



CITRICOS

Comercialización: Orientación de la producción al mercado

J. M^a Planells, J. Mir

ANECOOP



La distribución europea se encuentra sumida en un momento de alta convulsión como consecuencia de la aceleración del proceso de evolución que desde mediados de los años 70 viene sufriendo. La llegada a Europa en enero de 1998 de Wal-Mart con la adquisición de la cadena alemana Werkauf, y de Interespar a finales de ese mismo año, junto a la OPA sobre la cadena británica Asda, realizada en mayo de este mismo año, ha incrementado los contactos entre los grandes grupos de distribución europeos, todos ellos dirigidos a establecer acuerdos que les ayuden a posicionarse en mejores condiciones defensivas y ofensivas frente al gigante americano.

El paradigma de esta situación lo ha representado la fusión entre Carrefour y Promodès anunciada a finales de agosto, que convierte al nuevo grupo en líder indiscutible a nivel europeo y segundo en el mundo. Además, desde entonces, los rumores sobre posibles fusiones y adquisiciones se han disparado entre los expertos y analistas de la distribución, fusionando a unos y comprando-vendiendo a otros, o viceversa.

Una cuestión en la que están todos de acuerdo es que el panorama de la distribución europea va a cambiar muy rápidamente. Vamos a ver nuevas compras, fusiones y asociaciones que modificarán la situación actual. Desde nuestra posición de proveedores de estos grandes grupos hemos de estar muy atentos a estos cambios e intentar anticiparnos, con procesos y acuerdos de concentración cooperativa, y adaptarnos a ellos vía la cooperación con las grandes cadenas.

Factores clave para la anticipación y la adaptación son la información y el análisis. Desde esta óptica, a continuación, vamos a exponer lo que para nosotros ha sido, es y creemos que será la evolución de la distribución europea, así como las consecuencias de esta evolución.

SITUACION ACTUAL DE LA RELACION OFERTA - DEMANDA:

■ **Saturación de los mercados.** Terminó la época en la que todo la producción tenía su precio. Hemos pasado de una situación de promoción de la producción a otra de penalización de excedentes. En definitiva, de la economía de producción a la orientación de la producción al mercado.

■ **Aumento de las exigencias cualitativas.** Es una consecuencia de la saturación, como consecuencia de ello el valor de la producción va a depender mucho de la proporción de mercancía que produzcamos de la calidad que el mercado demanda. No solo hay que producir cantidad, también calidad, de acuerdo con las nor-

mas de la demanda, so pena de que seamos capaces de educarla.

■ **Exigencia de nuevos valores.** El éxito en las relaciones de suministro no solo depende de las condiciones del producto sino también, y a veces más, de los valores añadidos con los que sepamos acompañarla. Lo que actualmente comprende una amplia gama de conceptos que se engloban genéricamente como SERVICIO.

■ **Desestacionalidad de las campañas.** Ha desaparecido el concepto de principio y fin de cada campaña para cualquier producto. Los cultivos forzados, las producciones contra estación, la mejora de las técnicas de post-recolección y de las condiciones de transporte etc. han dado como consecuencia la presencia de cualquier producto, en términos genera-

les, durante todas las semanas del año. Los factores de novedad y la precocidad se están sustituyendo por los de calidad, en cada momento.

■ **Estancamiento de la demanda.** La demanda, con carácter general para nuestros productos, está estancada en los mercados tradicionales, los de suficiente poder adquisitivo. El despertar de los mercados emergentes y una fuerte y continuada actuación promocional pueden ser las únicas esperanzas de que la demanda se active.

■ **Globalización y liberalización de los mercados.** Son las tendencias actuales de las grandes negociaciones económicas, tanto a nivel de la O.M.C., como de bloques de países (MAGREB, PECOS, MERCOSUR, etc) o de rondas bilaterales (Israel, Marruecos, etc.). El acceso es progresivamente más fácil hacia los grandes centros de consumo, los mercados son cada vez más homogéneos, entre tanto las circunstancias económicas (mano de obra, materiales, transporte, dumping fiscal y social, etc.) en origen son totalmente diferentes y los planteamientos de competitividad se plantean desde circunstancias muy diversas.

■ **Concentración del poder de la demanda.** Es un hecho cada vez menos discutible esta gran concentración que va creciendo progresivamente y que puede llegar a que, en el año 2.005, no más de 10 firmas concentren un mínimo del 80 % de la distribución total en la U.E.

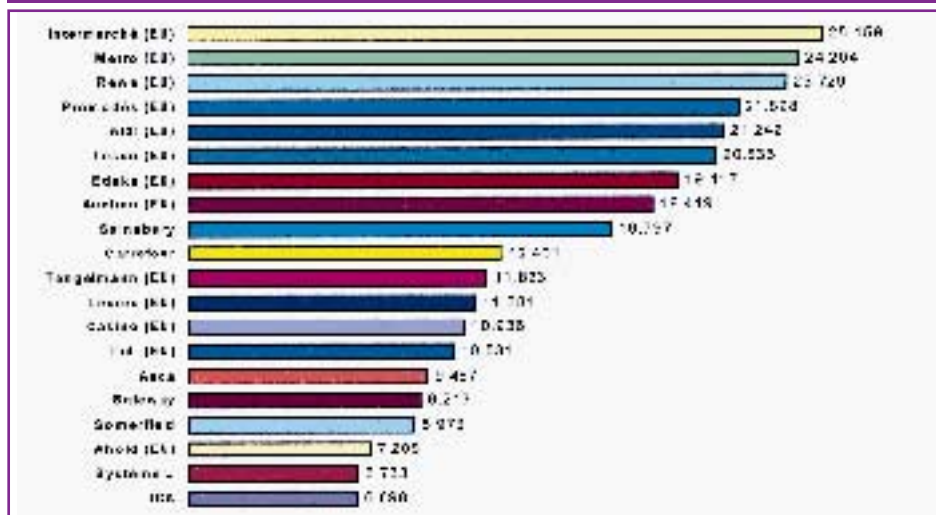
EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

■ **Disminución progresiva de puntos de venta.** En España, el número de establecimientos minoristas de alimentación disminuye ligeramente siguiendo una tendencia iniciada en años anteriores. De los 222.430 establecimientos en 1.996

FACTURACIÓN ALIMENTARIA DE LAS 20 PRIMERAS CADENAS EUROPEAS (1.997)

Facturación en millones de Euros

Fuente: M+M EURODATA



hemos pasado a los 204.096 en 1.998.

■ **Aumento del tamaño de los puntos de venta.** La superficie media de los establecimientos españoles ha aumentado, situándose en 94 metros cuadrados en 1998, frente a 91 en 1.997. La superficie total de la sala de ventas se mantiene constante, y la disminución del número de establecimientos es compensada por un incremento del tamaño medio de los mismos. Desde 1.988 prácticamente se ha duplicado el número de hipermercados y grandes supermercados en Europa. En ese año había 2.600 hipermercados y para el año 2.000 habrá 5.050. En cuanto a los grandes supermercados, los 8.150 existentes en 1.988 se convertirán en 14.500 al inicio del nuevo milenio.

■ **Aumento del tamaño de las cadenas de distribución.** Un 36% del mercado detallista alimentario en Europa está controlado por los diez primeros grupos de distribución. La concentración ha aumentado de forma importante en los últimos cinco años pasando del 27,8% que representaban los diez primeros grupos en 1.992 al 31,2% de 1.995. En 1.997 las ventas de alimentación de

las cincuenta primeras empresas de distribución representaron el 67,4% de las ventas totales.

■ **Organización progresiva de los puntos de venta en cadenas.** Se está produciendo un aumento en la tasa de comercios pertenecientes a las diferentes formas de integración comercial (sucursalismo, franquicia, cadenas, etc) que en nuestro país pasa del 18% en 1.997, al 21,1% en 1.998. Al mismo tiempo está aumentando la tasa de establecimientos integrados en las asociaciones de comerciantes.

■ **Unión, absorción, y fusión entre las cadenas.** La legislación de diferentes países, referente a la apertura de nuevos establecimientos, ha ralentizado (España, Italia, Portugal), y bloqueado (Francia) el desarrollo de determinadas fórmulas comerciales (especialmente hipermercados). Como consecuencia el crecimiento comercial de esos países se ha orientado hacia las fusiones, absorciones o participaciones (Pryca compra algunos hipermercados en España y su filial Comptoirs Modernes: Supeco-Maxor y Super Stop. Alcampo compra Jumbo, Continente compra hipermercados en España y Simago, etc).

Además, el desembarco europeo de Wal-Mart ha generado, como inicialmente indicábamos, una estrategia defensiva en el sector de la distribución, que tiene, inicialmente como máximo exponente la fusión Carrefour- Promodès, no descartando otras fusiones futuras.

■ **Crecimiento del número de “Discount” con tendencias al “Hard Discount”.** Los establecimientos de descuento están ganando cuota de mercado a otras fórmulas comerciales, representando en España el 12% de las ventas de alimentación envasada. El crecimiento de este formato está siendo realmente significativo pasando de 1.900 establecimientos en 1.996 a 2.326 en 1.998.



■ **Internacionalización y globalización de la distribución.** Los grupos líderes de la distribución aumentan de forma importante su facturación gracias a sus negocios internacionales que en algunos casos, como en el de Promodès antes de su fusión, suponía el 44% de su cifra global de negocio. La facturación exterior de los 10 líderes de la distribución europea, Metro, Inter-

“TOP” DE LA DISTRIBUCIÓN MUNDIAL ALIMENTARIA (1.997)

VOLUMEN DE FACTURACIÓN: MILES DE MILLONES DE USA DÓLARES FUENTE: CFCE

Nº	EMPRESA	PAIS	Nº ESTABL.	VOL. NEG.
1	Wal-Mart Stores Inc.	EE.UU.	3.408	118,00
2	Metro AG	Alemania/Suiza	3.400	35,67
3	ITM Entreprises	Francia	8.290	36,89
4	Ahold	Holanda	3.500	34,56
5	Iro-Yokado	Japón		34,15
6	Rewe	Alemania	11.230	34,10
7	Edeka/Ava	Alemania	3.000	32,28
8	Carrefour	Francia	320	31,76
9	Tesco	Reino Unido	758	29,68
10	Aldi	Alemania	4.315	29,50

marché, Rewe, Promodès, Auchan, Tesco, Aldi, Edeka, Leclerc, y Carrefour, supone el 23,1% del total de sus ventas. Un total de 88 deta-

cinas de compra en países de Extremo Oriente, mañana lo serán también en países más cercanos.

A modo de resumen, destacamos la principal conclusión del estudio sobre Tendencias Globales de la Distribución Comercial, realizado por la consultora AC Nielsen y presentado ante 300 grandes detallistas en la convención CIES (Forum del Sector de la Alimentación) celebrada recientemente en Bruselas:

“En el 2.005 la gran distribución será propietaria de la mayoría de las tiendas de alimentación, al tiempo que desaparecerán la mitad de los establecimientos detallistas que existen actualmente, debido a la fuerte tendencia a la concentración”.

CONSECUENCIAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

■ Incremento de la competencia.

La competencia entre las empresas de distribución pasa de competencia casi perfecta, donde las acciones individuales tienen un pequeño efecto sobre el conjunto, hacia la competencia oligopolística, donde las acciones individuales tienen un efecto considerable sobre el conjunto.

La alta concentración de la distribución frente a una atomizada oferta implicará una lucha encarnizada entre proveedores por seguir ganando

llistas de alimentación poseen tiendas fuera de sus países de origen. Por otra parte, el movimiento hacia el libre comercio y las políticas de integración económica están conduciendo a la globalización de los mercados de las empresas, a medida que la supresión de las barreras, no sólo al comercio, sino también a la inversión, amplía los mercados donde la empresa puede operar. Hoy son ofi-

los favores de la distribución, y no quedarse, al menos aquellas empresas que tengan capacidad de suministro, fuera de los grandes programas de compra. En este sentido, a medida que la distribución avanza en su concentración, se incrementa la competencia entre los proveedores. Algunos definen esta nueva situación como de hipercompetencia.

■ **Aumento del poder de negociación ⇔ Disminución del poder de negociación.** Uno de los factores más representativos de la concentración de la distribución es el incremento de su poder de negociación frente a los proveedores. Así, cuanto más concentrados se encuentren, mayor poder de negociación podrán ejercer sobre los suministradores y sobre las condiciones de venta de sus productos. Podrán presionar los precios a la baja, o conseguir mayores aplazamientos en los pagos o mejores condiciones de entrega, etc. Consecuentemente, es previsible que aquellos sectores productivos que estén muy atomizados y se enfrenten a minoristas muy concentrados, estén sometidos a un mayor poder de negociación por parte de sus clientes y por tanto vean reducidas sus expectativas de beneficio. El mayor poder de mercado de los distribuidores se expresa en unas condiciones de venta más ventajosas para ellos y menores márgenes para los productores.

■ **Reducción de estructuras de compra.** En la medida en que unas cadenas compran a otras, o se fusionan, o incluso llegan a acuerdos de colaboración en determinadas áreas funcionales de la empresa con el fin

de abatir costos -como es el caso del Departamento de Compras conjunto-desaparecen compradores del mercado, y los que quedan incrementan su poder, volumen, y nivel de exigencia, reduciéndose de forma proporcional los proveedores, además de incrementar el riesgo quedarse fuera de los programas bien por aspectos cuantitativos o cualitativos.

■ **Reducción de los márgenes comerciales.** El conjunto de las tendencias

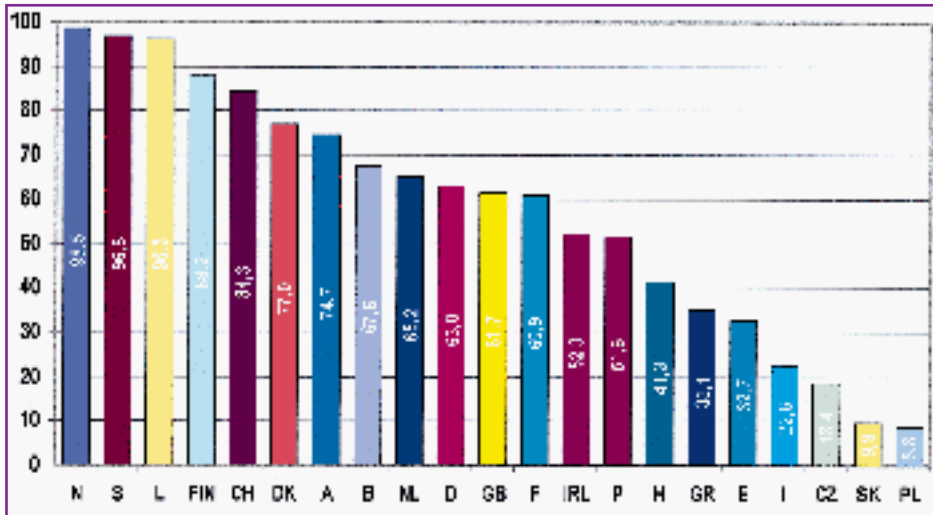
Unido. Según el Consejero Comercial de la Embajada Española en Londres, Juan Calabozo, “el mercado británico puede ser menos lucrativo para las empresas españolas en un futuro”. La entrada de Wal-Mart ha cambiado el panorama y está provocando la reducción de precios, y “todo lo que baje el precio, el supermercado se lo pasará al productor. Va a haber más presión para productores, importadores y exportadores que habrán de agruparse para defender sus intereses” señala Calabozo. Para algunos expertos se ha abierto una guerra de precios de consecuencias impredecibles.

■ **Excesiva dependencia de la oferta ante las decisiones de la distribución.** En la medida en que los accesos al mercado para las empresas productoras se limitan, su dependencia sobre la distribución y sus decisiones y exigencias, se incrementa. En el entorno competitivo en el que desarrollan su actividad las empresas productoras, la pérdida de un distribuidor puede suponer la renuncia a una cuota importante del mercado final. Si los productos de una empresa no están presentes en una cadena que tiene una cuota de mercado del 11%, su mercado potencial se reduce en igual medida, y esa parte del mercado pasará a ser abastecida por marcas competidoras. La concentración de distribuidores contribuye a la concentración de productores, ya que debido a la reducción del surtido de marcas en los lineales, cuanto menor sea el número de empresas distribuidoras independientes, menor será el número de productores que encuentran espacio en los lineales



de la distribución comercial, anteriormente expuestas, en especial la concentración y la competencia oligopolística, y la situación de la mayor parte de las empresas del sector agroalimentario español, así como su propia estructuración, hace que la reducción de precios sin contrapartidas para el productor se convierta en una herramienta habitual de las empresas de distribución. Un ejemplo de rabiosa actualidad lo constituye Reino

PARTICIPACIÓN DE LOS "5 PRIMEROS" EN LA CIFRA DE NEGOCIO DE CADA PAÍS (AÑO 1997) (M+M EURODATA1998)



para exponer los productos. Esto hace que empresas de tamaño medio o de escasa implantación en el mercado, ante el miedo de perder un distribuidor, se plieguen a las decisiones, algunas veces caprichosas de la distribución.

■ **Aumento del riesgo en servicio y calidad por parte de la producción-oferta.** Dentro de la estrategia de las grandes superficies de ofrecer valor añadido al consumidor combinado con el coste total mínimo de la cadena de suministro, cada día es mayor la implicación de los proveedores en la eliminación de las ineficiencias logísticas: faltas en puntos de venta, costes de transporte, baja rotación por deficiencias en surtido, etc. De esta forma estamos ampliando nuestro tradicional trabajo de suministradores, incrementando consecuentemente su complejidad, así como el nivel de riesgo al incorporar los derivados de estas nuevas funciones. Por otra parte, el *valor* calidad, ha dejado de ser un factor competitivo e incluso de diferenciación, para convertirse en una condición indispensable para estar en el mercado, y la falta total o parcial de ella se convierte de inmediato de un grave riesgo para el proveedor.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Después del análisis realizado sobre las tendencias de la distribución europea y sus consecuencias, consideramos que las cooperativas deben adoptar como mínimo una serie de estrategias empresariales que les permitan crecer en los mercados nacionales o internacionales en condiciones económicas aceptables. A continuación exponemos **cuatro estrategias básicas**:

■ **Cultura empresarial.** Aunque creemos que se trata de un tema ya superado, conviene recordar una vez más que las cooperativas son empresas, y como tal tienen que competir en los mercados, con las mismas armas y con las mismas reglas de juego que el resto. Ningún distribuidor elegirá nuestros productos por provenir de una cooperativa o por el origen social de los productores.

En mercados altamente competitivos como son los nuestros, los europeos, los productos se eligen por la competitividad intrínseca de los mismos, por la diferenciación, por la marca, por el nivel de servicio, relación calidad-precio, etc, pero nunca por ser de una cooperativa.

Por ello, hemos de adoptar una cultura de gestión empresarial radical, que nos permita destacar nuestras ventajas comparativas frente al resto y nos posicione frente a las cadenas de distribución como ventajosos compañeros de viaje hacia la conquista del cliente. Esto podremos conseguirlo si ponemos un especial énfasis en la vigilancia de los costos, y en la rentabilidad de la cooperativa. Para ello hay que establecer los siste-

EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES DEL COMERCIO INTERIOR EN ESPAÑA

	1996	1997	1998
Nº establecimientos minoristas	608.294	598.441	590.190
Superficie media de venta (m ²)	90	91	94
Nº de establecimientos minoristas de alimentación	222.430	215.002	204.096
Nº de grandes Supermercados (1.000-2.499 m ²)	924	986	1.067
Nº de Hipermercados pequeños (2.500-4.999 m ²)	143	146	155
Nº de Hipermercados grandes	177	186	198
Nº Establecimientos de Descuento	1.900	2.200	2.326

mas empresariales de gestión adecuados, que permitan controlar las desviaciones que se produzcan y actuar de inmediato. Hemos de defender los intereses de los socios, que son nuestra razón de ser, y hemos de hacerlo en uno de los mercados más abiertos y competitivos, de ahí el empeño que hemos de poner por establecer los mejores sistemas de gestión.

■ **Aumento de la productividad y competitividad.** Si queremos empresas que puedan competir en situaciones ventajosas hemos de poner un gran empeño por incrementar la productividad de nuestras empresas, es decir, hemos de intentar obtener el máximo rendimiento de las inversiones de la cooperativa, tanto a nivel humano como técnico y económico.

Por otro lado, el aumento de la competitividad no es un objetivo nada fácil para las empresas agrarias amenazadas por productos sustitutivos con mayor valor añadido, por el elevado poder negociador de la distribución, y por su reducido tamaño entre otros factores. Difícilmente podrán llevar a cabo de forma individual estrategias tendentes a lograr las ventajas competitivas que les permitan defenderse o ganar cuota de mercado frente a sus competidores, y de manera muy especial las relacionadas con las ventajas en costes y las de diferenciación vía acciones de marketing. No podemos conformarnos con “ir tirando” o sobreviviendo año tras año, aunque para muchos tal como está el panorama esto sea casi un milagro. Si queremos dejar de malvivir y ser empresas productivas y competitivas, uno de los primeros pasos ha de ser romper esa tendencia anodina que en aspectos económicos e incluso de creencias, sufren algunas de nuestras cooperativas. Y la hemos de romper nosotros, no podemos esperar que alguien asuma nuestras responsabilidades y lo haga, hemos de ser los rectores y directivos quienes, a partir de la creatividad, la formación e infor-



mación, y la reducción de personalismos seamos capaces de buscar fórmulas que nos posicionen de forma más ventajosa en el mercado.

■ **Dimensión viable.** Aunque seamos los más grandes de nuestro pueblo, comarca, provincia o incluso autonomía, eso no nos garantiza poder competir en un mercado internacional. Y no podemos olvidar que las empresas tienen que ser internacionalmente competitivas –si no competidores internacionales– no sólo para ser rentables y crear valor, sino incluso para sobrevivir. Para competir en un mercado internacional las empresas han de poseer un volumen y capacidad de suministro que les permita ofertar programas ajustados a las necesidades de los grandes operadores internacionales, además de garantizar la ocupación de las instalaciones necesarias para el acondicionamiento y envío de nuestros productos. Este volumen y ocupación son elementos indispensables para el adecuado equipamiento tecnológico de nuestras instalaciones y su posterior amortización.

Hemos de evitar a toda costa el sobredimensionamiento y la infrauti-

lización de las instalaciones, es decir, las grandes inversiones realizadas para trabajar unos pocos meses al año, etc, factores que dificultan la amortización de estos activos y que repercuten negativamente, vía gastos generales, sobre los resultados de venta y la posterior liquidación a los socios. Si este punto lo analizamos en función de las tendencias de la distribución y sus consecuencias, comprenderemos muy rápidamente la gran dificultad de las pequeñas unidades productivas para competir en un entorno como el actual. Creemos que es aquí donde la integración cooperativa juega un papel fundamental para la supervivencia y desarrollo de las cooperativas.

■ **Profesionales debidamente formados y motivados.** Los recursos humanos han transitado de un concepto en el que se les consideraba lo más importante de la empresa a otro más real en el que se les considera la empresa en sí, es decir, la empresa es y será lo que sea su personal, de ahí la necesidad de tener un capital humano debidamente formado y motivado, capaz de gestionar en un entorno cambiante, y altamente complejo y competitivo, donde además de la formación, la información juega un papel fundamental. Todos somos conscientes del elevado grado de envejecimiento de los titulares de las explotaciones agrarias y de que en muchas ocasiones las personas mayores tienen una actitud menos favorable al progreso, a la innovación, a las nuevas tecnologías, etc., en definitiva al cambio. Es por ello que desde las cooperativas hemos de hacer un gran esfuerzo por hacer más atractiva la actividad agraria a los jóvenes. Tanto en su aspecto de agricultores, como de gestores de las cooperativas, hemos de formar empresarialmente a ambos colectivos. La orientación al mercado y los criterios de satisfacción de los consumidores han de ser elementos básicos de esta formación.

ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS

A partir de estos aspectos y tendencias descritos anteriormente, hay que orientar la evolución del futuro de las relaciones entre la producción y la distribución.

La nueva O.C.M. de Frutas y Hortalizas encamina sus directrices, aunque con dotaciones insuficientes, a que la producción se organice y esté en disposición de poder aumentar su poder negociador con la distribución, cada vez mas concentrada; a la vez que pueda ofertar productos con valores añadidos de servicio, presentación y calidad a precios competitivos, para hacerlos atractivos a la distribución y al consumo.

En este sentido, hay que pensar en una serie de actuaciones que deben realizarse desde la plantación hasta la puesta del producto en el punto de venta, pasando por la recolección, confección, logística, etc. De estos conceptos podemos plantear las actuaciones, desde el aspecto productivo, a dos niveles:

■ Productivo.

Actuando directamente sobre las estructuras productivas, donde y como sea necesario, para que estas, añadiéndoles:

- tecnología,
 - profesionalidad, y
 - programación,
- nos permitan producir de forma:
- más competitiva,
 - aumentar la calidad de los productos,
 - aumentar la seguridad de nuestras producciones, y
 - en definitiva, ser mas atractivos a nuestros partners.

Nuestras actuales estructuras productivas, mayoritariamente minifundistas, están quedando obsoletas y dejarán de ser válidas para afrontar las exigencias y desafíos a las que progresivamente con mayor énfasis, se les está sometiendo.



■ De confección.

Concibiendo, dimensionando y preparando nuestros almacenes e instalaciones bajo una serie de parámetros de rentabilidad, flexibilidad, seguridad y eficacia que permitan generar confianza ante nuestros clientes en el sentido de garantizarles:

- precios de manipulado competitivos,
- seguridad física y sanitaria en el proceso,
- identificación en la proveniencia de las producciones,
- controles adecuados en la calidad,
- confianza en un buen servicio, y
- posibilidad de respuesta rápida, puntual y concreta a sus necesidades.

Todas estas necesidades pueden cubrirse sobre la base de dimensiones adecuadas y relaciones claras y programadas entre la producción y la confección.

ESTRATEGIAS COMERCIALES

Ni podemos estar quejándonos constantemente de lo que acontece en los mercados, ni podemos impedir la evolución de los mismos. Los merca-

dos evolucionan y evolucionarán, por lo menos a medio plazo, aún más hacia la concentración, y los gobiernos no podrán intervenir siempre que los distribuidores no vulneren la libre competencia.

Así las cosas, somos nosotros los que debemos poner los medios necesarios, no para evitar que esto ocurra, ya que nuestra capacidad de manobra es escasa, sino para adaptarnos a esta situación competitiva, y poder desarrollar nuestra actividad empresarial en condiciones óptimas, ganando cuota de mercado y siendo proveedores clave de la gran distribución. Para ello es necesario que las cooperativas adopten una serie de estrategias comerciales que hemos dividido en *internas*, aquellas que pertenecen al ámbito cooperativo, y *externas*, las que pertenecen al mercado.

■ Internas:

– **Concentración y diversificación de la oferta.** Este es uno de los factores clave, el que marcará el ser o no ser, el que establecerá la viabilidad o no de muchas empresas. Todos conocemos cual es la situación actual de los mercados; aquéllos que quieran seguir equivocándose, allá ellos, esa será su responsabilidad.

Para competir se necesita una cierta dimensión, tecnología, diversificación de la oferta, capacidad de actuación en los mercados para el desarrollo de acciones comerciales y de marketing, etc. Todo esto lo podemos conseguir fundamentalmente desde la concentración vía la integración. Este es uno de los puntos donde hay que poner más énfasis, en la dimensión viable para el entorno competitivo actual.

(mas cantidades, mas productos, desestacionalización de la relación)

– **Adaptación al mercado.** Los mercados evolucionan y por medio de un sistema de información adecuado hemos de seguir esa evolución, intentando anticiparnos o por lo menos adaptarnos a esa evolución. Hay que intentar desarrollar en las empresas

los comportamientos necesarios para proveer a nuestros productos y servicios de un valor superior para los compradores de la manera más eficaz y eficiente, desde una triple perspectiva: orientación al cliente y a la competencia, y la coordinación de funciones.

(circuitos mas cortos y claros, traslación rápida y eficaz de tendencias).

– **Más eficacia en la relación.** Para el profesor Lluís Martínez “los grandes distribuidores estarán condenados a entenderse con los grandes proveedores, aunque ello no signifique ni mucho menos que las negociaciones sean fáciles”. Las negociaciones serán duras, muy duras, pero la gran distribución necesita a las grandes empresas suministradoras; además, necesita proveedores permanentes, no intermitentes o esporádicos. Por ello las empresas hemos de intentar establecer y desarrollar relaciones a largo plazo con los distribuidores de forma que se satisfagan los objetivos de ambas partes.

Hemos de conocer las necesidades de la distribución y atenderla de forma competitiva y ventajosa, dotando de la máxima eficacia la relación con el fin de fidelizar a los distribuidores. Estamos convencidos de que la gran distribución no quiere hundir ni establecer relaciones negativas con los proveedores, quiere que se atiendan de forma eficaz sus necesidades.

(menos tiempo, menos comunicación, menos problemas, acuerdos mas globales).

– **Seriedad en el cumplimiento de los acuerdos.** Este punto está muy unido al anterior. La gran distribución se encuentra sumida, como hemos visto anteriormente, en un entorno hipercompetitivo, un entorno en el que no puede permitirse fallos, un entorno agresivo, donde día a día se libra la incruenta batalla de los linea-

les, que puede tener graves consecuencias tanto para ellos como para los proveedores.

Aquellos que estemos suministrando o queramos suministrar a las grandes cadenas hemos de tener muy en cuenta este aspecto. Hay que ser rigurosos en el cumplimiento de los acuerdos, que se han ampliado desde aquel inicial suministro de mercancía. Actualmente hemos de vigilar la unidad de imagen, sistema de envío y transporte, stock, rotación, reposición, etc, y esto hace que, en la medida en que se amplían las operaciones,



también se pueda ampliar el número de errores, por lo que tendremos que establecer sistemas de control que permitan servir lo acordado en las condiciones acordadas y a plena satisfacción de los clientes.

(puntualidad y exactitud en confección y calidad acordadas).

■ **Externas:**

– **Establecer una relación de colaboración permanente con la distri-**

bución. Aunque a lo largo del trabajo en algún momento haya podido parecer que hemos realizado recriminaciones a la situación actual de la distribución y su forma de actuar, lo cierto es que también ellos se encuentran en una situación compleja, e incluso diríamos que estratégica y competitivamente atrapados. Si quieren sobrevivir y no quieren ser absorbidos han de crecer, y esto les empuja hacia una política de absorciones, fusiones, compra-venta, etc. Por ello, las cooperativas no podemos permanecer impasibles frente a esta situación y también tendremos que desarrollar nuestros proyectos de concentración, poniendo los medios necesarios con el fin de conseguir la dimensión adecuada para competir y suministrar internacionalmente a las cadenas. Esta nueva dimensión es la que nos va a permitir llegar a acuerdos de colaboración permanente con la distribución, que satisfagan a ambos, ya que ellos necesitan de nuestros productos para presentar ofertas competitivas que interesen y atraigan a los consumidores, y nosotros necesitamos de las cadenas para acceder a éstos. En definitiva somos socios en la conquista y satisfacción de los clientes.

– Por otra parte, al igual que las cadenas van a intentar fidelizar a los clientes finales, nosotros también debemos intentar fidelizar a las cadenas, y lo hemos de hacer desde el conocimiento de sus necesidades y la oferta de los productos que necesitan, intentando que cada día sean mayores para ellos los costes de cambio de proveedor. Para ello se necesita una gran compenetración entre ambos, fruto de la cooperación permanente. El objetivo es que los dos ganemos por medio de la satisfacción del cliente.

– **Optimización de los servicios logística.** En las relaciones proveedor-distribuidor la logística se está



convirtiéndolo en un factor clave donde actuar y reducir costos asociados a actividades sin valor añadido. La tendencia es adoptar la cultura del coste mínimo en la cadena de suministro. El reaprovisionamiento eficiente basado en la planificación conjunta de la demanda es la solución a la reducción de los niveles de inventarios y de las rupturas de stocks. Proveedores y distribuidores hemos de compartir información y planificar conjuntamente, de manera que aseguremos la coherencia de los planes de producción y entrega.

– **Realización de acciones conjuntas de marketing.** Los proveedores se implican cada vez más en las acciones de marketing de las grandes cadenas: promociones, descuentos, ofertas, degustaciones, campañas de publicidad, etc. El objetivo, compartido, es atraer al consumidor al punto de venta.

Por ello, no solo deberán compartir las acciones de marketing, sino también la información como primer elemento para la consecución de ese objetivo. La información del mercado nos permitirá adaptar los productos y envases a las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores, ofertando los productos cuando y como los

quieren los consumidores, en tiempo, calidad y forma, en definitiva estaremos en condiciones de ofrecer productos y ofertas más competitivos a los consumidores. También nos permitirá realizar acciones de marketing más exitosas y ajustadas a las necesidades de los consumidores. Otro elemento clave en las relaciones con las cadenas será el lanzamiento por parte de los proveedores de productos innovadores y diferenciados. Esto nos dará una fuerza mayor frente a las cadenas, hará más difícil nuestra sustitución y la de nuestros productos por otros proveedores, y a su vez tam-



bién se la dará a ella frente a sus competidores, y frente a otras formas comerciales: venta a domicilio, a través de internet, estaciones de servicio, vending, etc.

No quisiera finalizar esta intervención sin hacer referencia a los que aún constituyen el destino de gran parte de nuestros productos, los mercados mayoristas. Estos mercados se encuentran en su fase de madurez, no están experimentando una gran expansión pero tampoco están retrocediendo. Podemos decir que mantienen su actual dimensión. Las empresas mayoristas también están en proceso de transformación que se caracteriza fundamentalmente por la concentración de empresas, modernización de sus sistemas de gestión, y mayor prestación de servicios. Sin embargo, debido a una mayor competitividad, el margen comercial se estrecha cada día más.

A modo de conclusión hemos de destacar que para llegar hasta el consumidor final la vía de acceso son las grandes cadenas de distribución, y éstas se encuentran sumidas en un fuerte proceso de cambio marcado por la mayor dimensión, la concentración, y el incremento de sus cuotas de mercado.

Las empresas agrarias hemos de hacer los esfuerzos necesarios para adaptarnos a ese nuevo escenario y seguir creciendo, lo que nos obligará a realizar cambios estructurales y a adaptar las estrategias, tanto empresariales como comerciales, que nos permitan seguir compitiendo. Una de las premisas básicas para la nueva situación competitiva es la dimensión viable, esto forzará a un gran número de cooperativas agrarias a tomar las decisiones adecuadas para obtener esa dimensión vía fusión, integración, etc. Los directivos hemos de ser conscientes de esa necesidad, y buscar fórmulas creativas y atractivas que garanticen el futuro en el mercado de nuestros productos.