

SITUACIÓN DAS RELACIÓNS FABRICANTE-DEALLISTA NO SECTOR DE BENS ALIMENTARIOS EN GALICIA

ANA MARÍA MEJÍAS SACALUGA* / CARLOS PRADO PRADO**

*Departamento de Organización de Empresas e Marketing
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

Universidade de Vigo

**Departamento de Organización de Empresas e Marketing
ETS de Enxeñeiros Industriais
Universidade de Vigo

Recibido: 27 xuño 2001

Aceptado: 31 outubro 2001

Resumo: O desprazamento progresivo do poder de mans do fabricante ó vendedor –que na actualidade asume a dobre función de almacenista e detallista–, promovido fundamentalmente polo proceso de concentración no seo da distribución comercial vivido recentemente, derivou no endurecemento dos procesos de negociación entrámbalas dúas partes. Os detallistas, ademais, atoparon no desenvolvemento da función loxística un elemento máis co que exerce-lo seu poder sobre os fabricantes, á vez que incrementan a súa participación no proceso de satisfacer as necesidades dos consumidores.

Trala análise da evolución recente das relacións fabricante-detallista e unha vez xustificada a necesidade de que ámbolos dous axentes traballen conxuntamente no terreo da loxística, este traballo presenta os resultados dun estudo empírico realizado para analizar a situación actual das relacións entre os fabricantes e os detallistas no contexto de bens de gran consumo alimentario en Galicia, e que presta unha especial atención ó desenvolvemento da loxística.

Palabras clave: Bens alimentarios / Canle / Cooperación / Loxística / Relacións.

CURRENT MANUFACTURER-RETAILER RELATIONS IN THE GALICIAN GROCERY CONTEXT

Abstract: The power shift from manufacturer to vendor (now with the double function of wholesaler and retailer), caused fundamentally by recent concentration at the heart of commercial distribution, has toughened negotiation processes between both sides. Furthermore, retailers have discovered that developing the logistics function is an additional way to exercise their power over manufacturers while at the same time increasing their participation in the process of satisfying customer needs.

After analysis of recent evolution in manufacturer-retailer relations and justification of the need for both to work together in logistics, this work presents results from an empirical study undertaken to analyse current manufacturer-retailer relations in the Galician grocery context, with special attention to logistics development.

Keywords: Foodstuff / Channel / Co-operation / Logistics / Relationships.

1. INTRODUCCIÓN

Un dos temas que dende hai décadas vén recibindo un amplo tratamento na literatura da marketing é o relativo ás relacións provedor-cliente na canle de distribución, principalmente baixo a perspectiva do conflito subxacente á propia negociación entre as partes involucradas, derivado da dependencia entre os membros e do exercicio de poder dunha das partes (French e Raven, 1959; Raven e Kruglanski,

1970; Frazier e Summers, 1984; Brown *et al.*, 1991; Stern e El-Ansary, 1992; Sánchez, 1995; Cruz Roche, 1999).

Un claro exemplo diso constitúeo a canle de distribución de bens alimentarios, que ten por obxecto proporcionarlle ó consumidor final os bens de alimentación que este demanda, que experimentou en escasas décadas unha rápida e profunda evolución.

Logo dun recente proceso xeneralizado de evolución e de modernización da distribución comercial, obsérvase cómo na actualidade o consumidor diminuíu a lealdade ás marcas e ós establecementos onde fai as súas compras. O que este desexa, sen ningunha dúbida, é dispoñer dos produtos que demanda en boas condicións de calidade, co mellor servizo e ó mellor prezo, e non está disposto a pagar por ineficiencias.

Por outra parte, o desprazamento progresivo do poder de mans do fabricante ó vendedor (que asume agora a dobre función de almacenista e detallista, acurtando deste modo a lonxitude da canle de distribución), promovido fundamentalmente polo proceso de concentración no seo da distribución comercial, derivou no endurecemento dos procesos de negociación entrámbalas dúas partes.

Os detallistas, ademais, atoparon no desenvolvemento da función loxística un elemento máis co que exerce-lo seu poder sobre os fabricantes, á vez que incrementan a súa participación no proceso de satisfacer as necesidades dos consumidores, e restando protagonismo á imaxe dos fabricantes.

Fabricantes e detallistas, como froito de todo isto, manteñen un pulso nas negociacións co obxecto de conseguirlas mellores condicións comerciais, xeralmente con propostas a curto prazo e actuando sen coordinación no que se refire ó fluxo loxístico.

Ante esta situación, o cambio de enfoque nas relacións entrámbolos dous axentes parece unha postura máis razoable con vistas a traballar dun modo coordinado no ámbito da loxística, e que elimina todo aquilo que non lle engade valor.

Baixo este marco de referencia, trala análise da evolución recente das relacións fabricante-detallista e unha vez xustificada a necesidade de que ámbolos dous axentes cooperen no ámbito da loxística, neste traballo analízase a situación actual das relacións entre os fabricantes e os detallistas no contexto de bens de gran consumo alimentario en Galicia, con especial interese no desenvolvemento da loxística.

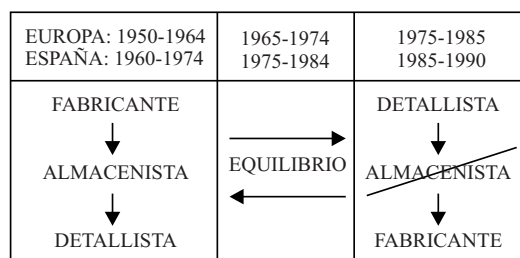
2. EVOLUCIÓN DAS RELACIÓNS ENTRE FABRICANTES E DETALLISTAS

En relación coa evolución das relacións entre os axentes da canle de distribución son diversos os traballos que poñen de manifesto o proceso de desprazamento do poder dos fabricantes ós axentes responsables da distribución comercial que, iniciado a mediados dos 70 no noso país (cun certo atraso con respecto ó conxunto de Europa), tivo a súa culminación a finais dos 80.

Este proceso, non obstante, márcase de forma progresiva, e iníciase co transvasamento de poder do fabricante ó maiorista para, finalmente, se-lo detallista o que asuma as rendas da canle. Trátase, pois, de “*toda unha rebelión dos vendedores fronte ó poder que ostentaron durante décadas os fabricantes*”, como así resalta Lambin (1995), sobre todo no ámbito da distribución comercial do sector alimentario.

Deste modo, como se observa na figura 1, o fluxo de poder, que seguira un sentido descendente ó longo da canle como consecuencia da situación de vantaxe dos fabricantes ante un mercado crecente e a unha estrutura comercial pouco desenvolvida, dá paso a unha etapa de equilibrio na que tanto a actividade dos fabricantes como a dos detallistas se circunscribe a contornos locais, tratando de satisfacer unha demanda crecente ante unha competencia escasa e pouco agresiva. Finalmente, esta situación invértese debido ó crecemento da oferta fronte á demanda –o que acentúa a competencia– e á recente e rápida evolución da distribución comercial moderna¹.

Figura 1.- Evolución do fluxo de poder



FONTE: Elaboración propia.

Con respecto ós traballos antes mencionados sobre o desprazamento de poder de fabricantes a detallistas, Díaz (1996) estudia na súa tese de doutoramento o poder nas canles de distribución utilizando a cifra de negocio como variable de análise para compara-la posición entre a industria e o comercio. Segundo o autor, a entrada dos grandes grupos franceses no noso país foi decisiva na perda do liderado da canle por parte dos fabricantes e a ganancia dese liderado polo grupos detallistas. Así, os 10 primeiros fabricantes da clasificación que no ano 73 partían de cifras de negocio semellantes ás dos grupos distribuidores, multiplicaron por 14 a súa facturación no ano 93, mentres que os 10 grupos distribuidores fixérono por 52.

Por outra parte, un dos traballos máis recentes sobre o tema foi o presentado por Cruz Roche (1999), no que, logo dun profundo estudio sobre a concentración no sector de bens de gran consumo en España, se analiza o proceso de negociación entre fabricantes e detallistas contrastado a través dun estudio empírico.

¹ No contexto actual resulta difícil caracterizar e delimita-la figura do almacenista, logo do proceso de integración vertical que se está a producir no seo da distribución comercial, segundo o cal unha mesma empresa desempeña as funcións de venda por xunto e venda polo miúdo, cando a tendencia deriva a operar no esquema da canle curta.

Dos múltiples resultados obtidos no estudio cabe salientar, pola súa importancia dentro deste contexto, o feito de que os factores que os fabricantes perciben como unha maior ameaza para a súa supervivencia no mercado están relacionados coa estrutura vertical da competencia e, en concreto, co poder negociador dos distribuidores.

Outro dos resultados importantes que cómpre ter en conta é o feito de que os grandes detallistas gañaron terreo ós fabricantes en áreas que ata agora dominaban amplamente, como é o caso do marketing, pero tamén no da produción e no da loxística.

Para entender isto cómpre afondar no contido das relacións fabricante-detallista, e pódese falar de tres áreas nas que se agrupan tódolos aspectos que definen a transacción.

Por unha parte, a área comercial, que abrangue fundamentalmente os aspectos económicos e que adoita se-la fonte máis habitual de conflitos. A resolución usual destes conflitos adoita se-la negociación de táboas anuais nas que se negocian unha serie de condicións como as achegas por parte dos fabricantes para os gastos de promoción e de publicidade, as asignacións por mante-los productos en cabeceiras de góndola, os descontos ó final de ano por vendas, etc., que exercen en xeral unha presión sobre os prezos².

En segundo lugar, a elección da variedade, a política promocional ou o *merchandising* constitúen aspectos que caen dentro da órbita da área do marketing. Neste terreo, a multitude de marcas e a ampla oferta de novos productos fai que os fabricantes manteñan co detallista unha poxa por estar no limitado espacio dos seus lineais.

Por último, a área loxística constitúe o terceiro dos terreos de negociación entre fabricantes e detallistas, aínda que o habitual é que as condicións relativas a esta área se engloben dentro das táboas comerciais e non supoñan unhas negociacións por separado.

Neste último ámbito, a necesidade de crear unha oferta atractiva para cada tipo de consumidor e de que se adapte as súas necesidades específicas leva ós detallistas a esixirles ós fabricantes lotes de produto a medida dos clientes, envases especiais, variedade de productos e condicións e prazos de entrega determinados (en plataformas ou por entrega directa ou en ámbolos dous, como no caso das grandes superficies). Todo iso ten unhas considerables implicacións na forma en que os fabricantes deben xestiona-los seus stocks de materia prima, de productos rematados, na súa capacidade productiva, etc., para satisfacer estas esixencias.

Chegados a este punto é imprescindible falar da marca propia ou da marca do detallista dado que, aínda que é un fenómeno cunha vertente comercial (menor prezo) e de marketing (identificación co formato comercial), as súas implicacións na loxística do fabricante –en concreto na área productiva– son indubidables ó supo-

² Non obstante, cómpre salientar un dos aspectos que supón unha das maiores fontes de conflito nas relacións; isto é, o aprazamento dos prazos de pagamento por parte dos detallistas ós provedores, máis alá das necesidades de financiamento do proceso de comercialización e que, polo tanto, debe interpretarse como outra manifestación do exercicio de poder dos primeiros fronte ós segundos.

ñe-la compra parcial ou total da súa capacidade productiva á vez que supón un elemento de competencia máis no lineal para a súa propia marca.

Os grandes detallistas como os hipermercados e as cadeas de supermercados atopan vantaxes nestas marcas pola amplitude de variedade a un mellor prezo, arma fundamental para loitar contra os *discount*, así como pola oportunidade de mellora-las súas marxes ó conseguir con elas aforros en custos de publicidade e loxísticos. Os consumidores, pola súa parte, buscan fundamentalmente mellora-las condicións económicas da súa compra, ó tempo que procuran conservar uns certos niveis de calidade. Para os fabricantes, producir con marca do detallista ten unha virtualidade ambivalente: por un lado, consegue incrementa-los volumes de produción e aproveita-la capacidade ociosa; por outro lado, está o risco de perder cota de mercado dos seus propios produtos a favor dos do detallista.

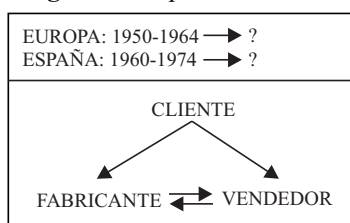
Como se puido comprobar, as relacións fabricante-detallista gozan dunha complexidade considerable, dado o elevado número de aspectos e de criterios nos que se deben poñer de acordo para alcanza-lo obxectivo que ámbolos dous teñen en común: satisfácelas necesidades do consumidor. Basicamente, pódese dicir que este obxectivo común se traduce, dende a óptica do fabricante, en conseguir *fidelizar* o cliente á súa marca e, dende a óptica do detallista, en conseguir *fidelizar* o cliente ó seu emblema comercial.

En definitiva, é o cliente o consumidor final o que decide o éxito ou o fracaso de fabricantes e detallistas. O consumidor actual, ante a ampla oferta de produtos e de puntos de venda, canaliza a información que recibe e economiza nas súas compras *a priori*, facéndoas máis racionais; as mensaxes publicitarias perden parte da súa efectividade e hai unha menor lealdade tanto ás marcas como ós establecementos onde fai as súas compras.

Baixo estas premisas, pódese falar da fin do período de protagonismo en solitario de fabricantes e detallistas, e dun novo período que para algúns autores se iniciou a mediados dos anos 80 en Europa e a principios dos 90 en España, marcado polo papel fundamental que desenvolve o consumidor.

Na figura 2, o esquema de fluxo de poder complementácese coa figura do consumidor, e mostra de forma bidireccional o exercicio de poder fabricante/vendedor, co obxecto de enfocar de forma ampla as relacións entrámbalas dúas partes e non xeneralizando, é dicir, tendo en conta a situación de poder que cada unha das partes pode ter segundo a súa dimensión e posición no mercado con respecto á outra.

Figura 2.- O poder do cliente



FONTE: Elaboración propia.

3. A FUNCIÓN LOXÍSTICA EN EMPRESAS DETALLISTAS

Os tres grandes grupos de fenómenos que poden considerarse ilustrativos do panorama actual e futuro da distribución comercial española, semellantes ó do conxunto europeo, son a concentración e a internacionalización, as novas fórmulas comerciais, e a innovación tecnolóxica e a profesionalización. Este último pode traducirse como o intento de intervir en maior medida no proceso de satisfacer as necesidades dos consumidores, restándolles protagonismo ós fabricantes. Dende un enfoque loxístico, esta circunstancia supón a modificación dos papeis que ata agora desempeñaban fabricantes e detallistas.

Deste modo, as iniciativas dos grandes detallistas no desenvolvemento de marcas propias (mercado capacidade productiva dos fabricantes para tal fin) e a súa intervención no proceso de distribución física, levaron ós detallistas a participar en funcións ata hai pouco reservadas ós fabricantes (producción e loxística).

Como resultado do novo papel que desenvolven as empresas detallistas, as súas estratexias deberán orientar os esforzos, por unha parte, cara ó consumidor final para atraelo, satisfacelo e fidelizalo e, por outra, cara ás actividades loxísticas en busca dun bo servizo de aprovisionamento ós puntos de venda e a redución dos custos loxísticos.

De acordo con este último, as actuacións desenvolvidas pódense resumir nos seguintes dous puntos fundamentais, segundo os resultados do estudo realizado en 1992 por Andersen Consulting e polo Centro Español de Loxística (CEL):

- O acurtamento do ciclo de pedidos das tendas mediante sistemas de reaprovisionamento baseados na demanda diaria e apoiados nas tecnoloxías de información, así coma a automatización das funcións de captura de datos e de manipulación dos produtos apoiados tamén nas devanditas tecnoloxías.
- A centralización e a redución de stocks en centros de distribución propios ou plataformas que realizan o subministro ós puntos de venda, concentrando os seus esforzos na racionalización do número, na localización e na dimensión das instalacións.

Actualmente, son xa moitos os detallistas que centralizan os seus stocks en plataformas convenientemente equipadas para o tratamento específico dos diferentes produtos. Con todo, cómpre comentar que, no caso dos hipermercados, por agora, se tende a manter unha porcentaxe de entregas directas de provedores á superficie de venda, favorecendo en certo modo a independencia na xestión dos diferentes centros da firma.

Agora ben, cómpre dar un paso máis na consideración das estratexias coas que contan os detallistas para se involucraren na función loxística e é propoñer como alternativa, ó igual que poden face-los fabricantes, a subcontratación desas actividades loxísticas (almacenaxe, xestión do inventario, subministración ás tendas...) a unha terceira empresa especializada nestas tarefas sobre a base dunha relación contractual: o operador loxístico.

Chegados a este punto, considérase importante remarca-lo feito de que, dende o punto de vista comercial, se tenda cara á relación directa entre fabricante e detallista (sexa cal sexa a súa organización ou estrutura) eliminando a figura do almacenista ou intermediario, e que, pola contra, dende o punto de vista loxístico, xurda a posibilidade de incorporar un novo axente intermediario entre fabricante e detallista.

Con todo, non se deben pasar por alto os casos nos que unha compañía inicialmente almacenista, con enfoque proactivo, se convertera en operador loxístico aproveitando a súa infraestrutura e experiencia, incorporando ó seu negocio a actividade de transporte e/ou reparto. Nestes casos, o acurtamento comercial e o alongamento loxístico da canle se produciría pero baixo a perspectiva positiva de evolución dunha compañía en lugar da perspectiva negativa da súa desaparición.

4. A NECESIDADE DE COOPERACIÓN ENTRE FABRICANTES E DETALLISTAS

O perfil actual do consumidor, máis sensible á relación calidade/prezo e capacitado para dispoñer da información que precisa para a toma das súas decisións, mostra unha menor lealdade tanto a marcas de produtos como a formatos comerciais e un maior interese por aquilo que lle ofrece un maior valor engadido.

Nesta situación, a proposta individual de cada axente da canle polo que se refire á busca da súa eficiencia na súa parcela na canle, fomentou o endurecemento dos procesos de negociación entrámbalas dúas partes, como xa se comentou. Deste modo, os detallistas presionan para obte-las maiores concesións posibles, mentres que os fabricantes intentan ter que cede-lo menos posible en canto a descontos e a esixencias no prego de condicións ou táboas de negociación, que afectan tanto á área de marketing (promoción e publicidade, *merchandising*, descontos por vendas e, en xeral, presión sobre os prezos) como á área loxística (maiores esixencias no servizo como resposta rápida nas subministracións, entregas a horas fixas, unidades de manipulación con alturas determinadas, etc.).

En definitiva, fabricantes e detallistas manteñen un pulso nas negociacións co obxecto de conseguirlas mellores condicións, con propostas xeralmente no curto prazo; todo iso a pesar de que ámbolos dous teñen un obxectivo común que é tratar de transferi-lo maior valor engadido posible ó consumidor.

É por iso que o cambio de proposta nas relacións cara á cooperación entre as empresas que integran a canle de distribución do sector de bens de gran consumo parece unha postura máis razoable con vistas a traballar dun modo coordinado, poñendo en común as mellores prácticas que permitan a eliminación de todo aquilo que non lle engade valor ó consumidor.

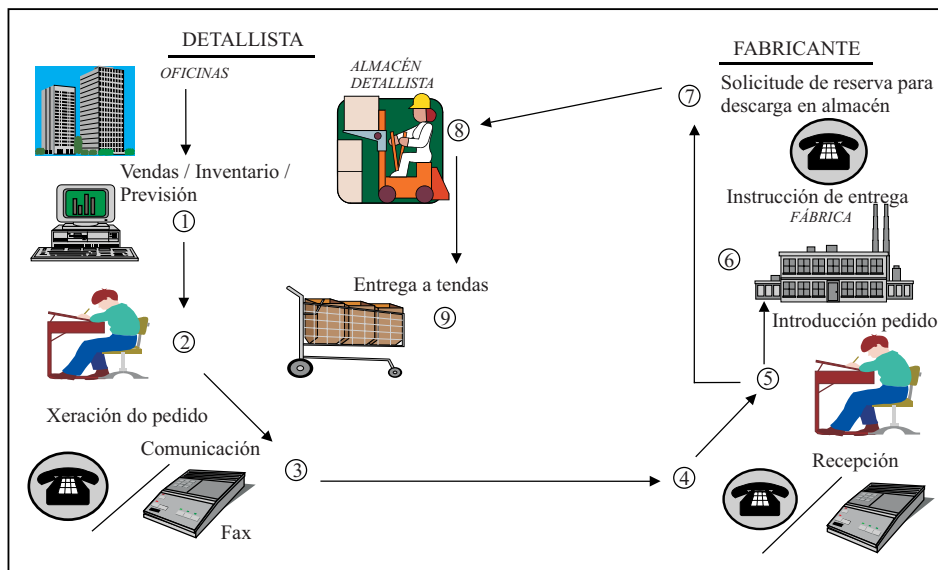
A continuación analízanse as consecuencias negativas que o conflito nas relacións entre fabricantes e detallistas ten como orixe as ineficiencias na canle de distribución. En contrapartida, a cooperación preséntase como medio de resolución de conflitos, constituíndo, ademais, a base de partida para conseguilo funcionamento eficiente da devandita canle.

4.1. A INEFICIENCIA DERIVADA DO CONFLICTO NAS RELACIÓNS FABRICANTE-DETALLISTA

A relación entre fabricantes e detallistas materialízase a través do proceso de pedido-entrega. Este proceso se inicia coa emisión do pedido por parte do detallista ó fabricante a través do teléfono, do fax ou do intercambio electrónico de datos (EDI).

O pedido reflicte fundamentalmente a cantidade que hai que servir de cada un dos produtos solicitados e o prazo de entrega (non sempre). A recepción e o tratamento do pedido por parte do fabricante desencadea a orde de preparación do pedido para a súa expedición. Seguidamente, en caso de que non quede reflectida no pedido a data e a hora programada para a entrega, dende o almacén do fabricante debe tramitarse unha solicitude de reserva para a descarga no destino. Finalmente, no caso de entrega centralizada, dende a plataforma detallista procederáse á subministración ós puntos de venda mediante os medios establecidos en cada caso. Todo este proceso se amosa na figura 3.

Figura 3.- O proceso pedido-entrega



FONTE: Elaboración propia.

Á vista de tódalas actividades que interveñen é posible que se poidan producir múltiples fallos ó longo de todo o proceso, imputables tanto a actuacións ineficientes dos fabricantes como dos detallistas e, en calquera caso, en proporción directa á falta de coordinación e de entendemento entre as partes implicadas: fallos na recepción e no tratamento dos pedidos, incumprimento das condicións de servizo por parte do fabricante (roturas de stocks, incumprimento das datas de entrega, in-

cumprimento da hora programada de entrega, etc.), problemas na descarga, rexeitamentos de mercadorías e erros na facturación.

Na valoración desta problemática é evidente que ambas dúas partes –fabricantes e detallistas– saen prexudicadas por canto o resultado final adoita ser con frecuencia a falta dun produto determinado nos puntos de venda. Iso pode ter consecuencias diversas segundo o caso. A modo de exemplo, pódese propoñer a perda de venda por parte do fabricante se o consumidor opta por elixir outra marca alternativa que estea dispoñible ou a perda de venda para o detallista se, pola contra, o cliente é fiel á marca e opta por acudir ó establecemento doutra firma comercial para mercalo. En todo caso, a insatisfacción do consumidor está garantida e esta será especialmente crítica no caso de que o produto en cuestión sexa ofertado en promoción.

En calquera caso, os custos ocasionados polos fallos xurdidos na interfase fabricante-detallista acumúlanse, sendo repercutidos ó final nos prezos de venda se se quere seguir operando cunhas marxes que permitan continuar actuando na canle.

En definitiva, as negociacións poden interpretarse coma un xogo no que a curto prazo unha das partes pode saír beneficiada fronte á outra en virtude da súa posición de poder. Sen embargo, o resultado final está condicionado polos problemas derivados dunha actuación descoordinada nun ámbito –o loxístico– no que parece coherente traballar conxuntamente para achegar solucións que satisfagan a tódolos membros da canle.

4.2. A COOPERACIÓN COMO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Cómpre asumi-lo conflito como un factor inherente nas relacións entre organizacións debido ó desexo que estas teñen de buscar maximiza-lo seu nivel de autonomía nun contorno de clara interdependencia ou, se se prefire, polo difícil que pode resultar que un membro da canle logre satisfacer á vez a tódolos provedores ou clientes cos que se relacione.

Con todo, a existencia de conflitos non debe interpretarse de forma totalmente negativa pois, a un certo nivel ou cunha determinada intensidade, os conflitos poden empurrar ós membros da canle a evolucionar e a aproveitar oportunidades de mellora; é o que se coñece como conflitos funcionais fronte ós disfuncionais ou destructivos (Anderson e Narus, 1990). De calquera modo, se o conflito é tal que carrega consecuencias negativas na eficiencia da canle, cómpre desenvolver unha serie de mecanismos co obxectivo de evita-lo prexuízo que co tempo pode ocasionar a tódolos membros.

Neste sentido, na segunda década dos anos 70 aparecen as primeiras referencias verbo da cooperación como un dos mecanismos ós que acudir para a resolución de conflitos (Pearson e Monoky, 1976; Etgar, 1979), ós que posteriormente se suman as doutros autores que sinalan a natureza bipolar do conflito e da cooperación e, á vez, a estreita interrelación entrámbolos dous: a cooperación como mecanismo de resolución do conflito e o conflito como estímulo á cooperación (Michie e Sibley, 1979; Lévy, 1990).

Pero, seguindo coa revisión da literatura de marketing dos últimos vintecinco anos —extensa en referencias sobre o poder e o conflito na canle—, aparecen, non obstante, unha serie de traballos que deixan a un lado o estudo de ámbalas dúas dimensións do comportamento nas relacións para centra-la súa atención na cooperación como comportamento lóxico e acorde coa propia esencia das relacións na canle.

En efecto, dado que a consideración do funcionamento e da xestión da canle implica propoñer un enfoque interorganizativo, algúns autores acoden á teoría de organizacións para explica-lo comportamento cooperativo (Reve e Stern, 1979; Stern e El-Ansary, 1992). Segundo esta teoría, unha organización complexa pode caracterizarse por uns obxectivos colectivos, por unhas estruturas xerárquicas, pola formalización de regras e políticas, pola interdependencia no desenvolvemento das súas actividades e polas relacións de cooperación entre os seus membros. Dito doutro modo, a interdependencia funcional require niveis significativos de cooperación para desenvolve-las tarefas específicas que fan dispoñibles os produtos e os servizos ós consumidores finais.

Baixo este último enfoque, pero dende a perspectiva da loxística, a análise da cooperación nas canles de distribución pasa por considerar este comportamento como necesario para que os membros da canle poidan operar eficientemente e poidan consegu-los seus obxectivos (Bowersox *et al.*, 1980).

Aínda que a base de partida para a organización da canle radica nos beneficios económicos derivados da especialización de cada un dos seus membros no desenvolvemento das súas funcións, segundo Gill e Allerheiligen (1981), poden alcanzarse outras economías (simplificación, escala, sincronización...) a través da organización en canle e da actuación cooperativa debido a dúas razóns:

- A posibilidade de separa-las actividades de transacción (comerciais) do fluxo físico, polo que é posible a coexistencia de competencia (incluso conflito) no que se refire ás condicións das transaccións ou ó alcance de cotas de mercado e, á vez, de cooperación no proceso de distribución física.
- A magnitude dos custos implicados na distribución física, que fai que o potencial de mellora sexa moi alto.

Deste modo, é posible alcanzar aforros con relación ó transporte, á xestión de inventarios ou ó tratamento eficiente da información, onde a existencia de coordinación é fundamental dado que o sistema de distribución opera sobre a base de información. Sen un sistema efectivo de comunicación que ligue ós membros da canle resultará difícil alcanza-la coordinación e, en consecuencia, o fluxo eficiente na canle; serán probables, en cambio, erros na planificación, altos niveis de inventario, custos innecesarios de transporte e baixos niveis de servizo ó cliente. A información necesaria, polo tanto, debe ser compartida, transmitida adecuadamente, e transmitida no tempo requirido para xestiona-lo fluxo físico de forma conveniente.

5. ESTUDIO EMPÍRICO NO CONTEXTO GALEGO

Neste apartado preséntase o estudo empírico realizado para analiza-la situación actual das relacións entre fabricantes e detallistas no contexto dos bens de gran consumo alimentario en Galicia, e préstaselle unha especial atención ó desenvolvemento da loxística entrámbolos dous axentes.

5.1. METODOLOXÍA

A continuación, describíense as tres etapas que se seguiron no desenvolvemento do traballo empírico para alcanza-lo obxectivo proposto: a definición do universo de estudo, o deseño e a validación dos cuestionarios e a recollida e o tratamento dos datos.

5.1.1. Universo do estudo

Nun principio, á hora de establece-lo universo do estudo dos fabricantes tomouse como base a clasificación recollida no ARDÁN 2000, aínda que, debido a certas limitacións, tivo que ser complementada con outras fontes de información, como as asociacións empresariais.

Unha vez completo este universo inicial levouse a cabo un primeiro acoutamento ó eliminar do conxunto dúas das actividades (“Alimentos preparados para animais sen clasificar” e “Graxas e aceites animais”) por consideralas non relacionadas coa canle de venda detallista. Así mesmo, propúxose un segundo acoutamento co obxectivo de recoller no estudo a aquelas empresas cun volume mínimo de negocio. Deste modo, decidiuse considerar só aqueles fabricantes con produtos que se comercializasen a través de cadeas detallistas (hipermercado, supermercado, *discount*...) e cunha facturación que superara os 1.000 millóns de pesetas no exercicio do ano 98.

Na táboa 1 recóllese o universo de fabricantes, constituído por 60 empresas fabricantes distribuídas en 11 sectores de actividade.

Táboa 1.- Universo de empresas fabricantes

SIC	ACTIVIDADES	NUM. EMPRESAS
20 11	Carne empacotada e embutidos, matadoiro agás avícola	5
20 16	Matadoiro avícola	7
20 26	Leite líquido e iogures	7
20 51	Pan e produtos de pastelería agás galletas	3
20 61	Azucres de cana	1
20 82	Cervexa	1
20 84	Víños e brandy	2
20 86	Bebidas refrescantes non alcólicas e augas minerais	3
20 91	Conservas de peixe e froitos de mar	19
20 92	Peixes e produtos do mar frescos e conxelados	11
20 95	Torrefacción de café	1

Polo que se refire ás cadeas detallistas, procedeuse a acouta-lo universo propoñendo un certo nivel para as empresas en aspectos tales como m² de superficie de venda ou posición no mercado. Deste modo, foron seleccionadas aquelas empresas con marcas comerciais que figurasen en máis de 5 puntos de venda da xeografía galega. Para iso, ademais do ARDÁN, empregouse como fonte de información o *Atlas da distribución alimentaria ALIMARKET'99*, no que se recollen tódolos puntos de venda dos distintos grupos detallistas e dos detallistas independentes en cada unha das provincias españolas.

Como resultado deste acoutamento, o universo detallista quedou constituído pola totalidade dos grandes grupos detallistas nacionais e estranxeiros con puntos de venda na Comunidade Autónoma de Galicia, en total 8 empresas. En canto ás cadeas galegas, o criterio de empresas con máis de 5 puntos de venda na comunidade estableceu o universo en 9 empresas.

5.1.2. Deseño e validación de cuestionarios

A técnica elixida foi a da enquisa persoal sobre a base dun cuestionario estruturado deseñado de forma mixta, é dicir, con preguntas pechadas, nas que se utilizou a escala de valoración Likert (1 –mínimo– a 5 –máximo–), ou simplemente o marcado das cuadrículas para aqueles casos en que procedera, e con preguntas abertas.

En primeiro lugar, deseñouse un modelo de cuestionario para fabricantes e, unha vez validado este, procedeuse ó deseño do cuestionario para cadeas detallistas. Sobre isto cómpre aclarar que, aínda que ámbolos dous cuestionarios resultan na súa maior parte idénticos, buscando con iso a confrontación de opinións entrámbalas dúas partes, algunhas preguntas foron eliminadas ou modificadas no caso dos detallistas por non resultar procedentes para a súa actividade.

Tralo deseño inicial do cuestionario de fabricantes, levouse a cabo a súa validación a través da entrevista con dúas empresas, das cales se coñecía *a priori* o seu grao de interese e de desenvolvemento no campo da loxística e das relacións na canle.

Validado o cuestionario destinado a empresas fabricantes, levouse a cabo o deseño do cuestionario para cadeas detallistas, para o que non se considerou necesario validalo dado que resultaba idéntico ó de fabricante agás nalgúns omisións por non resultaren procedentes.

5.1.3. Recollida e tratamento dos datos

Unha vez establecida a versión definitiva de ámbolos dous cuestionarios, o traballo de campo foi desenvolvido dende mediados de xaneiro ata finais de xullo do 2000.

Dado que o reducido tamaño do universo tanto de fabricantes como de detallistas aconsellaba a consideración da súa totalidade no estudio, contactouse coas 60 empresas fabricantes, e logrouse unha porcentaxe de participación de preto do

60%, coa realización da entrevista a 35 destas empresas, suficientemente representativo da realidade do sector.

En canto ás cadeas detallistas, conseguiuase a participación total das 9 empresas galegas, sendo a resposta dos grupos de ámbito nacional ou europeo con presenza na Comunidade galega do 50%, ó acceder a colaborar 4 das 8 empresas.

Finalmente, polo que respecta ó tratamento dos datos, optouse pola estatística descritiva, máis acorde cos obxectivos do estudo de revela-lo grao de coñecemento, de interese ou de implementación das empresas relativo a unha serie de temas, e no que se outorgou un interese especial á información cualitativa pola súa riqueza á hora de describir a realidade existente e a natureza das preocupacións e tendencias máis relevantes sobre os aspectos estudados. A táboa 2 reflicte a ficha técnica do estudio.

Táboa 2.- Ficha técnica do estudio

Universo	Empresas galegas fabricantes de produtos alimentarios que comercializan a través de cadeas detallistas e cunha facturación que superou os 1.000 millóns de pesetas no exercicio do ano 98 Cadeas detallistas galegas e non galegas que contén con máis de 5 puntos de venda en Galicia para as que se consideran a totalidade das súas marcas comerciais
Técnica de recollida de información	Entrevista persoal con apoio dun cuestionario estruturado mixto (preguntas abertas e pechadas)
Tamaño do universo	60 fabricantes, 9 cadeas detallistas galegas e 8 non galegas
Entrevistas realizadas	35 fabricantes, 9 cadeas detallistas galegas e 4 non galegas
Perfil dos entrevistados	Responsables de loxística e, no seu defecto, responsables relacionados coas actividades loxísticas/comerciais da empresa

5.2. RESULTADOS

A amplitude co que foi proposto o estudio fai imposible recoller tódolos resultados obtidos e que fan referencia, a modo de grandes bloques, ó deseño do sistema loxístico das empresas, ó nivel de coñecemento e de implantación de tecnoloxías da información e das comunicacións, e tamén á situación das relacións entre fabricantes e detallistas e cómo iso se materializa a través do proceso loxístico de entrega-recepción.

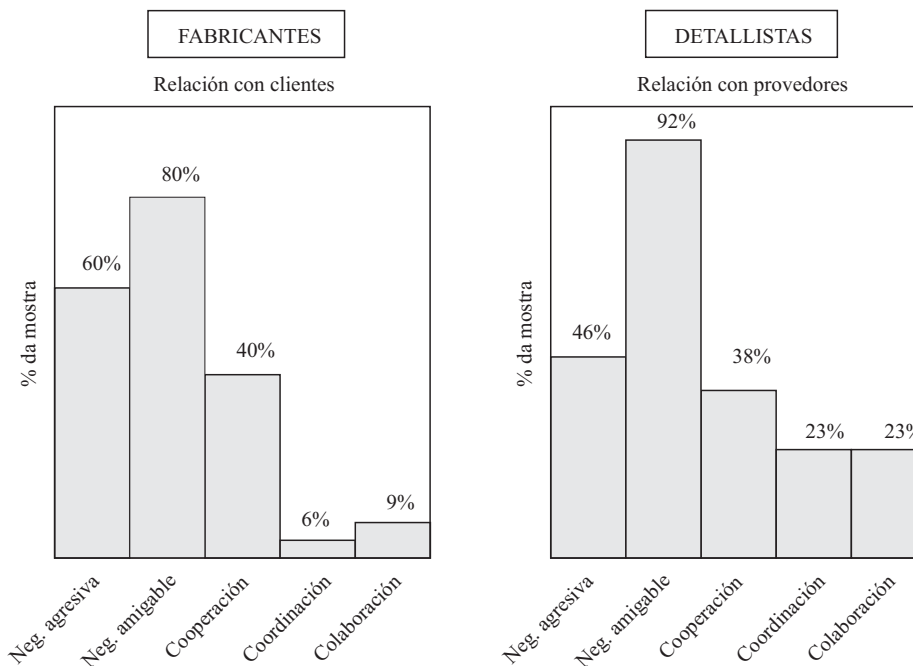
Centrando a atención nesta última parte, cara á que se enfocou todo o exposto neste traballo á hora de analiza-lo tipo de relación que fabricantes e detallistas manteñen entrámbolos dous, estableceuse unha clasificación gradual na medida en que se avanza dende a confrontación á confianza mutua da colaboración, como se recolle na táboa 3.

Táboa 3.- Tipo de relacións

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Negociación agresiva</i>: baseada en condicións comerciais, moi discutidas, con prexuízo nos resultados para algunha das partes • <i>Negociación amigable</i>: contrato de duración anual ou inferior onde os resultados adoitan ser máis equilibrados para ámbalas dúas partes • <i>Cooperación</i>: contrato de máis longa duración e baseada na boa disposición e confianza provedor-cliente • <i>Coordinación</i>: contrato de longa duración e no que son pactadas unha gran parte das condicións loxísticas, que conta coa integración de sistemas de información (EDI, Internet...) • <i>Colaboración</i>: relacións a longo prazo, equipos multiempresa, previsións compartidas, planificación conxunta...

Tomando como referencia esta tipoloxía, a opinión de fabricantes e detallistas sobre o tipo de relacións que manteñen entrámbolos dous na actualidade recóllese na figura 4.

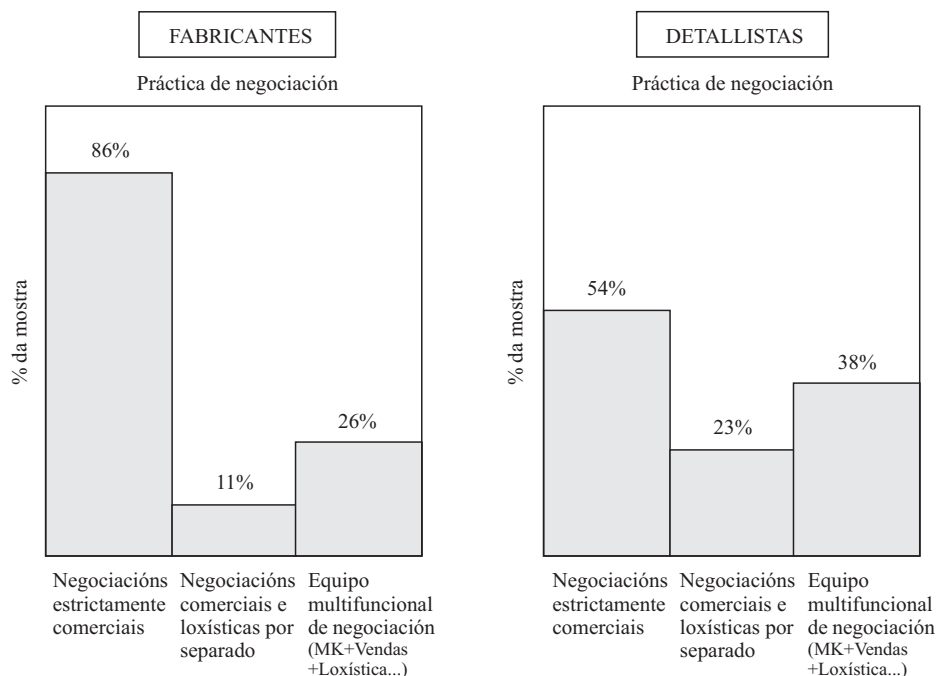
Figura 4.- Tipoloxía das relacións



Segundo se comproba, unha alta porcentaxe, tanto de fabricantes como de detallistas (un 80% e un 92%, respectivamente), considera que manteñen un talante amigable nas negociacións coa outra parte. A pesar diso, o 60% dos fabricantes e o 46% dos detallistas (67% de se consideraren só os detallistas galegos) afirman que algunhas das súas negociacións aínda están marcadas pola agresividade. As propostas que impliquen un maior traballo en común e un horizonte máis amplo na relación comezan a mostrar signos de avance, fundamentalmente na súa primeira fase ou fase de cooperación.

Con vistas a descubri-la importancia que as empresas conceden á loxística nas súas relacións na canle, onde ata hai pouco só tiñan cabida as propostas comerciais, analizouse o perfil dos axentes implicados no proceso de negociación.

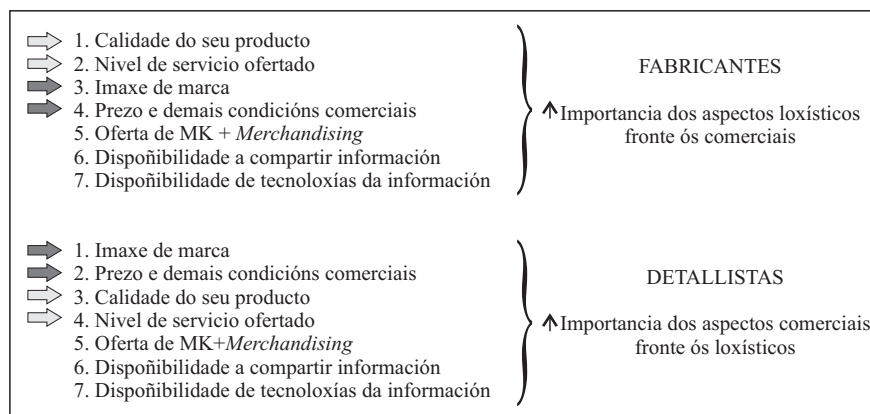
Os resultados obtidos neste sentido mostran por parte dos fabricantes un marcado enfoque comercial nas súas negociacións (86%) aínda que, como xa se comentou, os posibles requirimentos loxísticos a acordar quedan reflectidos nos acordos alcanzados. Pola contra, como se observa na figura 5, os detallistas repártense entre os que negocian baixo un perfil comercial e os que empregan un equipo multifuncional.

Figura 5.- Enfoque das negociacións

Por outra parte, á hora de valorar unha serie de factores como claves ou puntos fortes na negociación, o diferente punto de vista de fabricantes e detallistas faise patente. Na figura 6 desvélese que mentres os fabricantes consideran que a calidade dos produtos e o nivel de servizo son o que máis valoran os seus clientes na negociación, estes mostran as súas preferencias polos aspectos comerciais, imaxe de marca e prezo.

Agora ben, considérase importante matizar que, aínda que a valoración en conxunto dos detallistas coincide coa individual dos detallistas nacionais, a valoración dos detallistas galegos por separado altera a clasificación das tres primeiras posicións; así, coinciden cos fabricantes ó sinala-la calidade do produto como o factor primordial da negociación, pero reservan o segundo e o terceiro postos para os aspectos comerciais do prezo e da imaxe de marca sobre o nivel de servizo.

Respecto a cáles son os requirimentos loxísticos que precisan un acordo entrámbalas dúas partes, os máis habituais adoitan se-los relativos ás condicións do proceso de entrega-recepción da mercadoría. Neste sentido, a importancia de chegar a acordos que permitan alcanzar unha mellor coordinación entre tódolos axentes implicados no proceso de entrega e favorece-los aforros loxísticos por un mellor aproveitamento dos medios é clara.

Figura 6.- Aspectos importantes na negociación

Na táboa 4 recóllese unha serie de posibles acordos a alcanzar neste proceso por ámbalas dúas partes e na figura 7 móstrase a frecuencia con que fabricantes e detallistas establecen eses acordos, e indícase se é unha práctica establecida con todos ou con algúns dos seus clientes/provedores ou se, pola contra, nunca se leva a cabo.

Táboa 4.- Acordos loxísticos

1. Día/frecuencia programada de entrega	7. Palé completo ou axuste a capa
2. Marcos horarios de intercambio de información	8. Entrega de camiión completo
3. Marcos horarios para a entrega-recepción	9. Marxe admisible de caducidade
4. Máximo tempo de espera na descarga	10. Responsabilidade de execución da descarga
5. Quenda de descarga	11. Procedemento de incidencias en entrega-recepción
6. Entregas paletizadas, parque de paletas especificacións de uso	12. Procedemento de devolucións

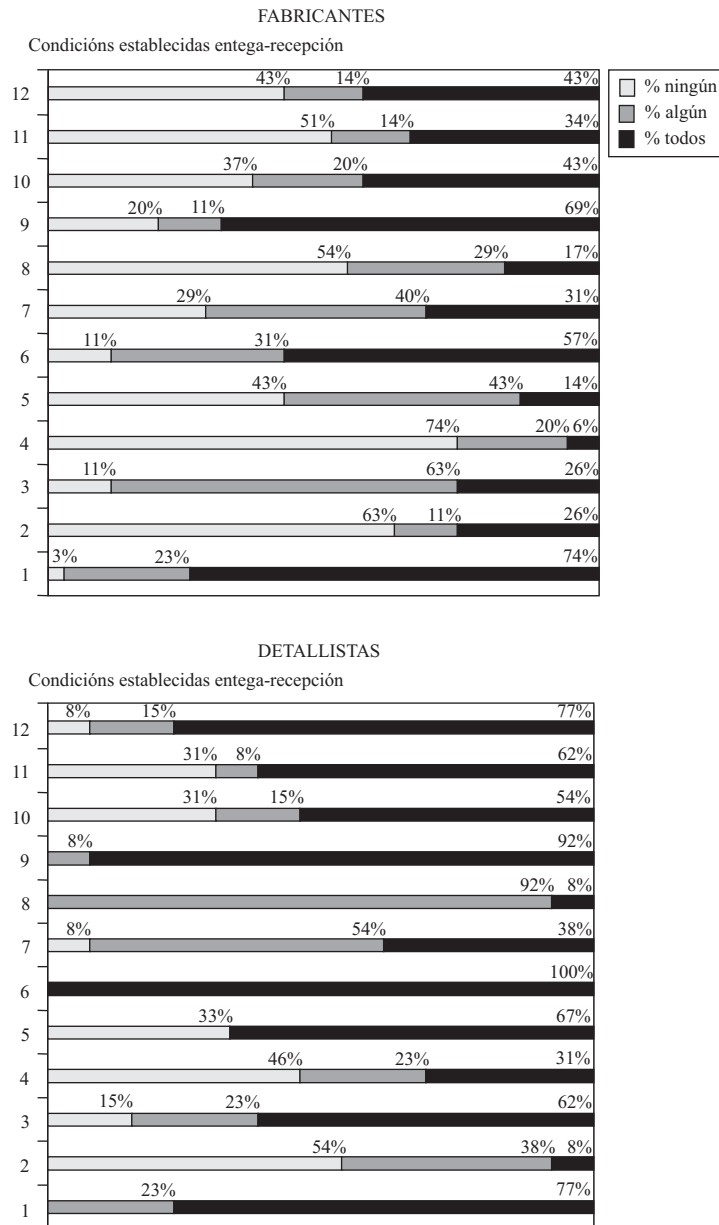
A simple vista, o primeiro que destaca é a maior extensión de acordos por parte dos detallistas que dos fabricantes, pois son maioritarios os acordos establecidos con todos ou con algúns fabricantes, fronte ós casos de ausencia de acordo.

Agora ben, o establecemento destes acordos non exime da aparición de problemas e de conflitos entrámbalas dúas partes. Deste modo, cando se lles pide ós fabricantes que sinalen dos aspectos anteriores aqueles que ocasionan incidencias cunha maior frecuencia pola actuación/organización ineficiente dos detallistas na recepción da mercadoría e, pola contra, ós detallistas que sinalen os puntos de maior conflito pola actuación/organización ineficiente dos provedores nas súas entregas, os resultados son moi ilustrativos sobre a diferente visión que dos problemas teñen ámbalas dúas partes.

Para os fabricantes, os principais problemas xorden debido á falta de capacidade dos detallistas para organizar de forma fluída as descargas, sendo moi común que os transportistas propios ou subcontratados polos fabricantes deban gardar longas colas de espera para descargar, ben en plataformas ou ben en grandes puntos de venda, polo que carece de efectividade establecer máximos tempos de espera na

descarga. En menor medida, pero considerado tamén como unha fonte frecuente de conflitos, os fabricantes manifestan os seus desacordos coa maneira en que se producen algunhas veces as devolucions de mercadoría.

Figura 7.- Práctica de acordos loxísticos



Por último, varios fabricantes van máis alá de sinalar simples problemas de organización nas plataformas e critican a discordancia entre o pactado/negociado a nivel central cos responsables de compras das empresas detallistas e as condicións en que teñen lugar as descargas en plataformas, sendo a organización destas plataformas para estes fabricantes verdadeiros grupos de poder independente dentro da compañía detallista.

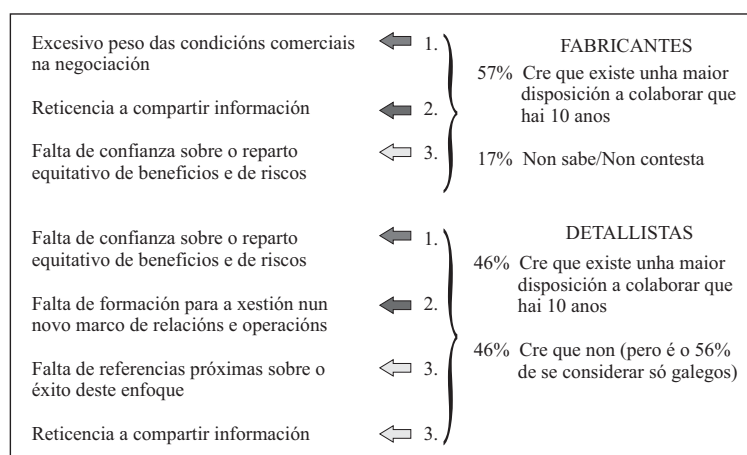
Pola súa parte, os detallistas comparten o problema das descargas en plataformas e en grandes puntos de venda, pero apoñen a situación ó incumprimento dos marcos horarios establecidos para a entrega. Tamén hai coincidencia ó coméntalas devolucións como motivo de discusión e, finalmente, tamén sinalan como problemas máis frecuentes os derivados da falta de definición clara da responsabilidade da descarga.

Por último, trala descrición do estado actual das relacións entre fabricantes e detallistas, cabe analizar cáles son, segundo os interesados, as principais barreiras para poder avanzar na liña da cooperación/coordinación/colaboración no ámbito loxístico.

Tendo en conta as implicacións que iso supón (p.e., un maior compromiso nos acordos de eficiencia na entrega-recepción e en maior número de aspectos, maior transparencia no intercambio de información, valoración conxunta dos aforros que se poden obter, etc.), a valoración dos fabricantes e das cadeas detallistas sobre as principais barreiras para cambia-lo enfoque das relacións é novamente moi diferente.

Como se comproba na figura 8, mentres que os fabricantes expoñen como principais barreiras o excesivo peso das condicións comerciais na negociación, a reticencia por parte dos detallistas a compartir información e a falta de confianza no reparto equitativo de beneficios e riscos derivados da cooperación, por esa orde, os detallistas expoñen a falta de confianza en primeiro lugar e, seguidamente, a falta de formación para a posta en marcha deste novo enfoque de xestión.

Figura 8.- Barreiras á cooperación



6. CONCLUSIÓNS

As negociacións entre fabricantes e detallistas da canle de distribución de bens alimentarios poden interpretarse coma un xogo no que a curto prazo unha das partes pode saír beneficiada fronte á outra en virtude da súa posición de poder. Sen embargo, o resultado final está condicionado polos problemas derivados dunha actuación descoordinada no ámbito loxístico, no que parece coherente traballar conxuntamente para achegar solucións que satisfagan a tódolos membros da canle.

Polo tanto, o cambio de proposta nas relacións cara á cooperación entre as empresas que integran a canle de distribución parece unha postura máis razoable con vistas a traballar dun modo coordinado, poñendo en común as mellores prácticas que permitan a eliminación de todo aquilo que non lle engade valor ó consumidor.

Este enfoque é, sen embargo, difícil de levar á práctica. O excesivo peso das condicións comerciais e a falta de confianza no reparto equitativo de beneficios e riscos derivados da cooperación son, segundo se desvelou a través do estudio empírico levado a cabo entre fabricantes e detallistas da canle de distribución de bens alimentarios en Galicia, as principais barreiras para que ámbolos dous axentes traballen conxuntamente na busca dunha loxística eficiente.

Por outra parte, practicamente a metade dos fabricantes e dos detallistas pensan que melloraron as relacións nestes últimos 10 anos e a outra metade pensa o contrario. En liña con iso, a pesar de que unha gran maioría de fabricantes e de detallistas afirman manter negociacións fundamentalmente amigables, unha alta porcentaxe en ámbolos dous casos declara manter aínda relacións marcadas pola agresividade.

En definitiva, malia que ámbolos dous axentes son conscientes das vantaxes que pode proporcionar a actuación conxunta no ámbito loxístico, aínda non existe a madurez suficiente para que se poidan consolidar estas propostas nas relacións entre as empresas da canle de distribución de bens alimentarios en Galicia.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET [ed.] (1999): *Atlas de la distribución alimentaria*.
- ANDERSEN CONSULTING; CEL (1993): *La logística en España en la década de los 90*. Madrid: E. Andersen y Cía./SRC/CEL.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54.
- BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B.; LAMBERT, D.M.; TAYLOR, D.A. (1980): *Management in Marketing Channel*. New York: McGraw-Hill.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R.F.; SMITH, L.P. (1991): "Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 21, núm. 6, pp. 15-25.
- CONSORCIO DA ZONA FRANCA DE VIGO (2000): *Ardán Galicia 2000/10.000 Empresas. Directorio e informe económico-financiero*. Vigo: Consorcio da Zona Franca de Vigo, Servicios Avanzados.
- CRUZ ROCHE, I. [coord.] (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Madrid: Pirámide.

- DÍAZ, A. (1996): *Nuevas relaciones de poder y colaboración en el canal de distribución de productos de gran consumo*. (Tese de doutoramento non publicada). Universidad Complutense de Madrid.
- FRAZIER, G.L.; SUMMERS, J.O. (1984): "Interfirm Influence Strategies and their Application within Distribution Channels", *Journal of Marketing*, vol. 48, (summer), pp. 43-55.
- FRENCH, J.R.; RAVEN, B. (1959): "The Basis of Social Power", en D. Cartwright: *Studies in Social Power*. Arbor: The University of Michigan Press. (Citado por A. Fraiz (1995): *Análisis de los canales de distribución mediante el enfoque económico-político interno. Estudio empírico en el sector del automóvil*. (Tese de doutoramento non publicada). Universidade de Santiago de Compostela).
- GILL, L.E.; ALLERHEILIGEN, R.P. (1981): "Co-operation in Channels of Distribution: Physical Distribution Leads the Way", *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, vol. 11, núm. 8.
- LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. Madrid: MacGraw-Hill Interamericana de España.
- LÉVY, J.P. (1990): *Les circuits de distribution, théorie, méthode et structures: un essai de mesure comparative de l'impact du conflit et de la coopération sur la performance du détaillant dans le circuits de produits électriques domestiques au Canada*. (Tese de doutoramento). Université de Paris.
- MICHIE, D.A.; SIBLEY, S.D. (1979): "Channel Conflict Competition and Cooperation: Theory and Management", en R.F. Lusch e P. Zinszer [ed.]: *Contemporary Issues in Marketing Channel*. University of Oklahoma, University Printing Services.
- PEARSON, M.M.; MONOKY, J.F. (1976): "The Role of Conflict and Cooperation in Channel Performance", en K.L. Bernhardt [ed.]: *Marketing 1776-1976 and Beyond*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- RAVEN, B.H.; KRUGLANSKI, A.W. (1970): "Conflict and Power", en P. Swingle [ed.]: *The Structure of Conflict*. New York: Academic Press.
- REVE, T.; STERN, L.W. (1979): "Interorganizational Relations in Marketing Channels", *Academy of Management Review*, vol. 4, núm. 3, pp. 405-416.
- SÁNCHEZ, M. (1995): *Análisis de las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización: interacciones entre sus procesos comportamentales*. (Tese de doutoramento non publicada). Universidad de Almería.
- STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. (1992): *Marketing Channels*. 4ª ed. Englewoods, NJ: Prentice Hall.