 3. 14º A  
TFNO. (91) 323 39 45. FAX: (91) 323 06 23  
28046 MADRID

**Siempre pensando  
en el cliente**

GRÁFICO N°4

### COLABORACIÓN FABRICANTE-DETALLISTA

LA COLABORACIÓN FABRICANTE-DETALLISTA NO SERÁ LA PANACEA QUE SOLUCIONARA LOS PROBLEMAS DE LA CADENA DE VALOR, PERO PUEDE SER UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA IMPORTANTE PARA AQUELLOS FABRICANTES Y DETALLISTAS QUE LA SEPARAN GESTIONAR.



FUENTE: ROLAND BERGER & PARTNER. 1993, PAG. 118.

Esto, en términos prácticos, se traduce en una reducción de gastos en la cadena de suministros y en un aumento de los márgenes de rentabilidad.

Desde nuestro punto de vista este paso ya se ha dado en las regiones del norte de Europa, donde las negociaciones entre la industria y los distribuidores están centradas en la búsqueda de valor añadido a través de los intangibles que suministra una coordinación adecuada de las actividades de marketing por todos los eslabones del canal de distribución, basada en el objetivo común de incrementar la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad del canal en su conjunto. El gráfico nº 4 recoge las principales áreas en las que puede concretarse la colaboración entre fabricantes y minoristas y los beneficios que dicha colaboración reporta a cada parte y que pueden resumirse en una mejora general de la posición competitiva.

Una prueba de estas nuevas relaciones de colaboración podemos encontrarlas en muchas de las centrales de compra a nivel europeo, en las denominadas "Eurocentrales", que están evolu-

cionando en sus objetivos, planteándose en muchos casos nuevas vías de colaboración con los proveedores. Recio y Román (17) (1994) destacaban este cambio de perspectiva:

No obstante, no todas las Eurocentrales surgen con el único objetivo de contrarrestar el poder de la industria. Algunas, como veremos, pretenden colaborar con los fabricantes en numerosos temas: logística, merchandising, diseño de nuevos productos, aplicación de nuevas tecnologías al canal de distribución, intercambio y análisis conjunto de información...

El objetivo de las negociaciones cambia y el afán por conseguir mejoras individuales a costa de la otra parte se transforma en reflexiones conjuntas tendentes a incrementar la productividad global del sistema de distribución, beneficiándose ampliamente todas y cada una de las partes intervenientes en la negociación.

De este modo, se potencia la cooperación entre productores y distribuidores a escala europea, y este nuevo movimiento asociacionista puede con-

vertirse en un auténtico impulsor de la modernización y competitividad de la distribución y la industria europea.

En la actualidad, algunas organizaciones de distribución en España están integradas en Eurocentrales que poseen esa visión a largo plazo de relación con los fabricantes.

Este es el caso, por ejemplo, de Euromadi Ibérica, central de compras española asociada a la Eurocentral European Marketing Distribution (EMD) que se define (18) a sí misma como "un contacto competente para los fabricantes multinacionales", a la vez que una intermediaria para los fabricantes, ofreciéndoles una "fuerza de ventas" suplementaria y el acceso a varios mercados europeos. Sus miembros han creado un sistema de intercambio de información para uso interno y como servicio para la industria.

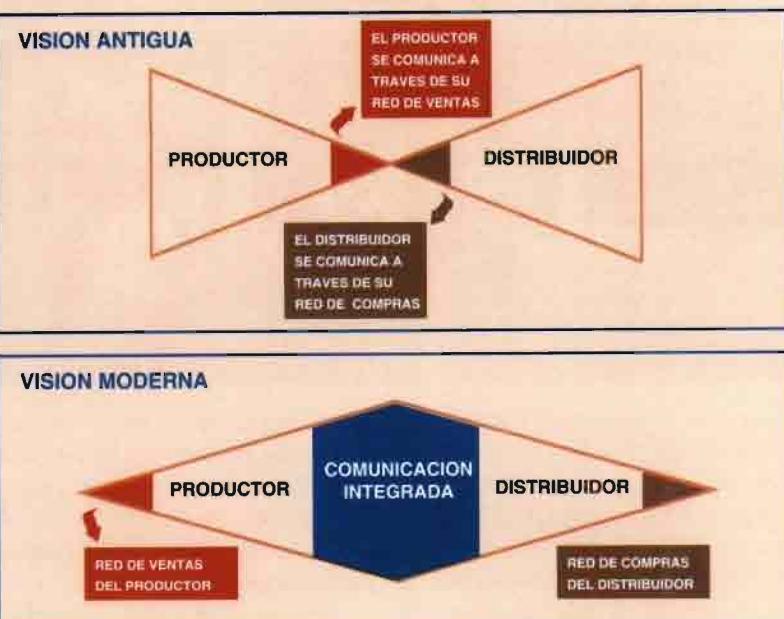
Parece que la puesta a disposición de los fabricantes del sistema de información se encuadra en el afán por mejorar las relaciones fabricante-distribuidor y pueden constituir un medio para convertir estas asociaciones en auténticos foros de cooperación que suavicen tensiones y beneficien a ambas partes. En la misma línea el director general de Euromadi Ibérica, definía su central como "un puente entre la industria y la distribución" (19).

Moynihan (1994) (20), director del Mercado de Alimentación de Coca Cola Customer Services, identifica dos tipos de colaboración posible:

- Una colaboración enfocada a la reducción de costes operativos, a través de una mayor eficiencia en el flujo de producto y papel que "puede permitir ahorros entre el 1,5% y el 2,5% en rotación de ventas a precio minorista". Los ámbitos en los que centralizar los esfuerzos serían, por un lado, el "establecimiento de estándares eficientes operativos", logrados cuando minoristas y proveedores trabajan conjuntamente para optimizar la distribución, mejorando aspectos como el flujo de datos o el nivel de servicio y, por otro lado, el logro de un aprovisionamiento eficaz de los productos, unido a una administración eficiente.

GRÁFICO N° 5

### CAMBIO PRODUCIDO EN LAS RELACIONES PRODUCTOR-DISTRIBUIDOR



FUENTE: NIELSEN. 1992, "CATEGORY MANAGEMENT: POSITIONING YOUR ORGANIZATION TO WIN", PAG. 10.

- La colaboración centrada en los aspectos de marketing que mejora las ventas y los márgenes, creando sinergia en el marketing mix. "Los beneficios pueden llegar a un 0,8% o 0,9% de las ventas a precio de tarifa, los proveedores ganan un 60% de los beneficios y los detallistas el 40%.

Este tipo de colaboración es de carácter estratégico y necesita para su desarrollo que proveedores y distribuidores estén dispuestos a compartir información confidencial, por lo que requiere la adecuada selección del futuro socio.

Uno de los ámbitos en los que más se está desarrollando hace referencia a la definición de un surtido eficiente que requiere "definir objetivos comunes y la toma de decisiones sobre la optimización del surtido". En el lanzamiento y desarrollo de nuevos productos también existe un amplio margen para la colaboración al permitir a los partners obtener beneficios y concretar los recursos en proyectos con mayor probabilidad de éxito."

Por otro lado las organizaciones más innovadoras están dando los primeros pasos en la vía de la colaboración, ayudados por la puesta en práctica de las nuevas tecnologías aplicadas a la distribución. Entre estas actividades se inscribe una nueva área denominada "Trade Marketing" que basándose en la gestión de categorías y el intercambio mutuo de información entre el fabricante y distribuidor, está generando cambios significativos en el concepto de negociación comercial.

El gráfico nº 5 describe algunos de los cambios producidos en las relaciones productor/distribuidor (21).

Estos procesos de cambio de las relaciones tradicionales tienen su base fundamental en las amplias posibilidades que suministran los nuevos sistemas de información que posibilitan el intercambio de información a través de toda la cadena de valor alimentaria. Esto contribuye al enlace permanente entre los distintos eslabones del canal de distribución lo que reduce los costes de transacción, eliminando además

retrasos y duplicaciones. Por otro lado, la creatividad conjunta en el uso y aplicación de las nuevas tecnologías puede conducir a introducir mejoras en todos los aspectos de nuestra disciplina.

Un ejemplo muy interesante lo constituye el "selective sampling" (22), un nuevo sistema de promoción de ventas mediante muestreo selectivo y el uso de tarjetas de lectura óptica posibilita diseñar una campaña de promoción personalizada, que beneficia a fabricantes y distribuidores.

Sierra (23) (1992) señalaba, por ejemplo, la importancia que está adquiriendo la transferencia electrónica de datos (EDI) en la transformación de las relaciones entre fabricantes y distribuidores: "Esta tecnología es sólo parte de una nueva forma de gestionar las empresas, que persigue la transformación de la lucha de poder entre fabricantes y distribuidores en una relación de alianzas". Asimismo, describía la incidencia de las nuevas tecnologías para facilitar las relaciones comerciales basadas en la colaboración.

La implantación de esta filosofía se apoya en diversas tecnologías, como la codificación y simbolización de productos, que permite a fabricantes y distribuidores un control más eficaz de la mercancía; como el lenguaje común y la transferencia electrónica de datos, para soportar las comunicaciones de los documentos comerciales entre fabricantes y distribuidores; y como la codificación estandarizada de las unidades de expedición, para agilizar el flujo de materiales.

Cada una de las tecnologías, de forma independiente, resulta positiva. La codificación y simbolización de productos, junto con el terminal punto de venta y los scanners, permite eliminar en gran medida los recuentos físicos, reduce la necesidad de remarcaje de mercancía; reduce el número de errores en la ejecución de muchos procesos y mejora la productividad en el punto de venta. La transferencia electrónica de datos disminuye de forma importante el trabajo administrativo asociado a la emisión y gestión de pedidos, y al proceso de facturación.

Frente a estos beneficios independientes, la nueva filosofía, unida a dichas tecnologías, comporta el beneficio adicional de una mayor productividad de los inventarios de ambas partes.

Los términos pueden ser nuevos, las tecnologías también. El objetivo, sin embargo, no lo es: se trata de obtener, a partir de la coordinación y del esfuerzo común, mayores beneficios.

Del Barrio (24) (1992), socio de Andersen Consulting, considera que si el sector quiere estar preparado para afrontar los cambios que se avecinan en el año 2000 deberá, entre otros aspectos, implantar sistemas de información que ayuden a identificar el cambio y adaptarse al mismo, pensar sobre las categorías de producto de forma diferente; recopilar información como un valor para los consumidores y como una herramienta para captar nuevos clientes.

Todo ello desde la perspectiva de una colaboración amplia y permanente entre fabricantes y distribuidores:

Distribuidores y fabricantes tendrán que trabajar conjuntamente para modificar su estrategia y responder a los desafíos que plantean las tiendas del siglo XXI. En los próximos años deberán realizar un gran esfuerzo para recopilar la máxima información posible sobre el consumidor y utilizar el "software inteligente" para desarrollar una oferta a la medida de sus necesidades.

Detallistas y fabricantes deben trabajar juntos, teniendo al consumidor como referencia, compartiendo una única y fiable fuente de información y utilizándola para servirle y forjar su lealtad, buscando soluciones comunes y mutuamente ventajosas a los problemas del sector.

En la misma línea Pralle y Costa (25) (1993), Vicepresidente y Gerente respectivamente del Boston Consulting Group, consideran que empieza a ser imprescindible replantearse las relaciones entre proveedores y clientes para obtener una ventaja competitiva, lo que exigirá un cambio de mentalidades y la necesidad de emprender desde una postura más flexible, una política de alianzas entre ambas partes:



Una clave importante para tener éxito en el futuro será la creación de fuertes alianzas entre proveedores y clientes. Esto permitirá lograr una mayor efectividad y eficiencia en la gestión de la cadena de valor añadido.

El ejemplo de la relación entre un fabricante de productos de gran consumo y una cadena de distribución ilustra el alto coste de las relaciones tradicionales. Entre el 30% y el 50% de todos los pedidos realizados sufrieron algún tipo de problema: entrega retrasada, entrega incompleta o disputas entre proveedor y cliente. Para el distribuidor, las tareas de enlace con el fabricante –pedidos y recepción de mercancía, pagos, ...– pueden representar hasta un 13% de sus costes. Para el fabricante, entre el 15% y el 25%. Una gestión conjunta puede eliminar retrasos y duplicaciones, y reducir estos costes en más de un 50%.

Esto implica una postura más flexible de todos, así como una colaboración cuyo objetivo principal será aportar ideas y soluciones que mejoren la eficiencia de toda la cadena.

Lograr una gestión integral no es fácil, ya que supone un importante cambio de mentalidad. La gran mayoría de los compradores de cualquier organización considera que su objetivo principal es conseguir el precio más bajo de los productos que compran. El futuro requerirá que los compradores adopten una perspectiva más amplia de

su misión. Deberán admitir el conocimiento del proveedor y aprovecharlo a través de un desarrollo conjunto; también tendrán que intentar minimizar los costes totales de mantener relaciones con cada proveedor.

Asimismo, deberán considerar los costes escondidos en mermas, agotados, retrasos..., y por tanto, efectuar un cambio profundo en la forma de efectuar pedidos y gestionar stocks.

### CONCLUSIONES

El hecho de que en los últimos años las relaciones entre productores y distribuidores hayan estado presididas por un ambiente conflictivo no tiene por qué conllevar necesariamente consecuencias negativas para la eficiencia del canal de distribución en su conjunto, si al final se logra superar el clima de enfrentamiento.

Así, el propio debate abierto a nivel institucional (organizaciones sectoriales y autoridades públicas) sobre la naturaleza de las relaciones entre la industria y la distribución, sobre los problemas existentes y sobre los mecanismos de solución, puede contribuir de forma positiva a incorporar a las negociaciones comerciales actitudes y soluciones más participativas, que posibiliten el paso a unas verdaderas relaciones de colaboración.

La resolución de forma satisfactoria para las partes de los conflictos, que en

la actualidad enfrentan a la industria y la distribución, puede conllevar que las organizaciones implicadas en la gestión del canal de distribución se concentren en coordinarse día a día, apoyándose unos en otros para lograr sinergias que faciliten el desarrollo de nuevos servicios y actividades para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Son muy numerosos los aspectos en los que es posible la colaboración entre la industria y la distribución; desde los esfuerzos centrados en el logro de una reducción de los costes operativos, hasta la elaboración de ambiciosos proyectos de índole estratégica.

Cada empresa deberá examinar el estado actual de sus negociaciones

comerciales, tratando de buscar los ámbitos de actuación en los que está dispuesta a compartir información sensible y, lo más importante, con quién hacerlo. Ya que al igual que los posibles ámbitos de actuación son muy diversos, también lo son los posibles socios y, seguramente, no todos estarán dispuestos a implicarse en el mismo grado en el camino de la colaboración.

Por tanto, la búsqueda de proyectos y objetivos comunes de colaboración debe empezar a formar parte generalizada de las negociaciones comerciales, entendiendo que aspectos tales como el precio, los rápeles, introducción de nuevas referencias..., pueden estar condicionados por proyectos estratégicos a

más largo plazo.

Además, como apoyo a la realización de ese trabajo conjunto, proveedores y distribuidores disponen de las nuevas tecnologías que posibilitan mejoras continuas en el intercambio y la gestión de la información día a día, por lo que de su implantación y desarrollo conjunto dependerá también que se logren aprovechar todos los beneficios posibles que pretenden estas nuevas relaciones de colaboración entre la industria y la distribución. □

**M<sup>a</sup> VICTORIA ROMAN GONZALEZ**  
Profesora del Área de Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Almería.

### NOTAS Y BIBLIOGRAFIA

- (1) Seguiremos en parte algunos de los comentarios de José Miguel Múgica Grijalba acerca de los modelos recogidos en su Tesis Doctoral "Las Relaciones Interorganizacionales como Área de Análisis de los Canales de Distribución", p. 270-303. Universidad Autónoma de Madrid, 1984; y la recopilación de doctrina sobre Poder y conflicto en los Canales de Distribución realizada por John F. Gaski en 1984, en su artículo "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48, (Summer), p. 9-29.
- (2) Seguimos la clasificación recogida por Kotler en "La Dirección de Marketing", 7<sup>a</sup> Ed. (Madrid: Prentice Hall, 1992), p. 46.
- (3) GASKI, J.F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48, p. 11.
- (4) RAVEN, B.H. y KRUGLANSKI, A.W. (1970), "Conflict and Power", *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed., (New York: Academic Press), p. 69-109.
- (5) PONDY, L.R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Model", *Administrative Science Quarterly*, 12, p. 296-320.
- (6) STERN, L.W. y AL-ANSARI, A.I. (1992), *Marketing Channels*, 4<sup>a</sup> Ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.), p. 289.
- (7) Op. cit. anterior, p. 299.
- (8) VAZQUEZ, R.: "El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación". *Información Comercial Española*, nº 713, (enero 1993) p. 90.
- (9) MUGICA, J.M. (1984), op. cit. nº 1.
- (10) ASSAEL, H. (1969), "Constructive Role of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14, nº 4, 1969.
- (11) Ver VAZQUEZ (1993) op. cit. nº 8, PALLE Y COSTA (1993) op. cit. nº 25, DAWSON (en varios trabajos), ARANDA, E. (1994) "La política económica en las relaciones producción/distribución", *Distribución y Consumo*, nº 17 (agosto-septiembre), p. 20-35, y una larga lista.
- (12) Las principales conclusiones de este estudio se recogen en dos artículos publicados en 1992 por Karkerama, "Una Visión de Futuro para la Distribución Comercial Alimentaria", nº 182, (enero-febrero), p. 32-37 y "Evolución de las Relaciones Fabricante-Distribuidor del Sector Alimentario", nº 183, marzo-abril, p. 31-37, este último realizado por Carmen Sierra, Consultor Gerente de Andersen Consulting.
- (13) SIERRA, C. (1992), "Evolución de las Relaciones Fabricante-Distribuidor del Sector Alimentario", *Markerama*, nº 183, marzo-abril, p. 34.
- (14) Op. cit. nº 8, p. 92.
- (15) SIERRA, C. (1992), "Evolución de las Relaciones Fabricante-Distribuidor del Sector Alimentario", *Markerama*, nº 183, marzo-abril, p. 36.
- (16) MOYNIHAN, J.C. (1994), ponencia presentada en las décimas jornadas de Distribución Comercial, organizadas por Distribución Actualidad, bajo el lema "Estrategias para competir con éxito". "Cooperación, fuente de beneficios", Distribución Actualidad, nº 227, p. 41.
- (17) RECIO, M. y ROMAN, M.V. (1993), "Eurocentrales: ¿Oportunidad o Amenaza?", *Distribución y Consumo*, año 4, nº 16 (junio-julio), p. 130.
- (18) COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. D.G. XXIII. "AGRUPACIONES DE COMPRA". Colección de Estudios de Comercio y Distribución nº 19. Realizado por Uwe Täger y Günter Weitzel, del IFO Institut für Wirtschaftsforschung, Munich (Alemania). Bruselas, junio de 1991, p. 38-42.
- (19) Declaraciones efectuadas en Super Aral Lineal, nº 1.179 (2-8 de diciembre de 1994), p. 24.
- (20) MOYNIHAN, J.C. (1994), op. cit. nº 16, p. 42.
- (21) Nielsen Marketing Research 1992, "Category Management: Positioning Your Organization to Win", p. 10.
- (22) Para más información ver el artículo de Pedro Biurum titulado "Alianza en el punto de venta", *Actualidad Económica*, publicado el 15 de noviembre de 1993, p. 24-26.
- (23) SIERRA, C. (1992), "Evolución de las Relaciones Fabricante-Distribuidor del Sector Alimentario", *Markerama*, nº 183, p. 36.
- (24) DEL BARRIO, J. (1992), "El Management de los 90: Distribuidores y Fabricantes aprenden a vender (III)", *Expansión*, 22 de abril.
- (25) PALLE, A. y COSTA, C. (1993), "Alianzas fuertes entre proveedores y clientes", *MK, Marketing y Ventas*, nº 66, p. 30 y 31.