

MANUEL R. RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA (\*)

JAVIER SANZ CAÑADA (\*)

## **Tipología de las relaciones industria-distribución en el sector de elaborados cárnicos (\*\*)**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Un hecho bastante frecuente en el proceso de modernización de los sistemas agroalimentarios (SAA) ha sido la creciente tendencia a la contractualización de las relaciones que se establecen entre los diferentes agentes económicos que intervienen a lo largo de la cadena productiva.

En efecto, desde los estudios que se realizaron, sobre todo en la década de los 70, sobre agricultura contractual y coordinación vertical entre el sector agrario y la industria agroalimentaria (IAA), ha existido una preocupación evidente por analizar las relaciones verticales que tienen lugar en la cadena alimentaria. En particular, el acervo de investigación sobre los acuerdos contractuales entre la IAA y el sector de distribución alimentaria (DA), no demasiado prolífico hasta hace escasas fechas, está experimentando recientemente un notable impulso a escala internacional. Este hecho ha sido motivado en buena medida tanto por el continuo desplazamiento del poder de decisión hacia las etapas de la cadena alimentaria más próximas al consumo, como por el

---

(\*) Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas de Madrid.

(\*\*) Este trabajo ha sido realizado con financiación de la CICYT: proyecto PB93-0162 titulado «Calidad, tecnología y medio ambiente: su impacto en la reestructuración de un Sistema Agroalimentario sostenible». Nos gustaría agradecer a ASOCARNE y, especialmente, a Fernando Pascual y a Luis Ferrer, por su colaboración para la realización de la encuesta. Por otra parte, José Manuel Duque ha efectuado el tratamiento informático de la encuesta.

continuo cambio de coordenadas que están experimentando las condiciones de negociación entre los agentes, así como por el reciente impacto organizativo de las tecnologías de la información.

En la bibliografía disponible sobre las relaciones IAA-DA (Aranda, 1994; McLaughlin y Fredericks, 1994; Ministerio de Comercio y Turismo, 1996; Ormaza, 1992; Román González, 1996; Rodríguez-Zúñiga, Sanz Cañada y Green, 1994; Thomas, Staatz y Pierson, 1995; Trienekens y Zuurbier, 1996; Vieille, 1995; Wierenga *et al.*, 1996, entre otros), existe un cierto acuerdo en señalar como razones fundamentales en el desarrollo de estos procesos la existencia de fallos de mercado, que encarecen o dificultan las transacciones entre los distintos agentes, y la interdependencia tecnológica entre las diversas fases, lo que propicia una mayor capacidad de control por parte de una determinada etapa del proceso productivo sobre el conjunto de la cadena, desde una perspectiva sistémica.

En este contexto, partimos de la premisa de que las estrategias de la DM (Distribución Moderna) están mostrando en los últimos tiempos una influencia creciente sobre el proceso de reorganización productiva y comercial de la IAA. Este modelo de coordinación vertical entre la IAA y la DA, entendido como las diferentes formas de armonizar las fases verticales de producción y comercialización, está experimentando un importante grado de variabilidad, no sólo a causa de los cambios en la estructura empresarial de ambos colectivos, sino también, adicionalmente, de la emergencia de nuevas tecnologías, y muy especialmente de las tecnologías de la información.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las relaciones de intercambio que se establecen entre el sector de elaborados cárnicos y las empresas de distribución, tratando de evaluar la percepción que tienen los fabricantes sobre el modo en que se han transmitido los cambios desde el consumo hacia la industria. Se trata, por tanto, de diseccionar los elementos que componen los acuerdos contractuales entre la IAA y la DA y testar una propuesta metodológica que tenga como finalidad caracterizar, desde el punto de vista de los fabricantes, dichas relaciones verticales, enmarcándolas en el proceso de reestructuración organizativo del SAA.

El sector objeto de análisis se caracteriza con respecto al comportamiento medio de la IAA por una menor participación de capital extranjero y por una menor concentración de las cuo-

tas de mercado en los mayores grupos empresariales, así como por el hecho de que la mayor parte de la producción se destina al mercado interior y las importaciones son de escasa entidad relativa –salvo en el caso de algún producto en particular, como los patés–. Se trata, en definitiva, de un sector en el cual el proceso de globalización en la etapa productiva se ha dado con menor intensidad que en la media de la IAA. De todos modos, parece conveniente matizar que la existencia de una estructura industrial bastante atomizada y con un cierto grado de obsolescencia en sus instalaciones, no significa que no exista un estrato de firmas, minoritario numéricamente pero bastante significativo desde el punto de vista de su volumen de facturación, que tenga un adecuado nivel tecnológico y que pueda alcanzar ciertas cotas de competitividad a escala de la Unión Europea.

En nuestro trabajo nos hemos ceñido precisamente a este estrato más dinámico del sector, para lo cual se ha elaborado una fuente de información primaria a partir de un «mailing» a las empresas; en el apartado 2 se expone el marco teórico y la propuesta metodológica, donde se detallan los criterios establecidos para delimitar el colectivo de empresas encuestadas. Los apartados 3 y 4 se destinan a analizar respectivamente las dos grandes facetas en que subdividimos los acuerdos contractuales entre fabricantes y distribuidores, es decir: estrategias comerciales y estrategias organizativas. El resultado de ambos tipos de estrategias confluye en la determinación de la capacidad de negociación de los respectivos colectivos de elaborados cárnicos y de distribución, así como en la realización de una tipología empresarial, establecida en función de las relaciones de las diferentes firmas agroindustriales con la DA (apartado 5). Todo lo anterior nos suministra la información indispensable para contrastar las siguientes hipótesis, expresadas en forma de interrogantes, a las que se da respuesta en las conclusiones del trabajo (apartado 6):

- ¿Existe en el sector de elaborados cárnicos una clara conciencia del alto grado de imposición de las estrategias comerciales por parte de la DM y, en caso afirmativo, existe una potencial capacidad de respuesta por parte de las empresas punteras del sector?
- ¿Permiten las tecnologías de la información, aplicadas a las redes de distribución, el desarrollo de nuevos senderos tecnológicos que den lugar, desde la óptica de las es-

trategias organizativas, a mayores cotas de competitividad en la industria de transformados cárnicos?

- ¿Se confirma el fuerte predominio en la capacidad de negociación global de la DM, incluso frente a las principales firmas del sector de elaborados cárnicos, y en qué características de los acuerdos contractuales se concreta con mayor intensidad?

## **2. LAS RELACIONES INDUSTRIA-DISTRIBUCIÓN: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

Con el fin de aportar un marco teórico de referencia que nos sirva para definir una propuesta metodológica de análisis de las relaciones verticales entre la IAA y la DA, creemos conveniente establecer una serie de premisas de partida de carácter conceptual.

En primer lugar, se parte de la idea de que la demanda de elaborados cárnicos, del mismo modo que otros productos alimentarios, presenta un elevado nivel de saturación desde el punto de vista cuantitativo. Esto implica que los cambios en el consumo se orientan fundamentalmente a la calidad y a los servicios añadidos a los productos, así como a la personalización del consumo.

En segundo término, es preciso tener en cuenta el creciente grado de concentración de las cuotas de mercado en el seno de las principales cadenas y centrales de compras, como consecuencia de la implantación del modelo de la DM. Esta evolución, común a la mayoría de los países de la UE, ha tenido una especial celeridad en el caso español, debido a la consolidación del modelo de la DM ha tenido lugar en un lapso de tiempo más reducido que en otros países europeos, ya que ha adquirido un fuerte impulso desde la Adhesión a la CE en 1986. La DM adquiere un significativo predominio contractual frente a sus proveedores, sometiéndoles, en líneas generales, a un importante grado de dependencia contractual.

En tercer lugar, el hecho de que la fabricación de elaborados cárnicos constituya un sector destinado principalmente al mercado interior y que las importaciones sean de escasa importancia relativa, imprime un rasgo distintivo con respecto a otros sectores agroindustriales. En el ámbito de las relaciones

IAA-DA, el hecho de no estar sometidos a una fuerte competencia exterior tiene como consecuencia para los fabricantes que, «ceteris paribus» otra serie de condicionantes, no se encuentran sometidos a una presión contractual adicional por parte de la DM, debido a la menor competencia exterior en el aprovisionamiento de las empresas comerciales.

Ante este escenario, la respuesta de la distribución minorista ha ido adoptando dos tipos de ejes estratégicos fundamentales:

- De una parte, el sector comercial ha tenido como objetivo aumentar la oferta de productos alimentarios con alto valor añadido y elevado grado de diferenciación, es decir, de productos que se ajusten a una demanda cada vez más segmentada y volátil.
- El segundo elemento de actuación se ha centrado en la búsqueda de mecanismos de negociación y en la adaptación de innovaciones que permitieran un abaratamiento paulatino de los precios de los bienes finales alimentarios.

Centrando a partir de ahora nuestra atención en el último punto, un elemento impulsor de gran importancia en dichas estrategias de competitividad vía precios ha sido la fuerte competencia entre los agentes de distribución minorista, que se evidencia en el fuerte crecimiento de las inversiones en nuevos puntos de venta. Por citar tan sólo un indicador, la superficie de venta ocupada por los hipermercados en España ha pasado de 428.120 m<sup>2</sup> en 1985 a 1.627.554 m<sup>2</sup> en 1995 (según Distribución Actualidad), es decir, se ha visto multiplicada casi por 4 en sólo 10 años. A lo anterior se ha sumado la gran aceptación por parte de los consumidores de este proceso deflacionista.

En el ámbito de las estrategias de disminución de los precios al consumo como elemento de competitividad horizontal de la DM, podemos señalar la existencia de dos etapas, cuya frontera temporal se sitúa aproximadamente a mediados de los años 90, aunque su delimitación no es necesariamente nítida y ni siquiera excluyente.

La primera fase, que transcurre hasta el momento actual, se ha centrado mayoritariamente en la reducción de costes vía adquisición de insumos por parte de la DM. Así, los principa-

les líderes del sector comercial, basándose en su creciente poder de negociación con respecto a los fabricantes (así como a los agentes de comercialización de productos en fresco), han transmitido verticalmente a estos últimos casi íntegramente los costes del proceso de reducción de precios al consumo. Este tipo de estrategia ha tenido su concreción fundamentalmente en los *aspectos de carácter comercial* inherentes a los contratos de compra-venta entre distribuidores y fabricantes.

Sin embargo, esta presión sobre los márgenes de la DM con respecto a los proveedores parece encontrarse hoy en día próxima a la saturación, principalmente por dos razones. En primer lugar, parece existir una dificultad real de que los proveedores asuman no sólo mayores reducciones en sus márgenes, sino también un empeoramiento de otro tipo de cláusulas comerciales, sin comprometer su viabilidad empresarial. Por otra parte, la intervención de los Organismos Públicos, tanto en el ámbito de la legislación comercial (por ejemplo, la Ley de Comercio Minorista recientemente aprobada en España) como de la planificación urbanística (por ejemplo, la normativa de limitación de apertura de nuevas grandes superficies), intenta poner ciertos límites a una expansión tan acelerada de la DM.

Como consecuencia, asistimos actualmente a una tendencia de relativa estabilidad de los costes de adquisición de mercancías como mecanismo de reducción de precios al consumidor, lo que se traduce en una tendencia a la estabilidad o incluso al incremento en los gastos reales por unidad de superficie, tanto para la DA en general como para la DM en particular.

Dicha tendencia a la estabilización de los costes de los insumos conduce a la DM a hacer un mayor énfasis en la búsqueda de otros factores de competitividad horizontal. En este sentido, nos encontramos ante la posible emergencia de una nueva etapa en las relaciones IAA-DA, en la cual su mayor potencial futuro se encuentra asociado a las *estrategias de carácter organizativo*, vinculadas a los avances continuos en las tecnologías de la información. Esto tiene su reflejo no sólo en la propia dimensión organizativa de las superficies de venta sino, sobre todo, en los esquemas de logística integrada, que afectan tanto a fabricantes como a distribuidores. Esto no quiere decir que la DM disminuya la presión negociadora con respec-

to a los factores de carácter comercial, sino que, manteniendo o creciendo ligeramente la reducción de costes por esta vía, se impulse cada vez más la reducción de costes organizativos y logísticos, que según algunos autores pueden representar reducciones en torno a un 15 por ciento para los fabricantes y de un 15-25 por ciento para los distribuidores (Román González, 1996).

Adicionalmente, no sólo creemos necesaria la definición y explicación de las *variables de conducta* inherentes a la competitividad de carácter vertical entre fabricantes y distribuidores, sino también de los *indicadores de resultados* procedentes de la aplicación de dichas estrategias comerciales y organizativas, que confluyen en la obtención un nivel determinado de la capacidad de negociación de los agentes respectivos. Por «capacidad de negociación» se entiende el grado de imposición relativo de las propias condiciones de los fabricantes y de los distribuidores en la transacción de compra-venta de productos. De dicho concepto surge la necesidad de definir en qué tipos de cláusulas de la relación contractual se refleja en concreto el mayor o menor grado de dependencia, por parte de los fabricantes, consecuente a la capacidad de negociación.

En este marco de referencia teórico brevemente expuesto se sitúa la finalidad del trabajo. Se trata, en definitiva, de establecer un marco metodológico que sirva para caracterizar las relaciones IAA-DA, a partir de la opinión de los fabricantes, tanto desde el punto de vista de las estrategias comerciales y organizativas inherentes a las relaciones contractuales, como desde la óptica de la capacidad de negociación y de la tipología empresarial que resultan de dicha problemática de competencia vertical. Para llevar a cabo el análisis, se ha recabado información directa de las empresas.

En lo que concierne a la recogida de información, destacamos los siguientes aspectos:

- Se trata de un «mailing» dirigido y, por tanto, se descarta una representatividad estadística sobre el conjunto del sector y cualquier proceso de inferencia. Para ello, se ha contado con la inestimable colaboración de la Asociación Española de Productores de Carne (ASOCARNE), que seleccionó la muestra de las empresas a encuestar, en la más estricta confidencialidad, dentro del segmento de las firmas definidas como «más dinámicas» y estable-

ció las relaciones necesarias con los responsables de las firmas seleccionadas.

- En consonancia con lo anterior, la hipótesis que subyace en esta opción metodológica es que una encuesta representativa comportaría el análisis de valores medios del conjunto del sector, en contra del planteamiento adoptado en la Introducción. Allí ya se indicaba que el trabajo se dirigía al análisis del posicionamiento del segmento más dinámico dentro del conjunto del tejido empresarial, tanto a nivel tecnológico como organizativo, lo que además coincide con un tamaño medio bastante superior a la media sectorial. Dicha elección se basa en la consideración de que en este colectivo de firmas, en contraposición con las pequeñas y medianas empresas, es donde se pueden percibir con más claridad las tendencias futuras de las relaciones con los distribuidores. No sólo es potencialmente en este colectivo donde podría existir alguna capacidad de respuesta frente al predominio comercial de la DM, sino que también son estas firmas las que disponen de un «know-how» tecnológico que puede llegar a permitirles adoptar los cambios organizativos liderados por la DM.
- Dentro de las empresas, se solicitó la colaboración de personas con alto nivel de decisión y, por tanto, con una visión sectorial más amplia que la relativa a la situación de la propia firma.
- El número de respuestas obtenidas fue superior al 70 por ciento del colectivo de empresas seleccionadas.

En el cuadro 1 se recogen algunos datos comparativos de la muestra analizada con respecto al conjunto del sector. Cabe destacar que, frente a un porcentaje aproximado de participación de la muestra en el número de empresas del sector del 6 por ciento, el peso específico de la facturación de la muestra supera el 25% del sector, de lo que se deriva que la dimensión media del colectivo analizado es 4,5 veces superior a la media sectorial.

El cuestionario enviado a las empresas ha sido estructurado en una serie de bloques de preguntas, que son los siguientes:

- Indicadores de identificación de la actividad de las firmas y de estratificación de la muestra: tamaño empresa-

Cuadro 1

## ALGUNOS RATIOS SECTORIALES Y MUESTRALES

<b>A.</b> Empresas del sector (*)	590
<b>B.</b> Facturación sectorial estimada (*)	1.290 miles de millones ptas.
<b>C.</b> Empresas de la muestra (**)	35
<b>D.</b> Facturación declarada de la muestra (**)	317 miles de millones ptas.
<b>C/A</b>	6 por ciento
<b>D/B</b>	25,4 por ciento
<b>B/A</b>	2.100 millones ptas.
<b>D/C</b>	9.100 millones ptas.

(\*) Alimarket, 1995 (datos de 1994) y elaboración propia.

(\*\*) Elaboración propia a partir de ASOCARNE (datos de 1995).

*Nota:* El número de empresas totales del sector, según Alimarket, puede diferir de la realidad en dos sentidos. De una parte, podría estar valorado en exceso, puesto que no es posible separar nitidamente en esta fuente el colectivo de empresas que transforma productos cárnicos de aquél que únicamente realiza labores de sacrificio. Por otra parte, dicha cifra también podría estar infravalorada, dado que Alimarket no abarca necesariamente la totalidad de las firmas españolas.

rial, gama de productos elaborados, características tecnológicas de la empresa, canales de comercialización y actividades de logística.

- Aspectos comerciales de las relaciones fabricante-distribuidor: márgenes comerciales, marcas de distribuidor, aplazamiento de pagos, actividades de promoción y otras cláusulas comerciales.
- Aspectos organizativos de las relaciones fabricante-distribuidor: grado de implantación de las tecnologías de la información en las tareas comprendidas entre la recepción de la orden de pedido y la salida de fábrica; grado de transferencia futura de información entre firmas industriales y comerciales mediante redes informáticas.
- Características y cláusulas de los acuerdos contractuales y configuración del poder de negociación entre fabricantes y distribuidores.

El análisis de los resultados de la encuesta ha consistido, en primer lugar, en la interpretación de los valores medios, la distribución de frecuencias y las medidas de dispersión de los diferentes indicadores obtenidos (145 en total).

Posteriormente, se ha efectuado un análisis similar al anterior a partir de la realización de siete diferentes segmentaciones de la muestra, agrupadas en función de los siguientes criterios conceptuales: tamaño empresarial, grado de articulación entre fabricantes y distribuidores, tanto a nivel comercial como organizativo, y grado de externalización de los servicios. En el cuadro 2 se reflejan cuáles son los indicadores que han servido para realizar dicha estratificación, así como los atributos correspondientes y su frecuencia relativa. En el curso del análisis de dichas segmentaciones, hemos descartado aquellos casos en los cuales, al efectuar el análisis de una variable determinada, las medidas de dispersión referidas a los estratos resultaban ser iguales o superiores a las correspondientes al conjunto de la muestra (salvo en el caso de las variables relativas a las «marcas de distribuidor» y a los «aplazamientos de pagos», por los motivos que se indicarán en el apartado 3). Por último, para definir una tipología empresarial en función de la caracterización de las relaciones de las firmas con el sector de distribución, han sido efectuadas todas las combinaciones posibles de las siete estratificaciones mencionadas, tomadas de tres en tres y de dos en dos, con el fin de buscar aquélla que sirviera conceptual y estadísticamente para discriminar mejor las empresas del colectivo.

Finalmente, quisiéramos precisar dos notas metodológicas adicionales. En primer lugar, cabe señalar el muy elevado nivel de contractualización de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Así, el 85 por ciento de los encuestados firman siempre o con bastante frecuencia acuerdos contractuales, también denominados «plantillas» con las firmas comerciales; además, la duración del contrato es de un año en el 97 por ciento de estos casos.

En segundo término, aunque el objeto de análisis son las relaciones con el conjunto del sector de distribución minorista, la DM se erige en el protagonista principal a la hora de inducir los cambios organizativos y comerciales en la industria: consecuentemente, en un buen número de las preguntas del cuestionario aparece explícitamente dicho colectivo de firmas y no el conjunto del sector minorista. Ahora bien, en una parte del cuestionario, y más en particular, en lo que respecta al análisis de la capacidad de negociación, se establece una diferenciación analítica, a modo de contraste, entre la Distribución Tradicional (DT) y la DM.

Cuadro 2

ESTRATIFICACIONES DE LA MUESTRA

Criterios		Indicadores	Atributos y frecuencia relativa
Dimensión empresarial		Empresas cuyo tamaño, expresado en volumen de ventas anuales, es:	Superior a la media muestral: 26,5% Inferior a la media muestral: 73,5%
Articulación	Marcas de distribuidor	Empresas que comercializan el 100% de sus productos bajo marcas de fabricante:	Sí: 30,3% No: 69,7%
Comercial	Aplazamiento de pagos	Empresas cuyo aplazamiento medio de los pagos de la DM es:	Inferior a 90 días: 26,7% Igual a 90 días: 43,3% Superior a 90 días: 30%
Articulación	Según flujos físicos	Empresas que realizan un tratamiento diferenciado de los pedidos de la DM en el departamento de expediciones:	Sí: 64,7% No: 35,3%
Organizativa	Según flujos de información	Empresas con un nivel de transmisión de la información entre fabricantes y distribuidores mediante nuevas tecnologías:	Alto o muy alto: 21,9% Bajo o muy bajo: 78,1%
Grado de	Informática y logística	Firmas que recurren a empresas externas en actividades de informática o logística:	Siempre o con bastante frecuencia: 60,6% Con escasa frecuencia o nunca: 39,4%
Externalización	Transporte	Firmas que recurren a empresas externas en actividades de transporte a la salida de fábrica:	Siempre: 35,3% Al menos en alguna ocasión: 64,7%

Fuente: Elaboración propia.

### 3. ESTRATEGIAS COMERCIALES

Una gran parte de los aspectos comerciales inherentes a las relaciones industria-distribución se plasman en los acuerdos contractuales de compra-venta que, además de especificar características técnicas sobre productos, envases y embalajes, condiciones de transporte, etc., se refieren a cláusulas estrictamente comerciales: su estructura procede conceptualmente, en líneas generales, de las estrategias de “*marketing mix*”. Este concepto puede considerarse como los medios que las empresas tienen a su alcance, dados una serie de condicionantes del mercado, para conseguir una serie de resultados comerciales. El análisis de dichas estrategias se centra en la combinación adecuada de cuatro áreas fundamentales: planificación de productos, estructura de precios, actividades de promoción y canales y redes de distribución. Estas facetas del «marketing mix» pueden llegar a ser parcialmente sustitutivas entre sí, desde el punto de vista de su repercusión en los resultados de la negociación con los distribuidores; es decir, por ejemplo, se puede ceder hasta cierto punto en las condiciones de promoción en el punto de venta a costa de mejorar las cláusulas relativas a los plazos de pago.

Dentro de cada una de estas cuatro áreas de actuación de la empresa existen numerosas variables de decisión. Entre las elecciones posibles, hemos seleccionado aquellos indicadores de las estrategias comerciales que, en nuestra opinión, parecen tener una mayor influencia en los factores de competitividad de la industria, entendida ésta en su acepción sistémica, es decir, en el ámbito de las interrelaciones entre la IAA y la DA. Los criterios e indicadores examinados en el presente apartado son los siguientes:

- En lo que se refiere a las estrategias de precios, no resulta posible recabar en las encuestas el propio precio del producto, tanto porque son numerosos los productos que intervienen en una relación contractual como por la escasa fiabilidad de las respuestas a las preguntas directas sobre el precio. Un primer indicador vinculado al precio del producto son los márgenes comerciales. En segundo lugar, en el curso de la negociación se encuentran relacionadas con el precio las condiciones de pago, en cuyo ámbito se sitúa la problemática generalizada del elevado

aplazamiento de pagos impuesto por la DM a los proveedores, cuyo objetivo tiene carácter financiero.

- Con respecto a la planificación de productos, la política de marcas es una de sus más importantes facetas. La consolidación de una imagen de marca ha constituido tradicionalmente un elemento central de las estrategias de la IAA. Sin embargo, la DM está consiguiendo imponer paulatinamente las marcas de distribuidor, que están experimentando una tendencia claramente ascendente durante los últimos años.
- Las actividades de promoción y publicidad, cuyo objetivo es dar a conocer el producto a los consumidores y fomentar su consumo, tienen cada día un mayor peso específico, como reflejo de la necesidad de las empresas de prestar una mayor atención a las señales de mercado. En el ámbito de las relaciones IAA-DA, esta política se concreta, entre otros aspectos, en la promoción en el punto de venta y en las cabeceras de góndola, así como en otros factores relacionados con el «merchandising».

Por último, las cláusulas relativas a los canales de distribución se refieren, entre otros aspectos, al transporte, la distribución física, el almacenamiento, la gestión de pedidos y los sistemas de entrega, lo que tiene relación con la problemática que abordaremos en el apartado 4.

En consecuencia, en el ámbito de los tres criterios de «marketing mix» considerados, vamos a analizar a continuación cuatro tipos de variables: márgenes comerciales, aplazamiento de pagos, participación de las marcas de distribuidor y actividades de promoción y «merchandising».

En primer lugar, se ha querido obtener la opinión de los empresarios acerca de la evolución futura de los *márgenes comerciales* a lo largo de la cadena de fabricación-distribución y, más concretamente, se les ha requerido pronosticar si los márgenes de los diferentes agentes van a aumentar o disminuir y en qué grado. Las respuestas recabadas denotan un cierto grado de estabilidad en la evolución futura de los márgenes, en el sentido de que ningún agente experimentará previsiblemente fuertes incrementos o reducciones de los mismos. Así, el porcentaje modal de respuestas obtenido para cada uno de los agentes resultó ser el siguiente: el 42,4 por ciento de los in-

dustriales prevé una leve disminución de los márgenes de los propios fabricantes; opinan que los correspondientes a los mayoristas permanecerán estables (37,5 por ciento) o se reducirán ligeramente (37,5 por ciento); piensan que los relativos a la DT se mantendrán estables (39,4 por ciento); por último, la DM parece ser el único agente para el cual predicen un incremento moderado de los márgenes (38,7 por ciento).

Por otra parte, los márgenes brutos de las primeras firmas de la DM han experimentado una tendencia de crecimiento durante los últimos tiempos; según Cruz Roche (1996), este aumento de los márgenes ha generado durante la primera mitad de la década de los noventa una mayor presión en la negociación con los proveedores, ya que ante la imposibilidad de incrementar precios a causa de la contención en la demanda, la actuación de las firmas de la DM ha ido dirigida a reducir el coste de las compras. Hemos de señalar también como importante causa de la estabilización de los precios al consumo el aumento de la competencia interempresarial motivado por el fuerte incremento de nuevas superficies comerciales (vid. Yagüe Guillén, 1995). Como consecuencia, los márgenes de las primeras enseñanzas del sector en España resultan ser más elevados que los correspondientes a los principales grupos del ranking de otros países europeos.

Sin embargo, según la respuesta de los fabricantes de elaborados cárnicos, dicha tendencia parece entrar en una fase de desaceleración en el futuro próximo, lo que comporte todavía un leve aumento de los márgenes de la DM, frente a una previsible estabilización o ligera reducción de los márgenes de los restantes agentes de la cadena. Un cierto efecto de saturación en la implantación de nuevas superficies, la entrada en vigor de nuevas regulaciones en materia comercial y urbanística, así como el hecho de que los fabricantes se encuentren con frecuencia en una situación límite para soportar una presión adicional sobre sus márgenes, parecen ser motivos suficientes de que la tendencia de crecimiento de los márgenes de la DM se ralentice o incluso tienda a tocar techo.

La problemática del *aplazamiento de pagos* es uno de los principales escollos en las difíciles relaciones entre la IAA y la DM. España es uno de los países europeos con mayor dilación en los pagos por parte de las grandes cadenas de distribución, que han financiado su expansión en buena parte en base al

crédito de los proveedores, debido a la altísima diferencia entre dichos plazos medios –entre 75 y 120 días, según Roland Berger & Partner (1994)– y la rotación media de los productos alimentarios en el lineal –10 días–.

En este sentido, se ha pedido a los empresarios que indicaran el plazo medio de pago aplicado por los distintos tipos de agentes distribuidores de sus productos, desde el momento de la recepción de la mercancía. Como era de esperar, en el cuadro 3 observamos que los plazos medios más elevados corresponden a la DM –89,8 días–, seguida de los mayoristas –58,8– y de la DT –35,7–: es decir, resultan ser más elevados cuanto mayor es el poder de negociación de los agentes comerciales. Además, es interesante señalar que se detecta en todos los casos una cierta polarización en torno a valores próximos a la media muestral, de lo que resulta un grado de dispersión relativamente reducido: el 61,3 por ciento de los mayoristas pagan a 60 días, el 40,6 por ciento de los minoristas tradicionales lo hacen a 30 días y el 38,2 por ciento de las firmas de la DM tardan 90 días en pagar a sus proveedores.

Al segmentar la muestra en dos estratos de dimensión empresarial (cuadro 3), en los tres canales distributivos se detecta que el plazo medio de pago es algo inferior en aquellas firmas con mayor volumen de facturación: en un 10 por ciento aproximadamente en el caso de la relación con la DM y con los mayoristas, y en un 26 por ciento con la DT. En principio, aunque este resultado se basa en la lógica de que las empresas de mayor

Cuadro 3

MEDIA POR EMPRESA ( $\bar{x}$ ) Y COEFICIENTE DE VARIACIÓN (CV)  
DEL APLAZAMIENTO DE PAGO DE LOS DISTRIBUIDORES  
A LOS FABRICANTES (en días)

	Total Muestra		Empresas de tamaño (en volumen de ventas)			
			> media		< media	
	$\tilde{x}$	CV	$\tilde{x}$	CV	$\tilde{x}$	CV
Mayoristas	58,8	0,24	54,0	0,36	60,3	0,20
Minoristas tradicionales	35,7	0,46	28,1	0,71	38,2	0,38
Distribución moderna	89,8	0,23	83,8	0,13	92,0	0,25

Fuente: Elaboración propia.

tamaño tienen generalmente mayor capacidad contractual frente a sus clientes, el hecho de que el grado de dispersión en el interior de los estratos sea incluso superior a la dispersión del conjunto de la muestra, nos hace considerar estas afirmaciones con especial precaución, como veremos más adelante.

Por otra parte, se ha pedido a los encuestados la opinión sobre la evolución futura de los pagos aplazados, a lo cual el 63,6 por ciento de los mismos ha respondido que se mantendrán aproximadamente al nivel actual. También en el caso de este fenómeno se prevé que el incremento futuro del poder de negociación de la DM no ha de repercutir en un empeoramiento significativo del problema, debido fundamentalmente a que parece haber alcanzado sus más altas cotas.

Con el fin de conocer el peso específico de las *marcas de distribuidor*, se ha solicitado a los encuestados señalar los porcentajes de su producción que comercializan tanto con este tipo de marcas como con marcas propias del fabricante. Como se recoge en el cuadro 4, el porcentaje medio por empresa de la producción con marcas de distribuidor asciende al 11,9 por ciento pero, si ponderamos el porcentaje asignado a cada industria por su volumen de facturación, la cuota de mercado de dichas marcas alcanza en este colectivo el 9,3 por ciento, valor próximo al atribuido al conjunto de la IAA española -10 por ciento, según Dym Panel-. Sin embargo, los resultados obtenidos reflejan un elevado grado de dispersión estadística, ya que el peso de las marcas de distribución presenta un amplio intervalo de variación, comprendido entre el 0 y el 50 por ciento.

Cuadro 4

MEDIA POR EMPRESA ( $\bar{x}$ ) Y COEFICIENTE DE VARIACIÓN (CV)  
DEL PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN COMERCIALIZADO  
MEDIANTE MARCAS DEL DISTRIBUIDOR (%)

Total Muestra		Empresas de tamaño (en volumen de ventas)			
		> media		< media	
$\bar{x}$	CV	$\bar{x}$	CV	$\bar{x}$	CV
11,9	1,16	6,6	0,97	14,0	1,11

Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, quisiéramos destacar que una parte significativa de la muestra –el 30 por ciento de las firmas– produce exclusivamente marcas de fabricante. Este indicador explica la resistencia ofrecida por una parte de los industriales frente a esta estrategia de la DM, ya que supone para ellos un deterioro adicional del poder de negociación, por el hecho de producirse una transferencia muy elevada de las decisiones empresariales a los distribuidores, quienes imponen en este caso a priori todo tipo de funciones de «marketing mix», e incluso hasta las especificaciones técnicas. Adicionalmente, es preciso señalar la frecuentemente criticada «escasa lealtad» del comercio a la hora de mantener con un mismo fabricante acuerdos por un período de tiempo relativamente prolongado.

El análisis del comportamiento de esta variable por segmentos de dimensión (cuadro 4) pone de manifiesto que la cuota media por empresa de producción con marcas de distribuidor es significativamente más elevada en el estrato de firmas de tamaño inferior a la media muestral que en el relativo a las mayores empresas –14 por ciento frente al 6,6 por ciento–. Aunque este resultado resulta coherente con el hecho de que las mayores firmas, debido a su mayor poder contractual, presentan mayor resistencia frente a la estrategia decidida por parte de la DM de imponer la fabricación con marcas de distribuidor, el alto grado de dispersión en el interior de los dos estratos nos impide generalizar estas afirmaciones, tal como veremos posteriormente.

Por último, los fabricantes prevén de forma casi unánime un crecimiento futuro del peso de las marcas de distribuidor, pues el 90,3 por ciento opinan que la probabilidad de que esto ocurra es bastante o muy alta. Este estado de opinión se encuentra en consonancia con la tendencia observada en los últimos tiempos en el conjunto del SAA español, pues dichas marcas han experimentado un ritmo de crecimiento continuo desde 1983, año en el cual su cuota en el mercado alimentario era, según distintas fuentes, del 2 por ciento. Asimismo, dicho parecer concuerda con el juicio manifestado por los expertos, que auguran en el futuro próximo unas cuotas de participación en el mercado alimentario próximas al 20 por ciento, sobre todo teniendo en cuenta la sólida emergencia actual de las fórmulas de «hard discount». Es decir, al contrario que en el caso de los márgenes o del aplazamiento de pagos, no pare-

ce aventurarse próximamente una desaceleración en la progresión de las marcas de distribuidor.

Así, contrariamente a ciertos supuestos teóricos, hemos detectado una escasa capacidad explicativa de las variables relativas a los «plazos medios de pago» y a «la participación de las marcas de distribuidor». Ni en el curso de las estratificaciones realizadas en función de distintos indicadores para analizar las marcas de distribuidor o los plazos medios de pago (no sólo el tamaño empresarial, sino también las seis restantes variables de estratificación reflejadas en el cuadro 2), ni al utilizar estas últimas dos variables para estratificar la muestra, hemos podido llegar a discriminar con un cierto nivel de significación las diferentes empresas del colectivo, comportándose dichas variables de manera relativamente independiente con respecto al resto de indicadores incluidos en la encuesta. La explicación, desde el punto de vista económico, podría ser la siguiente:

- En el caso del aplazamiento de pagos, la inflexibilidad de la DM a la hora de negociar los plazos imprime un predominio contractual tan elevado en este aspecto que determina la existencia de un comportamiento relativamente homogéneo de las empresas del colectivo, que muestran un alto grado de polarización en torno a la media muestral.
- En lo que respecta a las marcas de distribuidor, parece existir, por el contrario, un alto grado de variabilidad, que atañe no sólo al conjunto de la muestra, sino también a los distintos estratos realizados en función de otros indicadores. En este caso, la rápida expansión que estas marcas están experimentando en los últimos tiempos, así como las previsiones de que dicha tendencia continúe en progresión en el futuro próximo, determinan que las firmas de elaborados cárnicos se encuentren previsiblemente en una situación que podríamos denominar como de «transición adaptativa»: mientras que algunas industrias se han visto forzadas a tomar esta alternativa con claridad, otras firmas continúan mostrando resistencia a la consolidación de este fenómeno en su empresa.

Finalmente, se requirió a los empresarios realizar una valoración sobre la importancia de las estrategias futuras de los

distribuidores a la hora de negociar con los fabricantes en materia de actividades de *promoción y «merchandising»*. La publicidad ha constituido tradicionalmente uno de los ejes básicos de las estrategias de diferenciación por parte de la IAA, aunque en buena medida reservado sobre todo a las firmas líderes, pero está mostrando recientemente un cierto grado de saturación en el consumidor, fundamentalmente en el caso de la publicidad televisiva: estas razones han conducido a la IAA a complementar cada vez más la publicidad con actividades de promoción en el lineal. Sin embargo, la DM considera actualmente que la promoción tiene un carácter especialmente estratégico, intentando imponer en este ámbito lo más posible su alto poder de negociación. Este proceso de transferencia de la capacidad de decisión en los aspectos promo-publicitarios parece consolidarse como uno de los ejes angulares de los acuerdos contractuales de la DM. En particular, en el caso del colectivo analizado de industrias de elaborados cárnicos, una gran mayoría de los fabricantes (84,4 por ciento) prevé que es bastante o muy probable que se produzca una intensificación de las campañas de promoción en el punto de venta bajo criterios exclusivos del distribuidor.

Otro resultado destacable de la encuesta hace referencia al carácter sustitutivo, en el ámbito de los acuerdos contractuales, entre las cláusulas relativas a rapeles y descuentos y aquellas que corresponden a las promociones y al posicionamiento en el lineal, como es el caso de las cabeceras de góndola: así, la casi totalidad de los encuestados (93,8 por ciento) consideran que es bastante o muy probable que una de las estrategias de mayor proyección futura por parte de los distribuidores sea precisamente la negociación simultánea de rapeles, descuentos, promociones y cabeceras, entre otros aspectos. Asimismo, esta afirmación se encuentra en la línea argumental de que la escasa maniobra futura de la DM con respecto a los márgenes comerciales implica que este sector tienda a ajustar al máximo este tipo de condiciones contractuales.

#### 4. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS

En los procesos de adaptación por parte de las empresas a los nuevos requerimientos del mercado, se requiere imple-

mentar innovaciones organizativas que acompañen a las transformaciones en las pautas de producción. «Así como, con frecuencia, innovaciones relevantes no dan lugar a cambios tecnológicos significativos, numerosas invenciones técnicas no tienen efectos económicos hasta que no se dispone de las estructuras organizativas apropiadas» (Ménard, 1994).

En este sentido, los elementos vinculados a la organización de las firmas adquieren hoy en día un peso creciente en el ámbito de los factores de competitividad de la IAA. Más concretamente, los nuevos senderos de innovación de la cadena alimentaria se están centrando progresivamente en la adopción de aplicaciones de las tecnologías de la información a las estrategias organizativas, lo que se debe en gran medida a dos importantes elementos causales. En primer lugar, los agentes tienen como prioridad adaptarse con flexibilidad a las características de volatilidad y segmentación del consumo. En segundo término, la función de circulación adquiere con frecuencia una importancia competitiva superior incluso a la propia función productiva, por lo cual este tipo de innovaciones supone una fuente considerable de potenciales reducciones de costes (véanse, por ejemplo, Andersen Consulting, 1992; Fanfani, Green, Rodríguez-Zúñiga y Wilkinson, 1991; Green y Rodríguez-Zúñiga, 1992).

Partiendo de estos supuestos, en el presente apartado se analiza el grado de implantación de tecnologías de información en determinadas operaciones que se realizan en el interior de las empresas de elaborados cárnicos, considerando únicamente aquellos factores que afectan a las relaciones fabricante-distribuidor y descartando los aspectos vinculados a la logística de aprovisionamiento de inputs y al proceso productivo propiamente dicho. Dichas operaciones se encuentran estrechamente relacionadas con el concepto de *logística integrada*, aplicado a las redes de distribución, entendido como el conjunto de funciones relacionadas con la gestión del flujo de mercancías e información entre las firmas de producción y de distribución, así como entre estas últimas y las empresas de servicios a la producción.

Consecuentemente, las operaciones logísticas pueden ser subdivididas en logística externa y logística interna. Mientras que la primera de las dos categorías tiene relación con las estrategias organizativas directamente vinculadas a la externali-

zación de funciones a terceros agentes, donde destacan las actividades de transporte y las relacionadas con las plataformas de distribución (como es el caso de los operadores logísticos), en el análisis que nos ocupa vamos a considerar solamente las tareas vinculadas a la **logística interna**. Haremos referencia a la gestión interna a las propias firmas de los flujos de información y de los flujos físicos:

- Con respecto a las estrategias vinculadas a los **flujos de información**, abordaremos la tarea correspondiente a la recepción de pedidos procedentes del sector de distribución. En este contexto, destaca la transmisión de información entre las firmas agroindustriales y comerciales mediante redes informáticas (por ejemplo, el sistema EDI), lo que tiene aplicación no sólo a la realización eficiente de dicha tarea sino también a la transferencia de una multiplicidad de datos generados desde el propio lineal de la DM.
- En lo que concierne a la logística interna relacionada con los **flujos físicos**, nos centraremos en el análisis de las diferentes tareas referentes, en sentido amplio, a la gestión de pedidos, que son básicamente las siguientes: gestión de la orden de pedido (plazos de preparación, días transcurridos entre petición y suministro...), gestión de stocks (forma y grado de utilización y aprovechamiento de las instalaciones existentes...), agrupamiento de las mercancías (paletización, adaptación a la normativa sobre envases y embalajes...) y gestión del transporte y de la salida de fábrica (aspectos de organización interna vinculados a la distribución física...) (CP Consultores, 1993).

En primer lugar, con el fin de examinar el entorno organizativo referente a la tarea de **recepción de pedidos**, se requirió a los industriales que señalaran el porcentaje de los mismos que llega mediante los distintos medios de comunicación. Los resultados obtenidos indican con claridad que el peso de los medios convencionales de comunicación entre fabricante y distribuidor son ampliamente mayoritarios en el sector de elaborados cárnicos: la empresa media recibe el 50 por ciento de los pedidos de los propios vendedores de la empresa, mientras que el teléfono y el fax acaparan conjuntamente el 47 por

ciento de los mismos. Sin embargo, el aspecto en el cual pretendemos fijar nuestra atención es el porcentaje medio de recepción mediante redes informáticas, que alcanza el 3 por ciento del total, lo que resulta todavía una cifra comparativamente baja.

Sin embargo, este resultado merece algunas matizaciones, sobre todo teniendo en cuenta que nuestro objetivo es poner en evidencia las tendencias observadas en los segmentos más dinámicos del sector desde un punto de vista tecnológico. En primer lugar, señalamos que, aunque el porcentaje de pedidos realizados mediante redes informáticas presenta un gran nivel de variabilidad en el interior del colectivo, ya que sólo un 20 por ciento de las firmas obtienen valores superiores a 0 en esta variable, todos estos casos corresponden precisamente a firmas que realizan un «tratamiento diferenciado de los pedidos de la DM».

En segundo término, cabe destacar que, ante la pregunta sobre si se generalizará en el futuro próximo la implantación de sistemas de transferencia de información entre fabricantes y distribuidores mediante redes informáticas, el 84,2 por ciento de los encuestados respondió afirmativamente. Además, los agentes opinan que la implantación de este tipo de redes ha de responder a una iniciativa conjunta de fabricantes, distribuidores y operadores logísticos externos. No obstante, matizan que los distribuidores y las firmas de logística han de tener mayor responsabilidad que los propios fabricantes en la puesta en marcha de las mismas, debido a que su «know-how» en esta materia es netamente superior.

Parece tratarse, por tanto, de un proceso que, si bien en la actualidad es incipiente en el sector de elaborados cárnicos, los más recientes avances tecnológicos aplicados a las redes informáticas comienzan a constituir un motor de innovación en algunas empresas del sector –en particular, dos importantes firmas canalizan la mayoría de sus pedidos mediante redes– y, por otra parte, la gran mayoría de los empresarios tiene una clara conciencia de su necesidad futura. La trascendencia de este hecho estriba en que las redes sirven no sólo para minimizar los costes de recepción de pedidos sino, como volvemos a insistir, para maximizar los flujos de información.

A continuación, en el cuadro 5 examinamos el grado de generalización en el seno del colectivo del uso de la informáti-

Cuadro 5

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE UTILIZAN LA INFORMÁTICA PARA LA REALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PEDIDOS

Tareas	Total		Emps. de tamaño (en vol. de ventas)		Emps. que tratan los pedidos de la DM		Emps. con nivel de transferencia de información con la DM		Emps. que externalizan la informática y la logística	
	Muestra		> media	< media	De forma diferenciada	De forma indiferenc.	Alta o muy alta	Baja o muy baja	Con frecuencia	Con escasa frecuencia
Gestión de la orden de pedido	46,9	55,6	43,5	52,4	36,4	71,4	41,7	63,2	25,0	
Gestión de stocks	63,6	77,8	58,3	72,7	45,5	100	52,0	78,9	38,5	
Agrupamiento de las mercancías	48,4	77,8	36,4	66,7	10,0	85,7	34,8	50,0	41,7	
Gestión del transporte	51,6	55,6	50,0	57,1	40,0	100	34,8	55,6	41,7	
Gestión de la salida de fábrica	66,7	66,7	66,7	72,7	54,5	85,7	58,3	68,4	61,5	

Fuente: Elaboración propia.

ca para las diferentes tareas vinculadas a la *gestión de pedidos*, es decir, en aquellas operaciones posteriores a la fase de recepción de pedidos que finalizan cuando estos últimos salen de fábrica rumbo a las firmas de distribución. Se efectúan en este caso distintas segmentaciones de la muestra.

Un primer análisis vertical de dicho cuadro permite resaltar una considerable difusión del uso de la informática, en las diferentes tareas señaladas, a un amplio porcentaje de las empresas analizadas. Tanto para el total de la muestra como a nivel de las distintas estratificaciones, las tareas donde más se generaliza la utilización de medios informáticos son la gestión de stocks (63,6 por ciento de las firmas) y la gestión de salida de fábrica (66,7 por ciento). En el caso de las tres tareas restantes –gestión del transporte, agrupamiento de mercancías y gestión de la orden de pedido–, se alcanzan globalmente valores porcentuales próximos al 50 por ciento del colectivo.

Asimismo, puede comprobarse la existencia de una diferenciación nítida entre los estratos correspondientes a cada una de las cuatro segmentaciones de la muestra realizadas, lo que podemos comprobar al efectuar un análisis horizontal del cuadro:

- El grado de diferenciación entre estratos se hace más patente en aquellas firmas cuyo «nivel de transferencia de información con la DM» es alta o muy alta. El porcentaje de empresas que utilizan la informática alcanza valores del 100 por ciento en el caso de dos tareas y muy elevados en las restantes. Además, estos porcentajes resultan ser entre 1,5 y 3 veces superiores a los correspondientes a las firmas cuyo nivel de transmisión de información con la DM es bajo o muy bajo.
- El porcentaje de empresas que «tratan los pedidos de la DM de forma diferenciada» y el de aquéllas que «externalizan con frecuencia» las propias actividades de informática y las de logística, alcanzan valores situados entre el 50 y el 79 por ciento. Estos valores son en la mayor parte de los casos claramente superiores a los relativos a aquellas firmas que presentan características opuestas.
- El menor grado de diferenciación entre estratos se produce entre las firmas de tamaño superior e inferior a la media muestral. A pesar de ello, las firmas de mayor di-

mención emplean la informática con una frecuencia significativamente superior a las empresas de menor tamaño cuando consideramos, sobre todo, las tareas relativas a la gestión de la orden de pedido, la gestión de stocks y el agrupamiento de mercancías.

En consecuencia, el alto grado de difusión de las tecnologías de la información en las tareas relacionadas con la gestión de pedidos parece tender a potenciarse en el futuro próximo. Algunos factores que fomentan dicha expansión se encuentran vinculados a una estrecha adaptación a los requerimientos en economías de red de la DM, como es el tratamiento diferencial de los pedidos o la transferencia de información con la propia DM. El grado de especialización que requiere la adopción de las tecnologías de información a este tipo de tareas parece conducir a un buen número de firmas a externalizar estos servicios, al menos en lo que respecta a la difusión y puesta en marcha de dichas innovaciones. Asimismo, aunque las firmas de mayor tamaño tienen más recursos y «know-how» para implementar estos avances, este fenómeno parece alcanzar también a un cierto número de empresas de dimensión media.

## 5. RESULTADOS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS FIRMAS: CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN Y TIPOLOGÍA EMPRESARIAL

Como avanzábamos en el apartado 2, una vez caracterizadas las variables de conducta de las firmas en el ámbito de las relaciones IAA-DA, que se concretan en estrategias comerciales y organizativas, se trata ahora de investigar los resultados del comportamiento estratégico de las mismas, mediante dos tipos de análisis.

En primer término, examinamos la *capacidad de negociación* de las empresas de la muestra, tal como fue definida en el apartado 2, en base a tres grupos de indicadores:

- Una evaluación subjetiva de la propia concepción que los industriales tienen sobre la capacidad global de negociación del conjunto del colectivo, frente a la DM y frente a la DT.

- Un intento de diferenciar dicha capacidad de negociación en función de las distintas cláusulas que componen los acuerdos contractuales de los fabricantes con la DM y con la DT.
- Como complemento a los resultados anteriores, un tercer bloque de indicadores relacionado con el cobro de primas por parte de la DM inherente a los acuerdos de compra-venta.

En segundo lugar, en el interior del colectivo existen diferencias significativas entre los resultados obtenidos por las diferentes firmas de elaborados cárnicos a la hora de su negociación con la DA. Por esta razón, es nuestro propósito establecer una **tipología de las empresas** de la muestra, en función de la caracterización de las relaciones verticales con la DA.

En lo que concierne al primero de los cuatro puntos señalados, se solicitó a los fabricantes que realizaran un esfuerzo de evaluación de su propia **capacidad de negociación global**, tanto con respecto a la DT como a la DM. Para ello, los entrevistados tuvieron que ponderar su propia capacidad y la correspondiente a los distribuidores, de forma que la suma de ambos pesos relativos fuese 10. Los resultados obtenidos se recogen en el cuadro 6. Antes de entrar en el análisis de los mismos, quizás convenga señalar que se obtuvo un grado de dispersión no muy elevado tanto para el total muestral como para los distintos tipos de estratificaciones examinados: por ejemplo, en el caso del conjunto del colectivo, el porcentaje de empresas que se sitúan en el intervalo comprendido entre un punto por encima y por debajo de la media, se encuentra en torno al 50 por ciento.

Con respecto al total muestral, los fabricantes se atribuyen a sí mismos, por término medio, una capacidad de negociación significativamente superior a los distribuidores tradicionales (6 a 4), mientras que, por el contrario, este resultado se invierte y se intensifica cuando tomamos en consideración la relación industriales-DM (3,1 a 6,9); este comportamiento diferencial se refleja con bastante regularidad en todas las segmentaciones de la muestra realizadas.

Además, hemos de señalar que dicha evaluación tuvo lugar no sólo desde la perspectiva de la situación actual, sino también frente al futuro a medio plazo. Aunque estos últimos resultados no aparecen reflejados en el cuadro, sí cabe decir

Cuadro 6

EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE TRANSFORMADOS CÁRNICOS FRENTE A LA DISTRIBUCIÓN (Pesos relativos de 0 a 10 otorgados a fabricantes y a distribuidores, de forma que ambas puntuaciones sumen 10)

	Distribución tradicional		Distribución moderna	
	Fabricantes	DT	Fabricantes	DM
TOTAL MUESTRA	6,0	4,0	3,1	6,9
Empresas de tamaño (en volumen de ventas)	6,4 > media 5,8 < media	3,6 4,2	3,6 2,9	6,4 7,1
Empresas que tratan pedidos de la DM de forma	6,3 5,5	3,7 4,5	3,2 2,9	6,8 7,1
Empresas con nivel de transferencia de información a la DM	7,5 5,8	2,5 4,2	4,0 2,9	6,0 7,1
Empresas que elaboran marcas de distribución	6,2 5,9	3,8 4,1	3,6 2,8	6,4 7,2
Empresas cuyo aplazamiento de pagos a la DM es	< 90 días = 90 días > 90 días	3,4 4,2 4,3	3,4 2,9 2,5	6,6 7,1 7,5

Fuente: Elaboración propia.

que, en líneas generales, se obtienen resultados similares para ambas ópticas temporales, pero existe una ligera tendencia a que los fabricantes valoren de forma menos optimista su capacidad de negociación futura que la actual.

Al efectuar un análisis vertical del cuadro, los resultados de la estratificación de la muestra indican otros dos hechos significativos:

- Por un lado, se alcanzan los mayores niveles de diferenciación entre estratos en el caso de las firmas con alto o muy alto «grado de transferencia de información con los distribuidores», cuyos valores del poder de negociación son claramente superiores a la media muestral, con respecto a aquéllas que tienen características opuestas.
- Por otro lado, también se atribuye un poder de negociación superior a la media en el caso de los siguientes grupos de empresas: aquéllas cuyo tamaño empresarial es superior a la media, las firmas cuya totalidad de la producción se elabora bajo «marcas de fabricante», las que tienen un «aplazamiento medio de pagos de la DM» inferior a 90 días, así como aquéllas que llevan a cabo un «tratamiento diferencial de los pedidos de la DM».

En suma, las empresas cuya organización empresarial y cuyas redes comerciales tienen un mayor grado de eficiencia, parecen alcanzar una mayor capacidad de negociación con los distribuidores. En particular, destacan como algunos de los principales factores impulsores del poder negociador, los aspectos vinculados a la innovación en tecnologías de la información en el ámbito de las relaciones verticales.

El segundo grupo de indicadores hace referencia a la **caracterización de las cláusulas contractuales** en función del poder de negociación respectivo de fabricantes y distribuidores. Se ha preguntado al empresario si, para cada una de las especificaciones del acuerdo, existe una imposición por parte del fabricante, del distribuidor, o bien resulta ser un aspecto negociable entre ambos: estos resultados, donde incidimos fundamentalmente en las categorías modales, se recogen en el cuadro 7. Nos centramos fundamentalmente en los siguientes grupos de indicadores: transporte; envases y embalajes; productos; tarifas, promoción y pagos; condiciones de entrega.

Cuadro 7

GRADO DE IMPOSICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ACUERDO  
DE COMPRA-VENTA FABRICANTE-DISTRIBUIDOR

Categoría modal y % de respuestas asignado a dicha categoría

	Distribución moderna		Distribución tradicional	
	Categoría	%	Categoría	%
Transporte	A	60,0	A	81,3
	A	63,3	A	83,9
Envases y embalajes	A	56,7	A	75,0
	B	50,0	A	71,9
Productos	B	50,0	A	59,4
	B	51,6	A	53,1
Tarifas, promoción y pagos	B	58,1	B	75,8
	C	53,3	A	50,0
	C	58,1	B	66,7
Condiciones de entrega	C	63,3	B	46,9
	C	76,7	C	53,1

Categorías:

A: Imposición del fabricante.

B: Aspectos negociables.

C: Imposición por el distribuidor.

Fuente: Elaboración propia.

La imposición por el fabricante resulta ser la opción claramente mayoritaria, tanto en el caso de la DT como de la DM, en lo que concierne a las cláusulas relativas al «transporte» y al «embalaje»; no obstante, como era de esperar, los porcentajes asignados a dicha respuesta son más contundentes cuando consideramos la DT. En lo que concierne a los envases, la imposición por el fabricante a la DT es también con mucha diferencia la alternativa más frecuente, mientras que, en el caso de la DM, pasa a convertirse mayoritariamente en un elemento negociable –50 por ciento, aunque seguido de cerca por la opción relativa a la decisión del industrial, con un 43 por ciento de respuestas–.

Las cláusulas relativas a la «gama de productos» (tamaños y calidad) se revelan –además del precio– como el elemento central de la negociación con la DM, mientras que predomina claramente el criterio de los industriales cuando nos referimos a la DT. El hecho de que la DM no imponga este tipo de condiciones es debido a que el acuerdo suele realizarse a partir de un catálogo de productos elaborado previamente por el propio fabricante.

Los principales ámbitos de actuación donde la DM impone sus criterios son los correspondientes a los apartados de «tarifas, promoción y pagos» y de «condiciones de entrega», aunque en el segundo caso con mayor frecuencia relativa que en el primero. Resulta ser consecuencia de las características del proceso de expansión experimentado recientemente por la DM, en el cual se ha hecho especial hincapié en los aspectos comerciales de carácter promocional, financiero o de política de tarifas, así como en las estrategias logísticas de aprovisionamiento en el lugar y en el momento más adecuados.

Dentro de estos dos últimos grupos de cláusulas, la promoción en el punto de venta es la única característica que todavía figura mayoritariamente como un aspecto negociable con la DM, aunque ya aparece como segunda alternativa la imposición por el distribuidor, con un porcentaje de respuestas no muy alejado del anterior –42 por ciento frente a 58 por ciento–. En lo que concierne a los preavisos de cambio de tarifa y a los aplazamientos de pagos, el predominio contractual de la DM se hace más patente, mientras que alcanza el máximo grado de difusión en el ámbito de las condiciones de entrega, tanto a nivel de plazos como de lugares.

La situación relativa a estos dos últimos grupos de cláusulas es muy distinta cuando analizamos las características del acuerdo con la DT. En el apartado de «tarifas, promoción y pagos» –aunque con la excepción, sólo parcialmente, de los preavisos de cambio de tarifa– y en el caso de los plazos de entrega, predomina significativamente la alternativa de negociación entre ambos agentes. Por último, la única característica del acuerdo de compra-venta en la cual la opción de imposición por el distribuidor no resulta descartada para la gran mayoría de las empresas, e incluso se convierte en la alternativa mayoritaria, es el lugar de entrega, aunque este resultado responde en realidad a la casi nula capacidad por parte de la DT de organizar la logística de aprovisionamiento.

El tercer bloque de indicadores hace referencia al *cobro de primas* por parte de la DM. Para analizar este aspecto, se ha preguntado a los empresarios si figura en el acuerdo contractual el pago de alguna clase de primas a la DM, sugiriéndoles cinco tipos diferentes, y con qué frecuencia. Las respuestas ofrecen una visión inequívoca: dependiendo de qué prima se trate, entre el 76 por ciento y el 91 por ciento de los empresarios acuerdan siempre o con bastante frecuencia el pago de cada una de ellas: primas por referencia como empresa (76 por ciento), primas por referencia como producto nuevo (81 por ciento), cabecera de góndola (81 por ciento), promociones aniversario (91 por ciento) y otros tipos de promociones (84 por ciento).

Es decir, la mayoría de los fabricantes desembolsan habitualmente montantes no despreciables de dinero incluso por el simple hecho de encontrarse referenciadas como empresa en el catálogo de proveedores de las principales firmas de distribución. A ello habría que añadir un pago adicional cada vez que se registra un nuevo producto, así como otra suma si se lleva a cabo algún tipo de promoción o de posicionamiento preferencial del producto en el punto de venta. Más aún, si nos referimos en particular a las cabeceras de góndola, el porcentaje de industriales que pagan por este concepto «en todas y cada una de las transacciones» alcanza el 53 por ciento, lo que subraya la fuerte competencia de las firmas por ocupar un lugar privilegiado en el lineal. Además, quisiéramos destacar también que el 100 por ciento de los fabricantes efectúa el pago de «al menos alguna» de las cinco clases de primas men-

cionadas con bastante frecuencia o siempre. La generalización tan amplia del cobro de primas se convierte así en un indicador esencial del alto predominio contractual de la DM.

Finalmente, examinamos a continuación los resultados de la *tipología empresarial* de las firmas de la muestra (cuadro 8), según las características de sus respectivas relaciones verticales con el sector de distribución. Desde el punto de vista metodológico, dicha tipología responde a una estratificación bivariable del colectivo, tras un proceso de búsqueda de combinaciones de criterios de segmentación, como habíamos avanzado en el apartado 2. Los dos indicadores en base a los cuales hemos efectuado esta clasificación son precisamente el tamaño empresarial (medido en volumen de ventas) y la variable «dummy» relativa a la existencia de un «tratamiento diferenciado de los pedidos de la DM»; esta última es un indicador de las estrategias organizativas de las firmas agroindustriales, en su proceso de adaptación a los requerimientos de la DM. Ambas variables se muestran, desde el punto de vista estadístico, relativamente independientes entre sí.

Se obtienen tres grupos diferentes de empresas. Aunque el tratamiento diferencial de los pedidos de la DM no resulta ser un atributo exclusivo de las firmas de mayor tamaño, sí se lleva a cabo siempre que las empresas superan un cierto umbral de dimensión (grupo A). El conjunto de las empresas de menor tamaño se subdivide en dos grupos, en función de la existencia (grupo B) o no (grupo C) de dicho tratamiento diferencial.

Las cuatro primeras líneas del cuadro corresponden tanto a variables de identificación –porcentajes de empresas y de facturación acumulados por cada grupo– como a los valores que toman los propios indicadores utilizados para realizar la segmentación. A continuación, efectuamos una lectura horizontal de las restantes filas del cuadro:

- Dos indicadores hacen referencia, del mismo modo que el tratamiento diferencial, al grado de vinculación de las firmas de elaborados cárnicos con la DM, como son la cuota de las ventas comercializadas mediante dicho canal comercial y el grado de transferencia de información entre ambos tipos de agentes: en este sentido, resulta lógico que las firmas agroindustriales que efectúan un tratamiento diferencial de los pedidos de la DM –grupos

Cuadro 8

TIPOLOGÍA DE EMPRESAS SEGÚN LAS RELACIONES CON EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN  
(Caracterización en función del tamaño empresarial, en volumen de ventas,  
y de la diferenciación en el tratamiento de los pedidos de la Distribución Moderna)

	Total Muestra	Grupo A		Grupo B		Grupo C	
		Tamaño > media y Trat. diferenciado pedidos DM	Tamaño < media y Trat. diferenciado pedidos DM	Tamaño < media y Trat. diferenciado pedidos DM	Tamaño < media y Trat. indiferenc. pedidos DM		
% de empresas sobre total muestra	100	23,5	41,2	32,4			
% de facturación sobre total muestra	100	76,3	14,0	4,0			
Volumen de ventas anual medio (mill. de ptas.)	9.350	30.333	3.179	1.158			
% de empresas que tratan los pedidos de la DM de forma diferenciada	64,7	100	100	0			
% promedio de ventas a la DM sobre ventas totales	37,0	50,6	41,3	20,4			
% de empresas con nivel de transferencia de información con la DM alta o muy alta	21,9	28,6	28,6	10,0			
Capacidad de negociación actual frente a la DT (peso relativo de 0 a 10)	6,0	6,5	6,1	5,4			
Capacidad de negociación actual frente a la DM (peso relativo de 0 a 10)	3,1	3,5	3,0	2,8			
% de empresas que externalizan el transporte siempre	66,0	72,4	52,1	77,5			

Fuente: Elaboración propia.

A y B-, obtengan a su vez valores de estos dos indicadores iguales o próximos entre sí y más elevados que en el caso del grupo C. Sin embargo, cabe destacar que no todas las empresas que se ajustan a los requerimientos de la DM en materia de tratamiento de pedidos, lo que supone una primera fase desde el punto de vista organizativo, hayan dado el salto tecnológico, lo que supone una etapa organizativa ulterior, que les permita mantener un alto grado de transmisión de información con la DM: este último indicador nos revela que dicho fenómeno sólo afecta actualmente al 28,6 por ciento de las empresas tanto del grupo A como del B. Es decir, es una confirmación más de que la adopción de innovaciones en materia de tecnologías de la información se encuentra hoy en día sólo en una fase incipiente, aunque con altas potencialidades de futuro, como habíamos afirmado en el apartado 4.

- Las dos siguientes variables definen la capacidad de negociación de los fabricantes con la DT y con la DM. La interpretación de estos datos nos revela que a mayor dimensión empresarial y a mayor grado de vinculación con la DM, los fabricantes obtienen un mayor poder negociador: en este sentido, se aprecia una clara gradación entre los resultados obtenidos, de mayor a menor, por los grupos A, B y C. Es decir, subsisten economías de escala a nivel contractual, que proceden no sólo del poder en sí mismo que otorga el hecho de obtener mayores volúmenes de ventas, sino también por el «know-how» inherente a las firmas de mayor tamaño. Por otra parte, la mayor vinculación organizativa con la DM parece suponer no sólo para las mayores firmas, sino también para las medianas (dado que en la muestra están descartadas las pequeñas), una oportunidad competitiva que ha de redundar en un mayor poder contractual.
- Por último, el mayor grado de externalización de los servicios tiene lugar tanto en las mayores firmas (grupo A), por el hecho de haber tomado ya esta opción organizativa, como en las empresas de menor tamaño y escasamente vinculadas a la DM (grupo C), aunque en este último caso previsiblemente por razones opuestas, debido a que su menor dimensión media y su supuestamente inferior

grado de adopción de innovaciones les impiden disponer en el interior de la empresa de determinados servicios a la producción.

- Destacamos también la ausencia de indicadores de las estrategias de carácter estrictamente comercial, pues no han sido incluidos a causa de su reducida potencialidad para discriminar las firmas del colectivo, lo que parece motivado por la tendencia a la saturación de la presión contractual a nivel comercial por parte de la DM, como ya habíamos sugerido en el apartado 3.

## 6. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha tenido como principal objetivo desarrollar una metodología de análisis de las relaciones verticales que se establecen entre la IAA y la DA, en las que existe un alto nivel de contractualización, en particular con la DM. Hemos restringido nuestra atención al colectivo empresarial de mayor tamaño y tecnológicamente más avanzado del sector de transformados cárnicos. Para ello se ha elaborado una fuente de información primaria, se ha realizado una tipología empresarial de los fabricantes en función de las características de sus respectivas relaciones con los distribuidores, y se ha procedido a contestar a tres interrogantes, planteados en la introducción. A continuación, se intenta responder sucintamente a estas tres hipótesis de partida, que hacen referencia al predominio en la toma de decisiones de la DM, tanto a nivel de capacidad de negociación global como de las respectivas estrategias comerciales y organizativas.

En primer lugar, de las dos grandes facetas de las estrategias de la DM inherentes a las relaciones fabricantes-distribuidores, la lógica del predominio contractual se ha canalizado hasta el momento actual con mayor intensidad precisamente en el ámbito de los factores de carácter comercial, en un contexto de «confrontación» entre ambas etapas de la cadena alimentaria. En este sentido, los industriales parecen tener una clara conciencia de dicho fenómeno aunque, por otra parte, una escasa capacidad de respuesta. Sin embargo, se detecta que la presión contractual que la DM ha ejercido sobre los márgenes y sobre otros ejes de las estrategias comerciales,

como es el aplazamiento de pagos, experimenta una tendencia a la saturación, lo que confirma los supuestos teóricos: es debido no sólo a las dificultades de supervivencia que supondría para los proveedores una intensificación adicional de este tipo de cláusulas contractuales, sino también a las regulaciones que se están introduciendo en la normativa comercial. No obstante, dicha presión contractual tiene todavía un cierto margen de maniobra cuando consideramos ciertas estrategias comerciales, pues bien en algún caso puede continuar siendo incrementada, como en la promoción en el punto de venta y en otras facetas del «merchandising», o bien puede experimentar un mayor grado de difusión al conjunto del colectivo de fabricantes, como sucede con las marcas de distribuidor. Adicionalmente, hemos verificado que, desde el punto de vista metodológico y en el caso de la muestra analizada, variables tales como el aplazamiento de pagos y el peso específico de las marcas de distribuidor, tienen una escasa capacidad explicativa a la hora de discriminar las estrategias comerciales con respecto a la DM de las diferentes firmas del colectivo empresarial.

En segundo término, quizás como consecuencia de este relativo nivel de saturación que concierne a las estrategias comerciales, las empresas líderes de la DM parecen inclinarse a partir de ahora a adoptar estrategias de «colaboración» con los fabricantes, frente a las estrategias precedentes de «confrontación» y sin que por ello disminuya su capacidad de negociación comercial. Más en concreto, hemos confirmado, contrastando una de las premisas teóricas de partida, el papel central que están comenzando a adquirir las tecnologías de la información, bajo la dirección de la DM, en el ámbito de los procesos de gestión y organización de las industrias de elaborados cárnicos. Las firmas comerciales parecen encaminadas a adoptar esta alternativa como criterio esencial de competitividad, vía reducción de costes, lo que posibilita a su vez la transmisión potencial a los industriales de un gran volumen de información que tiene su origen en el propio lineal y sirve además para conocer con celeridad los cambios en las preferencias de los consumidores. Todo ello parece contribuir a generar un cambio de óptica en la opinión de los industriales, lo que se materializa de manera más incipiente en unas tareas, como es el caso de la recepción de pedidos mediante redes in-

formáticas, y más consolidada en otras, como son las operaciones vinculadas a la gestión de pedidos.

Por último, se confirma nítidamente el creciente poder contractual de la DM, incluso frente a las firmas de mayor tamaño y más avanzadas tecnológicamente de la muestra, lo que ha sido comprobado no sólo mediante los resultados de una evaluación subjetiva sobre la capacidad de negociación global de industriales y distribuidores, sino también en base a otros tipos de indicadores. En particular, este predominio se refleja ya hoy en día con claridad en cláusulas tales como las condiciones de entrega, los preavisos de cambio de tarifa o los aplazamientos de pagos; no obstante, se detecta a su vez que una serie de cláusulas que actualmente tienen un carácter negociable, como la gama de productos o la promoción en el punto de venta, tienden a ser también impuestas en el futuro próximo bajo los criterios de la DM. Asimismo, el pago de primas por parte de los fabricantes se ha convertido en una práctica totalmente generalizada en la negociación con la DM. Por el contrario, resulta significativo que los industriales manifiestan detentar de forma concluyente una capacidad de negociación superior a la DT.

La importancia futura de las mencionadas estrategias de carácter organizativo en la competitividad horizontal y vertical del sector de elaborados cárnicos ha sido contrastada al verificar que el tratamiento diferencial de los pedidos de la DM y, parcialmente, el grado de transferencia de información con la DM se revelan como los factores que, además de la dimensión empresarial, fomentan en mayor medida la capacidad de negociación de los propios fabricantes y diferencian en mayor grado las relaciones verticales de las firmas agroindustriales con los distribuidores. □

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSEN CONSULTING (1992): *La logística en España en la década de los 90*. Madrid: Andersen Consulting, CEL y MOPT: 146 p.
- ARANDA, E. (1994): La política económica en las relaciones producción/distribución, en *Distribución y Consumo*, 17: pp. 20-35.

- CP CONSULTORES (1993): *Manual de logística para la distribución comercial*. Madrid: AECOC, Market Comunicación y CP Consultores: 254 p.
- CRUZ ROCHE, I. (1996): Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo; en *Distribución y Consumo*, 31: pp. 7-15.
- FANFANI, R.; GREEN, R.; RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. y WILKINSON, J. (1991): Changement technique et restructuration de l'industrie agro-alimentaire en Europe. Une réflexion théorique-méthodologique; en INRA (varios autores) «*Changement technique et restructuration de l'industrie agro-alimentaire en Europe*». París: Institut National de la Recherche Agronomique: pp. 27-58.
- GREEN, R. y RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. R. (1992): Las perspectivas del Sistema Agro-Alimentario, en *Distribución y Consumo*, 3: pp. 36-45.
- GREEN, R. y SCHALLER, B. (1995): La dimensión logística de la racionalización productiva y comercial; en CSIC «*Calidad, tecnología y medio ambiente en los sistemas de producción de carne*». Madrid: CSIC, 30 p. (mimeo).
- McLAUGHLIN, E. W. y FRÉDERICKS, P. (1994): New procurement behavior of US supermarket chains: implications for food and agribusiness suppliers, en *Agribusiness*, vol. 10 (6): pp. 481-490.
- MÉNARD, C. (1994): La nature de l'innovation organisationnelle: éléments de réflexion, en *Revue d'Economie Industrielle*, 70: pp. 1-17.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1996): *Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Tomo II*. Madrid: Ministerio de Comercio y Turismo, 166 p.
- ORMAZA, I. (1992): Las relaciones producción alimentaria/distribución. El dominio de los fabricantes, en *Distribución y Consumo*, 6: pp. 10-33.
- RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. R.; SANZ CAÑADA, J. y GREEN, R. (1994): Competitiveness factors of the food industry in Spain: an organizational approach; en «*Food policies and the food chain: structures and inter-relationships*». Reading: European Association of Agricultural Economists, 14 p. (mimeo).
- ROLAND BERGER & PARTNER (1994): *La distribución alimentaria en España y su entorno europeo*. Madrid: Roland Berger & Partner, 90 p. (mimeo).

- ROMÁN GONZÁLEZ, M.<sup>a</sup> V. (1996): Relaciones producción-distribución. Objetivos y ventajas de la cooperación a largo plazo, en *Distribución y Consumo*, 25: pp. 6-15.
- THOMAS, J. M.; STAATZ, J. M. y PIERSON, T. R. (1995): Analysis of grocery buying and selling practices among manufacturers and distributors: implications for industry structure and performance, en *Agribusiness*, vol. 11 (6): pp. 537-551.
- TRIENEKENS, J. H. y ZUURBIER, P. J. P. (eds.) (1996): *Proceedings of the 2nd International Conference on «Chain Management in Agri and Food Business»*. Wageningen Agricultural University (Holanda), 632 p. (mimeo).
- VIELLE, J.-N. (1995): Les performances des groupes européens; en SFER *«Les multinationales de l'agro-alimentaire»*. París: SFER (mimeo), 22 p.
- WIERENGA, B.; GRUNERT, K.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; WEDEL, M. y TILBURG, A. VAN (eds.) (1996): *Proceedings of the 47th Seminar of the European Association of Agricultural Economists «Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a changing world»*. Wageningen Agricultural University (Holanda), 390 p. (mimeo).
- YAGÜE GUILLÉN, M.<sup>a</sup> J. (1995): La formación del precio en la empresa minorista; en *Derecho Privado y Constitución*, 45: pp. 217-249.

## RESUMEN

### Tipología de las relaciones industria-distribución en el sector de elaborados cárnicos

En el contexto teórico de la creciente contractualización que tiene lugar entre los agentes económicos de la cadena alimentaria, el objetivo del trabajo es establecer una propuesta metodológica que sirva para caracterizar las relaciones verticales entre la IAA y la DA, enmarcándolas en el proceso de reestructuración del SAA. Para ello, se parte de la elaboración de una fuente primaria de información, a partir de la opinión de los fabricantes, consistente en un «mailing» dirigido al estrato de empresas más dinámico y avanzado tecnológicamente del sector de elaborados cárnicos. Se lleva a cabo una disección de los elementos que componen los acuerdos contractuales entre la IAA y la DA, agrupando los aspectos a analizar del siguiente modo: estrategias comerciales, estrategias organizativas y, a modo de resultados, una evaluación de la capacidad de negociación y una tipología empresarial inherentes a la problemática de competencia vertical de las industrias cárnicas.

Entre las principales conclusiones, se detecta que la lógica del predominio contractual de la DM se ha canalizado hasta ahora con mayor intensidad precisamente en el ámbito de los factores de carácter comercial, en un contexto de «confrontación» entre fabricantes y distribuidores. Sin embargo, la presión contractual

que la DM está ejerciendo sobre las estrategias comerciales experimenta una cierta tendencia a la saturación y, como consecuencia, comienzan a establecerse estrategias de «colaboración» entre fabricantes y distribuidores en el ámbito de los factores de carácter organizativo, donde destaca el papel central que adquieren las tecnologías de la información.

**PALABRAS CLAVE:** Relaciones industria-distribución, contratos de compra-venta, estrategias comerciales, estrategias organizativas, capacidad de negociación, elaborados cárnicos.

Abreviaturas:

SAA: Sistema Agroalimentario.

IAA: Industria Agroalimentaria.

DA: Distribución Alimentaria.

DM: Distribución Moderna.

DT: Distribución Tradicional.

ASOCARNE: Asociación Española de Empresarios de la Carne.

## RÉSUMÉ

### Typologie des relations de l'industrie et de la distribution dans le secteur des produits a base de viande

Dans le contexte théorique de la contractualisation croissante développée entre les agents économiques de la chaîne alimentaire, l'objectif de l'étude vise à établir une proposition méthodologique tendant à définir les relations verticales entre la IAA et la DA, dans le cadre du processus de restructuration du SAA, à partir de l'élaboration d'une source d'informations primaire basée sur l'opinion des fabricants et qui consiste en un «mailing» adressé à un échantillon d'entreprises du secteur des produits a base de viande les plus dynamiques et les plus avancées sur le plan technologique. Il a été procédé à l'examen minutieux des éléments faisant l'objet des accords contractuels entre la IAA et la DA, en les regroupant de la manière suivante: stratégies commerciales, stratégies d'organisation et, à mode de résultats, une évaluation de la capacité de négociation et une typologie patronale relative à la problématique de compétence verticale des industries de produits a base de viande.

Parmi les conclusions principales, on observe que la logique de prédominance contractuelle de la DM a été jusqu'à présent largement canalisée précisément en ce qui concerne les facteurs à caractère commercial, dans un contexte de «confrontation» entre les fabricants et les distributeurs. Toutefois, la pression contractuelle exercée par la DM sur les stratégies commerciales souffre d'une certaine saturation et, par conséquent, des stratégies de «collaboration» commencent à s'établir entre les fabricants et les distributeurs en ce qui concerne les facteurs d'organisation, pour lesquels il faut souligner le rôle essentiel joué par les technologies de l'information.

**MOTS CLÉF:** Relations industrie-distribution, contrats de vente, stratégies commerciales, stratégies d'organisation, capacité de négociation, produits a base de viande.

## SUMMARY

### Typology of industry-distribution relations in the processed meat product sector

In the theoretical context of the increasing contractualization that is taking place amongst the economic agent in the food chain, the aim of this paper is to

put forward a methodological proposal that will serve to characterize the vertical relations between the AFI and the FD and set them in the framework of the AFS re-organization process. To this end, we start off by compiling a primary source of information on the basis of the opinion of the manufacturers, consisting of a survey aimed at the most dynamic and technologically advanced segment of the processed meat product sector. We analyze the items of the contractual agreements between the AFI and the ED and arrange the aspects to be examined into the following groups: sales strategies, organizational strategies and, by way of results, an assessment of the negotiating power and the business typology inherent in the vertical competition problems of the meat industries.

The main conclusions include the fact that the contractual predominance of the WD has hitherto been directed to a greater degree precisely towards the sphere of the sales factors, in a context of «confrontation» between manufacturers and distributors. However, the contractual pressure that the WD has been exerting on the sales strategies is undergoing a certain trend towards saturation. Thus, «cooperation» strategies are beginning to be established between manufacturers and distributors in relation to the factors of an organizational nature, where the most notable feature is the major role being played by the information technology.

**KEYWORDS:** Industry-distribution relations, purchase agreements, sales strategies, organizational strategies, negotiating power, processed meat products.

