

# LA POLITICA ECONOMICA EN LAS RELACIONES PRODUCCION/DISTRIBUCION

■ EVANGELINA ARANDA



**L**a evolución de la distribución comercial ha originado una nueva organización en el continuo productor-distribuidor y, en términos generales, la aparición de un nuevo "capitán del canal". Esta situación genera conflictos de poder, optando ambos, fabricantes y distribuidores, por dirigirse a la Administración (a través de sus asociaciones) en búsqueda de soluciones legales al problema. Este artículo pretende examinar la nueva relación, los elementos que garantizan el liderazgo y dependencia en el canal producción/distribución y ofrecer una visión descriptiva de las medidas de política económica existentes o propuestas a nivel nacional e internacional ante este nuevo conflicto.

En nuestros días, no existe una relación de independencia entre fabrican-

tes y distribuidores, utilizando la terminología de Carlisle y Parker (cuadro nº 1) no existe una relación de mercado, ambos se encuentran ubicados en un proceso de negociación continua tratando de obtener mejores posiciones de poder.

Los mercados actuales son mercados saturados de productos, frente a etapas anteriores en la distribución comercial española donde existía una demanda insatisfecha que garantizaba la realización de cualquier bien con la simple puesta en el mercado; en aquellos momentos, el problema era la producción asegurando su liderazgo en el canal.

La existencia de dualismo (Casares, 1987) en el comercio español entre las grandes organizaciones comerciales y el pequeño comercio independiente,

en el contexto de una acusada segmentación de mercados y de diversos cambios en el consumidor, en la tecnología, en el grado de integración y asociacionismo, y en los formatos comerciales, hacen que no se pueda generalizar la tesis del liderazgo del canal por parte de distribuidores; depende, por tanto, de la rama de actividad y del tamaño de distribuidores y productores.

## ELEMENTOS DE COOPERACION Y CONFLICTO

El mayor poder de mercado de los distribuidores deriva de su mayor poder de compra y de su capacidad para determinar los precios finales de los productos. Profundizar en el mayor poder de compra nos conduce, con

carácter general, a las alianzas minoristas inter-empresariales, ya que estas formas de organización comercial surgen, en un principio, como acuerdos para centralizar la experiencia en compra y consolidar otros procesos para incrementar el poder de negociación con los proveedores; y, de forma más específica, a los plazos de pago que, por influir en el precio de compra, pueden considerarse como parte integrante de las negociaciones comerciales, pudiéndose sacar provecho de unos plazos de pago relativamente prolongados en el marco de un contrato equilibrado. La capacidad para fijar el precio final a pagar por los consumidores, afectando de forma indirecta en la cifra de ventas del sector productor, nos emplaza a un mercado marquista y, en concreto, a las marcas propias.

### 1.- ALIANZAS EMPRESARIALES

El fuerte poder de compra del sector distribuidor, es decir, su capacidad

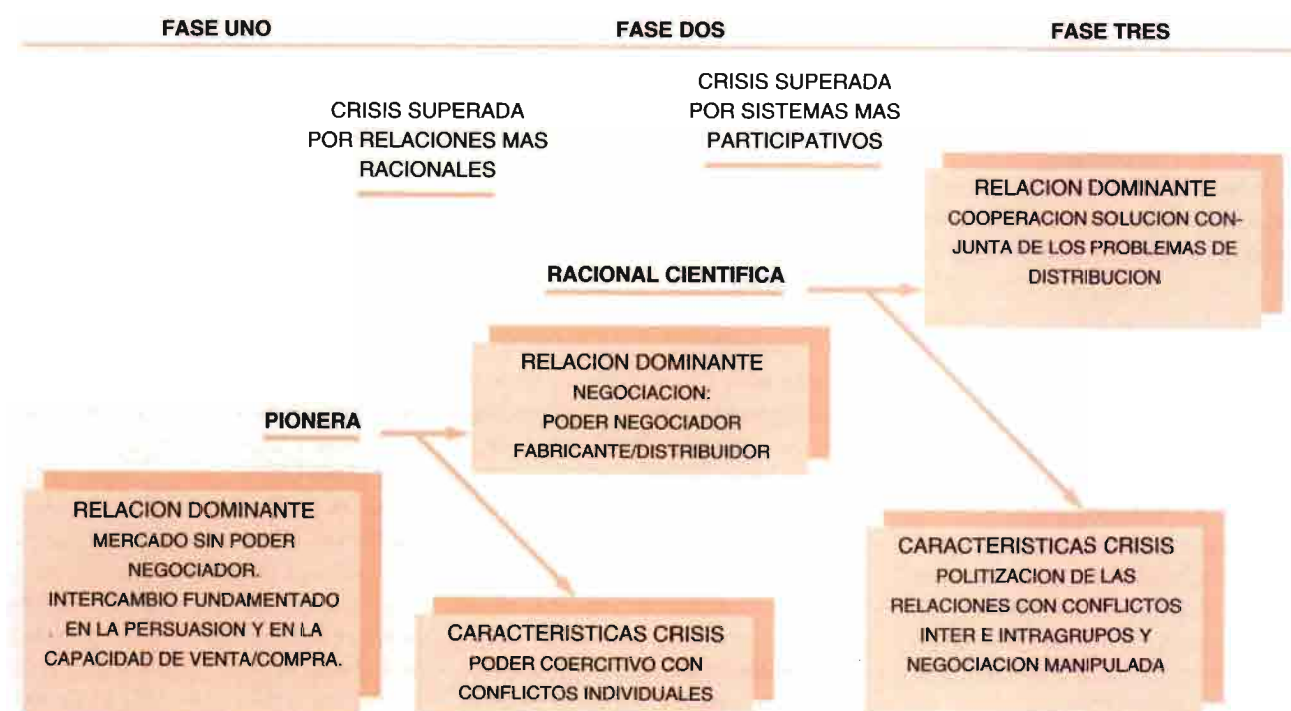


para diversificar las compras entre productores, para exigirles menores precios de compra, mayores descuentos por volumen, mayor aplazamiento de pagos, descuentos para promocionar e incluir sus productos, o estable-

cer condiciones del área de logística como reparto y costes de manipulación del producto, se ve agravada con la implantación y crecimiento de las grandes organizaciones de distribución (centrales, cadenas...).

CUADRO Nº 1

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



FUENTE: Carlisle y Parker (1989).

CUADRO Nº 2

## SISTEMAS DEL CONTROL DEL CANAL

|                                         | VERTICAL                                                                                                                                                                          | HORIZONTAL                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONTROL CORPORATIVO O "FORMAL"</b>   | ZONA DE PELIGRO, AUN MAS SI CONLLEVA UNA PARTICIPACION MAYORITARIA EN EMPRESAS DE SECTORES DE TECNOLOGIA POCO CONOCIDA.                                                           | HISTORICAMENTE FUE LA FORMA INICIADA POR LAS EMPRESAS LIDERES DEL CANAL, COMPRANDO EMPRESAS COMPETIDORAS Y SIMILARES.                             |
| <b>CONTROL CONTRACTUAL O "INFORMAL"</b> | LA FORMA QUE TIENDE A SER MAS EMPLEADA ACTUALMENTE POR LOS LIDERES DEL CANAL.<br><br>EJEMPLOS:<br>- MARCAS DE DISTRIBUIDORES<br>- FRANQUICIA<br>- ACUERDOS CON TRANSPORTISTAS,... | SURGE COMO REACCION ANTE LA ACTUACION HORIZONTAL CORPORATIVA.<br><br>EJEMPLOS:<br>- GRUPOS INFORMALES DE COMPRA.<br>- ASOCIACION DE COMERCIANTES. |

CUADRO Nº 3

## SITUACION COMPARATIVA DE LAS MAYORES EMPRESAS ALIMENTARIAS Y DE DISTRIBUCION

| 10 PRIMERAS EMPRESAS DE ALIMENTACION Y BEBIDAS |                     | PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR DE DISTRIBUCION |                     | PRINCIPALES CENTRALES DE COMPRA POR FACTURACION |                     |
|------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------|---------------------|
| EMPRESA                                        | VENTAS (MILL. PTS.) | EMPRESA                                         | VENTAS (MILL. PTS.) | EMPRESA                                         | VENTAS (MILL. PTS.) |
| NESTLE AEPA                                    | 153.036             | PRYCA                                           | 450.000             | IFA                                             | 749.290             |
| EBRO AGRICOLAS                                 | 124.568             | CONTINENTE                                      | 330.000             | SIDAMSA (CONTINENTE, DIA..)                     | 480.000             |
| UNILEVER                                       | 122.853             | ALCAMPO                                         | 242.000             | MAESA-VIVO                                      | 476.054             |
| AGROLIMEN                                      | 96.077              | HIPERCOR                                        | 165.000             | SELEX                                           | 380.075             |
| DANONE                                         | 71.073              | MERCADONA                                       | 157.000             | SPAR                                            | 195.296             |
| GRUPO ELOSUA                                   | 63.459              | DIA                                             | 150.000             | CENTRA                                          | 180.034             |
| AGRICOLA DE G.                                 | 62.979              | EROSKI                                          | 113.000             | ACEL                                            | 153.500             |
| CARGILL ESPAÑA                                 | 60.610              | MAKRO                                           | 82.000              | UDA                                             | 130.440             |
| KNORR ELORZA                                   | 58.134              | DIGSA, GRUPO                                    | 76.000              | UNAGRAS                                         | 120.000             |
| C. IBERICA DE NUTRICION                        | 56.700              | SIMAGO                                          | 67.000              | ACOSA                                           | 77.880              |

FUENTE: Datos de 1992. Elaboración propia en base a: MAPA. Estudios sobre la posición competitiva del Sector de Alimentación y Bebidas en España.

La concentración, fundamentada en una expansión horizontal (fusiones, absorciones, apertura de grandes superficies...) o en una asociación con otros distribuidores que compiten en el mismo u otro nivel (centrales de compra...), origina nuevos sistemas de organización en los canales de distribución, además de cambios en los sistemas de control de los mismos y en la concepción de los "capitanes del canal" (Cuadro nº 2).

En el sector minorista español, en 35 años se ha pasado de la canalización del 100% de las ventas de productos de gran consumo por parte del comercio tradicional (como se entiende hoy), a que en la actualidad represente tan sólo algo más del 15%. Sin embargo, esta evolución se ha condensado en forma de "revolución" en los últimos quince años, en los que se ha producido una fuerte concentración, tanto vertical como horizontal. En 1992, la cifra

de ventas de las seis mayores empresas de distribución (que en realidad se pueden concretar en cinco, ya que Continente y Día pertenecen a la misma empresa francesa, Promodes) fue de 1,55 billones de pesetas, con una participación del 31,2% del mercado de productos de marca de gran consumo que, según Nielsen, alcanzó la cifra de 4,99 billones de pesetas. El cuadro nº 3 muestra las ventas de las diez mayores organizaciones de distribución, cade-

**CUADRO Nº 4:**  
**EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA**  
**DE COSTES EN LAS COMPAÑIAS DETALLISTAS (%)**

|           | COMPRAS |       |       | GASTOS DE FUNCIONAMIENTO |       |       | GASTOS DE PERSONAL |       |       |
|-----------|---------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|--------------------|-------|-------|
|           | 1982    | 1987  | 1991  | 1982                     | 1987  | 1991  | 1982               | 1987  | 1991  |
| ALEMANIA  | 72,48   | 73,85 | 74,25 | 27,44                    | 27,17 | 26,43 | 14,34              | 13,60 | 13,04 |
| FRANCIA   | 77,95   | 85,24 | 85,57 | 21,86                    | 14,88 | 14,56 | 11,66              | 11,63 | 10,91 |
| ITALIA    | 86,75   | 89,14 | 88,04 | 11,50                    | 10,22 | 11,15 | 10,45              | 9,16  | 10,32 |
| G.BRETAÑA | 86,77   | 77,35 | 72,33 | 12,52                    | 22,41 | 26,54 | 10,61              | 11,53 | 13,91 |
| JAPON     | 82,40   | 82,82 | 82,70 | 17,08                    | 17,08 | 16,76 | 13,67              | 13,34 | 13,07 |
| BELGICA   | 84,52   | 84,77 | 83,55 | 15,24                    | 14,90 | 15,77 | 13,22              | 12,15 | 12,45 |
| ESPAÑA    | 74,15   | 78,82 | 76,66 | 24,98                    | 21,24 | 23,28 | 16,16              | 12,94 | 13,61 |

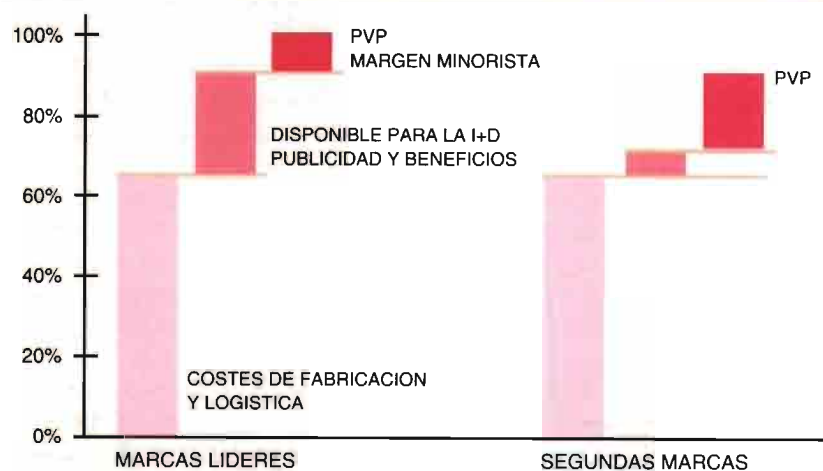
FUENTE: Mollá, A. y Múgica, J.M (1994).

**CUADRO Nº 5**  
**TASA DE CONCENTRACION**  
**EN LA DISTRIBUCION DE**  
**ALIMENTOS (% CUOTA MERCADO)**

| PAISES       | 2%              | 10%             |
|--------------|-----------------|-----------------|
|              | PUNTOS DE VENTA | PUNTOS DE VENTA |
| BELGICA      | 54              | 80              |
| ESPAÑA       | 42              | 68              |
| FRANCIA      | 58              | 80              |
| IRLANDA      | 48              | 66              |
| ITALIA       | 36              | 64              |
| HOLANDA      | 17              | 46              |
| ALEMANIA     | 28              | —               |
| GRAN BRETAÑA | 51              | 80              |

FUENTE: C.F.C.E. (Datos de 1990).

**CUADRO Nº 6**  
**MARGENES Y PRECIOS DE PRODUCTOS**  
**PARA MARCAS LIDERES Y SEGUNDAS MARCAS**



FUENTE: Terrés de Ercilla 1992.

nas y centrales de compra, y de las empresas del sector de alimentación y bebidas, como reflejo del tamaño por facturación de productores y distribuidores en términos comparativos.

La situación y evolución del porcentaje del coste de las ventas sobre el coste total, representativo del poder de compra de estas grandes empresas de distribución minorista, en los países analizados gira en torno al 70%, los valores más altos se encuentran en Francia e Italia, con el 90% del total de los costes. En España, el valor es redu-

cido comparado con el resto de los países, presentando tan solo Alemania un coste de las ventas menor (cuadro nº 4).

En los países de la Unión Europea se observa una notable tendencia a la concentración, especialmente en productos alimenticios de gran consumo (cuadro nº 5). Destacan los niveles de concentración de Bélgica, Francia y Gran Bretaña, y la posición medio-alta de España; en otros sectores el grado de concentración es sensiblemente inferior al tener menor relevancia la escala de las operaciones.

## 2.- MARCAS PROPIAS

El mercado minorista español de productos de venta masiva es altamente competitivo, es decir, existe un número lo suficientemente elevado de establecimientos poco diferenciados compitiendo por una clientela dada conocedora de las marcas líderes y del precio de las mismas. En este contexto, el minorista va a mantener en su surtido los productos de marcas líderes (marcas de productor) siendo su poder sobre el precio final mínimo, ya que éstas determinan la información y los elementos para evaluar la selección del establecimiento (Terrés de Ercilla, 1993). Junto a estas marcas líderes aparecen las segundas marcas, menos conocidas, su percepción de precios es limitada y el distribuidor puede reflejar su poder de negociación al tener capacidad para fijar el margen de las mismas, presentando estas marcas mayor dispersión en precio (cuadros nº 6 y 7). Dentro de estas segundas marcas aparecen las marcas propias del distribuidor.

En sus inicios, en los años sesenta, el distribuidor las concibió como una estrategia de precio; sin embargo, en los años ochenta se ubica como factor de liderazgo y de aumento de poder

**CUADRO Nº 7**  
**PRECIOS DE VENTA Y**  
**COEFICIENTES DE VARIACION**  
**(MUESTRA DE PRODUCTOS)**

| PRODUCTO     | LIDER | NO LIDER | DISTR. |
|--------------|-------|----------|--------|
| PAN DE MOLDE | 198   | 169      | 125    |
|              | (8)   | (18)     | (16)   |
| CAFE SOLUBLE | 570   | 542      | 357    |
|              | (8)   | (8)      | (13)   |
| TOMATE FRITO | 81,3  | 60,7     |        |
|              | (14)  | (19)     |        |
| LECHUGA      | 113   | 104      | 84,2   |
|              | (4)   | (8)      | (13)   |
| CHOCOLATE    | 112   | 81,8     |        |
|              | (10)  | (22)     |        |

**NOTAS:**

1. Precios en pesetas/unidad.
2. El coeficiente de variación aparece en porcentaje entre paréntesis.

FUENTE: Terrés de Ercilla (1992), en base al trabajo de Victor Deike para Madrid, 1992.

**CUADRO Nº 9**  
**PARTICIPACION DE LAS**  
**MARCAS DE LA DISTRIBUCION**

| PAIS         | CUOTA % |
|--------------|---------|
| GRAN BRETAÑA | 30      |
| ALEMANIA     | 23      |
| SUIZA        | 23      |
| FRANCIA      | 20      |
| SUECIA       | 20      |
| DINAMARCA    | 18      |
| BELGICA      | 18      |
| HOLANDA      | 18      |
| AUSTRIA      | 11      |
| ESPAÑA       | 8       |
| ITALIA       | 7       |
| NORUEGA      | 3       |
| PORTUGAL     | 1       |

FUENTE: Informe Mckinsey. Datos de 1991.

**CUADRO Nº 8**  
**PARTICIPACION DE LAS MARCAS**  
**DE LA DISTRIBUCION (%)**

| 1985 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|------|------|------|------|------|------|
| 3,5  | 6,2  | 6,5  | 6,9  | 7,2  | 7,7  |

FUENTE: NIELSEN.

relativo del distribuidor. Los grandes detallistas se sienten con la necesidad de "fagocitar" no sólo al mayorista vía concentración sino incluso al productor, haciendo que fabriquen para ellos productos que llegarán al mercado con la marca del detallista; de esta forma, primero despojarían de la marca al fabricante, y luego se tendría la tentación adicional de suplantarla en la labor estricta de fabricación.

Como se obtiene de la investigación dirigida por José Antonio Puelles, las marcas propias sólo son viables a partir de un alto volumen de ventas; por lo general, los productos resultan entre un 10 y un 20% más baratos que los que llegan al público con marcas de fabricante; se reduce la política de gama, en el lineal aparece la marca líder, una

marca propia y, en muchos casos, una marca de primer precio (en el estudio, para el año 1992, sobre el total de los productos analizados, 2,2 productos acompañaban a la marca del distribuidor). Aquellos fabricantes que no tienen marca líder, o son fabricantes de la marca de distribución o cada vez les resultará más difícil estar en el lineal aunque bajen sus precios. Los consumidores son conscientes del menor coste de las marcas de distribución, de la fabricación por los mismos productores que el resto de las marcas y del resultado comparativo homogéneo entre marcas de distribución y de productor.

Por lo tanto, en los años noventa, los objetivos más relevantes para el lanzamiento de las marcas de la distribución son, entre otros, intentar ganar independencia respecto al fabricante, fidelidad del cliente, aumentar los márgenes de beneficios, dominar la distribución de determinados productos, ofrecer calidad-precio... Es decir, pretenden aumentar el poder de la empresa de distribución frente a productores, otros competidores y consumidores.

De cualquier forma, como señala Terrés de Ercilla (1992), si se tiene en

cuenta que el número de referencias suministradas por los fabricantes es del orden de 60.000, muy superior al número de referencias que puede exponer un comerciante de tamaño medio para su venta (unas 3.000 referencias, para un supermercado de unos 1.000 m<sup>2</sup>), el excedente se produce, principalmente, en productos de marca blanca. El fabricante deberá intentar conseguir una marca líder, la diversificación horizontal, la búsqueda de canales alternativos.

En España, las marcas de la distribución entran en los años setenta de la mano de los primeros hipermercados, aunque existen precedentes en las cadenas de detallistas en ese momento. La participación en el mercado de alimentación y droguería se mantiene a unos niveles mínimos hasta mediados de los ochenta, y evoluciona como muestra el cuadro nº 8. Si se comparan estos datos con los de participación de las marcas de la distribución en Europa según el informe elaborado por la consultora Mckinsey (Cuadro nº 9), se observa que España se encuentra todavía entre los últimos puestos en cuanto a participación, seguida de Noruega, Italia y Portugal, por lo que se espera una tendencia creciente del papel de las marcas de la distribución para los próximos años, que, según el informe anteriormente citado podría llegar a un 20% de las ventas de alimentación. En cualquier caso, según el estudio mencionado (Puelles) el 71% de los hogares españoles compran marcas de la distribución al cabo del año; en el mercado de alimentación la penetración es del 85%, mientras que en droguería y perfumería baja al 60 y 36% respectivamente.

### 3.- PLAZOS DE PAGO

La preocupación de los medios empresariales por la cuestión de los plazos de pago practicados en las transacciones comerciales no es un fenómeno reciente, pero existe una gran inquietud por la actual tendencia a la multiplicación y agravación de los plazos y demoras de pago.

CUADRO Nº 10

**PERIODO MEDIO DE PAGO DE LAS EMPRESAS DETALLISTAS A PROVEEDORES (DIAS)**

| AÑO  | ALEMANIA | FRANCIA | ITALIA | G. BRETAÑA | JAPON | EE.UU. | BELGICA | ESPAÑA |
|------|----------|---------|--------|------------|-------|--------|---------|--------|
| 1983 | 56,35    | 63,09   | 77,28  | 53,25      | 52,29 | 0,0    | 45,96   | 79,72  |
| 1984 | 56,22    | 70,54   | 74,68  | 65,17      | 48,26 | 0,0    | 44,40   | 74,97  |
| 1985 | 56,25    | 70,26   | 69,96  | 61,21      | 50,78 | 0,0    | 47,72   | 75,65  |
| 1986 | 54,86    | 63,35   | 70,24  | 51,77      | 50,73 | 0,0    | 52,45   | 80,56  |
| 1987 | 53,84    | 69,65   | 68,54  | 28,05      | 53,05 | 0,0    | 49,33   | 82,12  |
| 1988 | 53,51    | 62,78   | 69,13  | —          | 45,55 | 0,0    | 52,90   | 81,45  |
| 1989 | 53,14    | 61,72   | 73,75  | 36,57      | 49,69 | 0,0    | 50,83   | 80,28  |
| 1990 | 52,84    | 62,64   | 73,67  | 39,57      | 52,42 | 0,0    | 50,46   | 90,17  |
| 1991 | —        | 68,13   | 78,49  | —          | 52,03 | 0,0    | 53,57   | 100,84 |

FUENTE: BACH 1993 (Bank for the Accounts of Companies Harmonized). Mollá, A.; Múgica, J.M. (1994).

CUADRO Nº 11

**APLAZAMIENTOS DE PAGO Y VELOCIDAD DE ROTACION DE STOCK**

| EMPRESAS         | Nº DE ROTACIONES DEL STOCK (1) |       | Nº DE DIAS POR ROTACION |       | PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES |        | PLAZO MEDIO DE COBRO A CLIENTES |       | FACTURACION 1991<br>(MILL. DE PTAS.) |
|------------------|--------------------------------|-------|-------------------------|-------|-----------------------------------|--------|---------------------------------|-------|--------------------------------------|
|                  | 1990                           | 1991  | 1990                    | 1991  | 1990                              | 1991   | 1990                            | 1991  |                                      |
| PRYCA            | 12,87                          | 12,19 | 28,35                   | 29,94 | 128,27                            | 135,27 | 18,91                           | 0,00  | 357.003                              |
| HIPERCOR         | 12,92                          | 14,54 | 28,25                   | 25,10 | 78,25                             | 66,07  | 3,48                            | 0,22  | 149.925                              |
| MERCADONA        | 21,44                          | 18,59 | 17,02                   | 19,63 | 113,11                            | 117,76 | 20,90                           | 0,97  | 137.514                              |
| EROSKI           | 13,03                          | 13,03 | 28,01                   | 28,02 | 136,49                            | 167,93 | 22,45                           | 0,00  | 86.427                               |
| SIMAGO           | 12,83                          | 9,81  | 28,44                   | 37,21 | 103,01                            | 125,65 | 2,55                            | 2,37  | 63.314                               |
| PEÑA GRANDE      | 12,59                          | 13,40 | 28,99                   | 27,23 | 64,76                             | 65,40  | 13,84                           | 12,82 | 20.086                               |
| JUMBO COMERCIAL  | 21,24                          | 19,43 | 17,19                   | 18,78 | 107,51                            | 95,66  | 0,00                            | 0,00  | 10.889                               |
| EXPRESSO         | 13,80                          | 17,34 | 26,45                   | 21,05 | 144,71                            | 109,63 | 33,67                           | 0,00  | 9.373                                |
| CAPRABO          | 12,05                          | 11,62 | 30,30                   | 31,41 | 73,01                             | 82,94  | 7,45                            | 5,06  | 5.390                                |
| SABECO           | 12,06                          | 13,62 | 30,26                   | 26,80 | 81,69                             | 78,08  | 4,77                            | 4,36  | 4.191                                |
| DIGSA VILLALBA   | 10,58                          | 11,77 | 34,50                   | 31,00 | 63,04                             | 114,40 | 0,74                            | 6,51  | 2.436                                |
| DIALCO           | 10,67                          | 12,23 | 34,21                   | 29,85 | 93,67                             | 101,73 | 3,03                            | 6,69  | 1.869                                |
| SAGARA           | 11,72                          | 10,03 | 31,13                   | 36,39 | 72,85                             | 78,76  | 5,48                            | 13,24 | 1.817                                |
| DISTRIB. GIMENEZ | 10,59                          | 14,52 | 34,48                   | 25,13 | 56,64                             | 64,46  | 30,11                           | 2,85  | 1.561                                |

NOTAS: (1) Ventas/Stock Medio

FUENTE: EL PAIS, domingo 29 de Mayo de 1994.

A nivel internacional el pago aplazado varía entre los distintos países (cuadro nº 10). España es el país con el mayor pago aplazado a los fabricantes; en 1991, la media del aplazamiento era de 100 días, casi el doble que el de las empresas minoristas de Alemania,

Japón o Bélgica. Si se analizan las series temporales, Alemania y Japón tienen una estructura estable con valores alrededor de 50 días y una diferencias entre el valor máximo y mínimo de 4 ó 5 días. Dos países, Francia e Italia, se sitúan por encima de los 60 días, con

una desviación de 9 días. Gran Bretaña refleja una profunda caída en 1986 y un incremento en los dos últimos años. En cuanto a España, el comportamiento es bastante diferente tanto en el período de pago aplazado como en la variabilidad de las series. En primer lugar, en

cuanto al período considerado, España es el país que posee mayores aplazamientos en el pago, presenta un desfase de 22 días con el segundo país de pagos más aplazados y 48 con Japón. Y, por otro lado, existe una gran variabilidad entre años, por ejemplo, la reducción en 5 días en 1984 y el incremento en 10 en el período 90-91. Por tanto, la primera conclusión clara que se puede obtener es que esta situación es perjudicial para los proveedores españoles respecto a la de otros países de la UE, ya que están financiando en mayor medida al sector distribuidor.

El problema emana de la consideración de estos aplazamientos de pago como excesivos o no. El principio de libertad no puede considerarse válido de forma absoluta, sino dentro de un determinado entorno de aplicación que en nuestro caso es el propio proceso de comercialización. En general, el pago debe hacerse contra la entrega del producto o servicio objeto de transacción; no obstante, tradicionalmente en los mercados españoles aparecen los pagos al contado, a 30, 60 y 90 días según el tipo de producto y de venta de que se trate, o bien la financiación de las existencias durante el tiempo que dure el proceso de comercialización.

Si analizamos el cuadro nº 11, de una parte, se han recogido el número medio de días por rotación y, de otra, el plazo medio de pago a los proveedores. De las catorce empresas consideradas, siete pagaban en 1991 a más de 100 días, cuando el número medio de días por rotación se sitúa en torno a los 30 días. Salvo Hipercor, Digma Villalba y Dialco, existe una relación directa, con carácter general, entre el tamaño relativo de las empresas de distribución y los mayores plazos de pago.

Desde el lado del productor, la desventaja relativa de las pequeñas empresas queda ilustrada en una encuesta del I.L.E.C., Francia (Institut L. et Etudes des Industries de Consommation) sobre los plazos aplicados a una muestra de industrias por sus clientes del sector de la distribución (primer semestre de 1991); ponía de manifiesto la existencia de una relación inversa entre el volu-

CUADRO Nº 12

## BALANCE OFICIAL CONJUNTO DE LAS 550 PRIMERAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION

|                                                   | MILL. PTAS.<br>1991 | DESVIACION<br>1991/1990 |
|---------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS              | 2.816.301           | 10,38                   |
| RECURSOS PROPIOS                                  | 304.535             | 2,77                    |
| RECURSOS AJENOS                                   | 863.389             | 21,09                   |
| FONDO DE MANIOBRA                                 | -185.082            | 55,28                   |
| 229 FIRMAS CON FONDO NEGATIVO                     | -218.491            | 35,47                   |
| CASH FLOW                                         | 92.565              | 40,28                   |
| 60 FIRMAS CON FLUJO NEGATIVO                      | -6.220              | 16,33                   |
| RESULTADO DE EXPLOTACION                          | 38.874              | 26,60                   |
| 84 FIRMAS CON RESULTADO NEGATIVO                  | -12.200             | 96,30                   |
| RESULTADOS FINANCIEROS                            | 2.092               | -45,24                  |
| 267 FIRMAS CON RESULTADO NEGATIVO                 | -14.620             | 31,22                   |
| TOTALIZACION RESULTADO POR ACT. ORDINARIAS        | 40.968              | 18,67                   |
| 86 FIRMAS CON RESULTADO NEGATIVO                  | -9.542              | 17,43                   |
| RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS                     | 40.458              | 8,91                    |
| 77 FIRMAS CON RESULTADO NEGATIVO                  | -13.275             | 58,75                   |
| RENTABILIDAD DE LAS VENTAS                        | 3,29                | 13,06                   |
| % CASH FLOW SOBRE IMPORTE NETO                    |                     |                         |
| RENTABILIDAD DEL CAPITAL                          | 30,40               | 21,15                   |
| % CASH FLOW SOBRE RECURSOS PROPIOS                |                     |                         |
| SOLVENCIA                                         | 76,27               | -6,33                   |
| % ACTIVO CIR. SOBRE PASIVO EXIGIBLE A CORTO PLAZO |                     |                         |
| ENDEUDAMIENTO                                     | 309,91              | 19,14                   |
| % RECURSOS AJENOS SOBRE PROPIOS                   |                     |                         |
| PLAZO DE PAGO MEDIO A PROVEEDORES                 | 94,84               | 6,35                    |
| AUMENTO EN DIAS                                   | -                   | 5,66                    |

FUENTE: Expansion. 22.05.1993. Elaborado a partir de datos del Registro Mercantil.

men de negocios de las empresas de producción y los plazos de pago que les imponía su clientela, que iban de los 30 a 45 días de las grandes empresas, a los más de 91 días de empresas más pequeñas (volumen de negocios de 500 millones de francos por semestre).

Esta prolongación en los pagos obliga a los proveedores a dedicar recursos para la financiación de sus clientes generando costes (financieros, administrativos, de gestión del crédito, de personal, de medios informáticos, de infor-

mes sobre la solvencia de clientes potenciales...) adicionales a su proceso de comercialización, que intentarán compensar con la imposición de peores condiciones a otros distribuidores con menor poder de negociación y a sus proveedores. Según los estudios presentados a la comisión parlamentaria sobre la industria alimentaria (EL PAIS, 29 de Mayo de 1994), analizados los balances de 40 empresas fabriles representativas, el 65% de las mismas paga en 80 o más días; asimismo, el 82,5% cobra a sus clientes en un plazo inferior al que



pagan a sus proveedores, es decir, al sector agroalimentario. Este sector tiene que sufrir el aplazamiento de pago de la industria y del sector distribuidor cuando éste comercializa directamente sus productos.

Este aplazamiento pone en peligro el equilibrio financiero de los fabricantes al adquirir el crédito a los clientes una proporción excesiva dentro del activo; su verdadera preocupación parece encontrarse en el temor de que una suspensión de pagos por parte de las grandes distribuidoras arrastre a algunos de sus proveedores (cuadro nº 11). Por tanto, este exceso de recursos que generan los proveedores a las empresas de distribución puede dedicarse a financiar el resto del activo circulante (Tesorería e I.F.T. que generan rentabilidad) o parte del activo fijo o inmovilizado generando un fondo de maniobra negativo y financiando el crecimiento de las mismas (cuadro nº 12). Esta situación afectaría a la solidez de los balances, perdiendo no solo la com-

petitividad en el mercado español y la posibilidad de expansión en los mercados internacionales, sino también la solvencia frente a los proveedores, que exigirían, ante esta situación, garantías en sus créditos.

La cuantía del crédito a proveedores es una cifra problemática que enfrenta a productores y distribuidores. Para unos es de 1 billón de pesetas y para otros no llega a los 300.000 millones de pesetas. Aunque lo importante no es el valor absoluto, sino la participación de la cuenta de proveedores sobre el total de los fondos propios y ajenos de las empresas de distribución.

Según un estudio realizado por la Comisión Europea ("Terms of payment; A challenge in the Internal Market") en 1989, en todos los Estados miembros salvo en dos (Alemania y Dinamarca) las empresas consideraban que los plazos de pago constituían un problema.

En Gran Bretaña, con arreglo a una encuesta realizada por la Confederation of British Industry (CBI) a finales de

1990, la mayor parte de las pequeñas empresas consideraban que las demoras en el pago eran un problema grave; se había producido un deterioro neto de la situación desde la anterior encuesta efectuada cuatro años antes. En vista a la situación, la CBI elaboró a principios de 1992 un código de conducta en materia de plazos de pago, al que ya se habían adherido en junio de ese año más de 400 empresas y otras organizaciones en Gran Bretaña.

En Francia, el Informe sobre el crédito interempresarial presentado al Gobierno por Prada en junio de 1991 expresaba la preocupación de las empresas francesas por su competitividad en el mercado interior, que consideraban mermada por la duración de los plazos de pago.

### LA POLÍTICA DE ESPAÑA Y LA UNIÓN EUROPEA

La nueva situación en los canales de comercialización con un líder que pretende hacer uso de su mayor poder de negociación frente al resto de los miembros, incluso frente a consumidores, conlleva a las partes interesadas (gobiernos, empresas y organizaciones varias), aceptando la libertad de mercado, a plantearse la posibilidad de una intervención directa en estas relaciones.

Utilizando como marco de referencia las posibles políticas de distribución comercial existentes, nos vamos a centrar en aquellas que directa o indirectamente regulan las relaciones entre productores y distribuidores: se examinarán las actuaciones en España y en la Unión Europea como reflejo de la intervención real o potencial; y, para realizar un análisis comparativo, las ordenaciones en los restantes países miembros.

Hasta ahora, el principal objetivo de las disposiciones en materia de comercio ha sido la ordenación de las relaciones dentro del propio sector distribuidor (comercio tradicional-grandes organizaciones comerciales, etc...) y la defensa de los consumidores; por tanto, muchas de estas políticas se reducen a simples propuestas

## CUADRO Nº 13

### NORMATIVA AUTONOMICA SOBRE IMPLANTACION DE GRANDES SUPERFICIES

#### ARAGON. LEY 9/1989

##### 1. CAPITULO II.

- ART. 14. DEFINE LA GRAN SUPERFICIE: A). EN POBLACIONES CON MENOS DE 20.000 HAB., SUPERFICIE DE VENTA AL PUBLICO SUPERIOR A 600 M2. B). ENTRE 20.000 Y 500.000 HAB., SUPERFICIE DE VENTA SUPERIOR A 1.000 M2. C). EN POBLACIONES CON MAS DE 500.000 HAB., SUPERFICIE DE VENTA AL PUBLICO SUPERIOR A 2.000 M2.
- ART. 15. SE DEFINE EL PLAN GENERAL PARA EL EQUIPAMIENTO COMERCIAL DE ARAGON AL QUE DEBERAN AJUSTARSE LAS NUEVAS GRANDES SUPERFICIES.
- ART. 16. CONSTITUYE, EN EL SENO DEL DPTO. DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO LAS COMISIONES PROVINCIALES DE EQUIPAMIENTO COMERCIAL QUE DICTAMINARAN SOBRE LA CONVENIENCIA O NO DE LA IMPLANTACION DE ESTAS GRANDES SUPERFICIES. (COMPOSICION: ADMINISTRACION, AYUNTAMIENTOS, ORGANIZACIONES COMERCIALES, CAMARA DE COMERCIO...).

#### CANARIAS. LEY 4/1994

##### 1. TITULO III. CAPITULO I.

- ART. 14. POTESTAD DE LOS AYUNTAMIENTOS.
- ART. 16. LA CONSEJERIA COMPETENTE EN MATERIA DE COMERCIO ELABORARA LOS CRITERIOS GENERALES DE EQUIPAMIENTO COMERCIAL A LOS QUE DEBERAN AJUSTARSE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, FOMENTO DE LAS AGRUPACIONES DE COMERCIANTE. PRECEPTIVA LA ELABORACION DE UN INFORME DE IMPACTO SOCIAL Y ECONOMICO PARA LA IMPLANTACION DE GRAN SUPERFICIE COMERCIAL CON UNIDAD ALIMENTARIA, HIPERMERCADO.
- ART. 17. EL GOBIERNO A INICIATIVA DE LA CONSEJERIA APROBARA LOS CRITERIOS, PREVIO INFORME DE LAS COMISIONES INSULARES DE COMERCIO (ART. 12: FORMADAS POR GOBIERNO, ASOCIACIONES, CAMARAS, SINDICATOS, CONSUMIDORES...).
- ART. 18. GRAN SUPERFICIE: A). MUNICIPIOS DE MENOS DE 20.000 HAB., SUPERFICIE DE VENTA AL PUBLICO SUPERIOR A 750 M2. B). ENTRE 20.000 Y 200.000 HAB., ESTABLECIMIENTOS CON MAS DE 1.000 M2. C). MAS DE 200.000 HAB., ESTABLECIMIENTOS CON MAS DE 1.500 M2. E). ADEMÁS, LOS CENTROS DEPENDIENTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS QUE REUNAN LAS ANTERIORES CARACTERISTICAS.

#### CATALUÑA. LEY 3/1987 Y DECRETO 139/1987

- 1. ART. 9. POTESTAD DE LOS AYUNTAMIENTOS; SI NO SE OTORGA LA LICENCIA DE APERTURA, NO PODRA CONCEDERSE EL PERMISO DE OBRAS.
- 2. ART. 10. EL INTERESADO DEBERA APORTAR, AL SOLICITAR LA LICENCIA DE APERTURA, JUNTO CON LA DOCUMENTACION QUE SE ESTABLEZCA REGLAMENTARIAMENTE POR LA ADMINISTRACION. EL INFORME DE LA COMISION TERRITORIAL DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES EN LOS SIGUIENTES CASOS:  
A). SUPERFICIE TOTAL SUPERIOR A 2.000 M2 O DE VENTA SUPERIOR A 1.500 M2 EN POBLACIONES DE MENOS DE 25.000 HAB. B). SUPERFICIE TOTAL SUPERIOR A 3.000 M2 O DE VENTA 2.500 M2 EN POBLACIONES DE MAS DE 25.000 HAB. C). LONJAS... D). AMPLIACION QUE SUPERE LOS NIVELES FIJADOS EN A Y B. LOS AYUNTAMIENTOS ENVIARAN AL DEPARTAMENTO. DE COMERCIO, CONSUMO Y TURISMO LAS CERTIFICACIONES DE AUTORIZACION O DENEGACION.
- 3. ART. 12. PLAZO DE DOS MESES.
- 4. ART. 21/24. FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES TERRITORIALES DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES. (COMPOSICION: ADMINISTRACION, AYUNTAMIENTO, CAMARAS, CONSUMIDORES...). DECRETO 139/1987 DE CONSTITUCION DE ESTAS COMISIONES.

#### GALICIA. LEY 10/1988

##### 1. CAPITULO II

- ART 6. POTESTAD DE LOS AYUNTAMIENTOS. LA JUNTA FIJARA LAS NORMAS A LAS QUE DEBERAN AJUSTARSE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES Y LOS PLANES DE URBANISMO EN MATERIA DE IMPLANTACION DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES.
- ART. 7. SE FIJARAN LAS SUPERFICIES EN FUNCION DEL TAMAÑO DEL MUNICIPIO (POBLACION SUPERIOR A 50.000 HAB., SUPERFICIE DE VENTA SUPERIOR A 2.000 M2. POBLACION ENTRE 9.000 Y 50.000 HAB., ESTABLECIMIENTOS SUPERIORES A 1.000 M2, POBLACION MENOR A 9.000 HAB., SUPERFICIE MAYOR A 500 M2) PARA LAS QUE SE REQUIERE AUTORIZACION DE LA CONSEJERIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO ADEMÁS DEL INFORME DE LA COMISION CONSULTIVA DE DISTRIBUCION Y ORDENACION COMERCIAL (CAPITULO III). PLAZO DE 3 MESES PARA RESOLUCION.
- 2. CAPITULO III.
- ARTICULO 8. CREA LA COMISION CONSULTIVA.
- ARTICULO 9. CONFIGURACION DE LA COMISION CONSULTIVA.

#### NAVARRA. DECRETO FORAL 2/1988

- 1. ART. 1. SE CONSIDERAN COMO PROYECTOS SECTORIALES DE INCIDENCIA SUPRAMUNICIPAL Y SUJETOS, EN CUANTO A SU AUTORIZACION, AL PROCEDIMIENTO PREVISTO EN EL ARTICULO 26 DE LA LEY FORAL 12/1986.
- 2. ART. 2. SE CONSIDERAN INSTALACIONES COMERCIALES DE GRAN SUPERFICIE, CUANDO TENGAN MAS DE 1.000 M2 DE SUPERFICIE NETA DE VENTA.

#### PAIS VASCO. LEY 9/1983

##### 1. CAPITULO II.

- ART. 44. POTESTAD DE LOS AYUNTAMIENTOS.
- ART. 45. PARA LA APERTURA O MODIFICACION DE ESTABLECIMIENTOS DE GRAN SUPERFICIE DE VENTA AL POR MENOR, SE REQUIERE LA AUTORIZACION DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMERCIO, PESCA Y TURISMO Y DE POLITICA TERRITORIAL Y TRANSPORTES, AJUSTANDOSE A LAS NORMAS PREVIAS DEL GOBIERNO VASCO (DECRETO). EN CUALQUIER CASO, SE CONSIDERA ESTABLECIMIENTO DE GRAN SUPERFICIE EL QUE POSEA UNA VENTA AL PUBLICO SUPERIOR A 2.000 M2.
- ART. 46. DECRETO DEL GOBIERNO VASCO QUE INDIQUE LAS NORMAS GENERALES A LAS QUE DEBEN AJUSTARSE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES.

#### COMUNIDAD VALENCIANA. LEY 8/1986.

##### 1. TITULO II. CAPITULO I.

- ART. 13. POTESTAD DE LOS AYUNTAMIENTOS.
- EL CONSELL, CON CARACTER GENERAL, PODRA ESTABLECER LAS NORMAS A LAS CUALES DEBERAN AJUSTARSE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES EN MATERIA DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES.
- ART. 17. AUTORIZACION DE LA CONSEJERIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO PARA APERTURA, MODIFICACION O AMPLIACION DE GRANDES SUPERFICIES AL DETALLE. SE CONSIDERARA EN TODO CASO ESTABLECIMIENTO DE GRAN SUPERFICIE EL QUE TENGAN UNA SUPERFICIE DEDICADA A LA VENTA IGUAL O SUPERIOR A 1.000 M2, Y EN POBLACIONES DE MENOS DE 40.000 HAB. IGUAL O SUPERIOR A 600 M2. EL CONSELL ESTABLECERA LAS NORMAS QUE DEBERAN RESPETARSE PARA LA INSTALACION DE ESTAS GRANDES SUPERFICIES DE VENTA AL DETALLE.

nacionales, algunas de las cuales aparecen en el borrador del proyecto de la nueva Ley de Comercio a legislar el próximo invierno.

Tomando a préstamo la clasificación realizada por Howe (Howe, 1992) las políticas de distribución comercial y, en concreto de la minorista, se pueden agrupar en tres categorías:

1.- Políticas para regular la competencia. Entre estas, destacan:

1.1.- Políticas para promover la libre competencia. Recogerían normas para prevenir y disolver la formación de un poder de mercado y el ejercicio abusivo de dicho poder. Se buscarían los acuerdos entre empresas (horizontales y verticales) y la concentración (posición de dominio y abuso de la misma).

1.2.- Políticas sobre competencia desleal. Su objetivo es promover la libre competencia, las más comunes son:

- El mantenimiento del precio de reventa, con el que el productor controla el precio de las mercancías, pudiéndose materializar a través de acuerdos horizontales y verticales (entre fabricante y distribuidor). El efecto es la eliminación de la competencia en precios, favoreciendo la existencia de tiendas de pequeña dimensión, en muchos casos ineficientes.

- La discriminación en precios, estableciendo distintos precios a distintos clientes, de un bien idéntico, siempre que las diferencias no estén justificadas por diferencias en costes.

Existen varias fórmulas habituales, entre las que se incluye la discriminación por áreas geográficas —un minorista de gran tamaño negocia precios inferiores con un productor, obligándole a que este discrimine entre los distribuidores de pequeño y gran tamaño—; e incluso la venta a pérdida.

1.3.- Promoción o restricción de innovaciones. Este tipo de políticas pretenden, entre otras cosas, controlar el tamaño, la forma y localización de los desarrollos propuestos; se podrían incluir todas las normas que regulan el establecimiento de las nuevas formas de organización comercial.



1.4.- Políticas de defensa de la competencia espacial. Este tipo de políticas buscan el doble objetivo, garantizar el suministro minorista a toda la población y evitar los monopolios geográficos en pequeños núcleos urbanos.

2.- Políticas para la defensa de los intereses de los consumidores.

2.1.- Protección física y económica del consumidor. El objetivo, es, por un lado, proteger al consumidor de productos peligrosos para la salud, afectando principalmente a los productores en lo relativo a los procesos de fabricación; y, por otro, evitar el engaño hacia el consumidor afectando a los distribuidores por el contacto con los mismos y los fabricantes en temas, por ejemplo, publicitarios.

2.2.- Información y educación del consumidor.

2.3.- Controles de precios con fines inflacionistas y sociales.

3.- Políticas de regulación de las condiciones comerciales.

3.1.- Cualificación profesional.

3.2.- Horarios comerciales.

En España, los aspectos normativos de la distribución comercial se desarrollan en varios niveles dando lugar a otra posible clasificación, es aquella que divide las políticas en comunitarias, nacionales, autonómicas e incluso locales.

El estudio se articula en torno a tres grandes grupos de disposiciones que reflejan el grado de intervención existente en la relación productor-distribuidor, pese a que esta posible actuación pública no es siempre bien aceptada por la totalidad de los agentes económicos. Fundamentalmente, vamos a centrarnos en políticas sobre competencia al hacer referencia, como anteriormente se ha indicado, a normas que regulan el uso y abuso de un mayor poder de negociación; políticas de implantación de grandes superficies (de equipamientos comerciales) por constituir una de las principales formas de concentración del sector distribuidor en España; y, por último, en políticas que directamente ordenan las relaciones objeto de estudio, deteniéndonos en las disposiciones sobre aplazamiento de pagos.

1.- Políticas para regular la competencia.- Siguiendo la segunda clasificación nos encontramos con:

A.- Normativa comunitaria.- Las fuentes del derecho en lo relativo a la defensa de la competencia se ubican por un lado en el propio Tratado de la CE (en concreto en los artículos 85 y 86) y, por otro, en las fuentes secundarias, reglamentos, directivas, decisiones, recomendaciones y dictámenes, así como la propia jurisprudencia del

Tribunal de Justicia Europeo. En la Comisión, la Dirección General de Competencia (DG IV) es responsable de la aplicación de la política de competencia comunitaria. Las bases legales fundamentales son:

- El apartado 1 del artículo 85 prohíbe los acuerdos entre empresas que puedan perjudicar el comercio entre los estados miembros y cuyo objeto o efecto sea impedir, restringir o falsear el juego de la competencia en el interior del mercado común. Entre los ejemplos de acuerdos que pueden restringir la competencia cabe citar las empresas en participación y las alianzas estratégicas, los acuerdos de distribución exclusiva y selectiva, etc...

- El artículo 86 prohíbe, en la medida en que pueda ser perjudicial para el comercio entre los estados miembros, el abuso de posición dominante, por parte de una o varias empresas, en el mercado común o en una parte sustancial del mismo.

- El apartado 3 del artículo 85 del Tratado autoriza a la Comisión a declarar inaplicables las disposiciones del apartado 1 del mismo artículo a los acuerdos cuyas ventajas compensen manifiestamente sus repercusiones negativas en la competencia. La Comisión ha elaborado varios "reglamentos sobre extensiones por categorías", entre los que cabe mencionar:

- Reglamento (CEE) nº 3604/82 de la Comisión, de 23-12-1982 que regula la aplicación del artículo 85 del Tratado a determinadas categorías de acuerdos de especialización.

- Reglamento (CEE) nº 1983/83 de la Comisión de 22-06-1983 que regula la aplicación del artículo 85 a determinadas categorías de acuerdos de distribución exclusiva (participación de dos empresas en las que una se compromete con la otra a entregarle únicamente a ésta determinados productos para su reventa en el mercado común.)

- Reglamento (CEE) nº 4087/88 de la Comisión que regula la aplicación del artículo 85 a los acuerdos de franquicia. Por tanto, cualquier acuerdo que cumpla los requisitos fijados en estos reglamentos puede celebrarse sin



más trámites, no es preciso notificarlo ya que gozan de exención automática. Para el resto de los acuerdos entre empresas de producción o de distribución de productos, la Comisión ha publicado una comunicación, en la que fijan criterios fácilmente aplicables (no suponer en el mercado común más del 5% del mercado del conjunto de esos productos, volumen de negocios de las empresas participantes no superior durante un ejercicio a 200 millones de ecus, etc...), con objeto de que las empresas puedan apreciar si los acuerdos que celebran caen en el ámbito del apartado 1 del artículo 85.

En caso de estar prohibidos, las empresas participantes están obligadas a notificar el acuerdo o práctica para los que desean acogerse a la exención y así evitar posibles sanciones. Los acuerdos que no tienen este tipo de repercusiones están sujetos a las políticas nacionales de competencia.

B.- Normativa nacional.- Nos hallamos ante un proceso de adecuación de la normativa interna al ordenamiento jurídico comunitario. En concreto, aparecen:

- La ley de Defensa de la Competencia (Ley 16/1989), que vino a sustituir la antigua Ley 110/1963, de Represión de Prácticas Restrictivas de la Competencia.

- La ley de la Competencia Desleal (Ley 3/91) de 10 de Enero de 1991.

Ambas leyes prohíben todo acuerdo que trate de restringir la competencia, con prácticas como la fijación colectiva de precios, la limitación de la producción, los repartos de mercado o la discriminación de precios y permitiendo por primera vez que se vigile a los colectivos profesionales e incluso a las asociaciones que promuevan campañas contra ciertos productos.

Otras leyes a añadir en materia de competencia son las siguientes:

- Ley de Marcas del 10 de noviembre de 1988.

- Ley General de Publicidad del 11 de Noviembre de 1988.

Además, se ha potenciado el Tribunal de Defensa de la Competencia y el servicio adyacente, que desde su creación habían dispuesto de un poder escaso. El último informe del Tribunal de Defensa de la Competencia, "Remedios políticos que pueden favorecer la libre competencia en los servicios y atajan el daño causado por los monopolios (1993)", elaborado en el marco del Plan de Convergencia a instancias del Gobierno, recoge una serie de medidas generales para favorecer la competencia.

- C.- Normativa autonómica.- El título VIII de la Constitución Española

incluye el artículo 148, relativo a las materias cuya competencia es asumible por las Comunidades Autónomas, y el artículo 149 que señala las materias sobre las que el Estado tiene competencia exclusiva. En virtud de tales competencias, y al no existir, hasta el momento, una Ley General de Comercio a nivel estatal, diversas comunidades han dictado Leyes sobre comercio interior:

- Ley 9/1989, de “Ordenación de la Actividad Comercial” en Aragón.

- Ley 4/1994, de “Ordenación de la Actividad Comercial” en Canarias.

- Ley 1/1983, de “Regulación Administrativa de determinadas Estructuras Comerciales y Ventas Especiales” de la Generalidad de Cataluña.

- Ley 3/1987, “De Equipamientos Comerciales” de la Generalidad de Cataluña.

- Ley 1/1990, “Sobre la disciplina del mercado y de defensa de los consumidores y de los usuarios” de la Generalidad de Cataluña.

- Ley 23/1991, “Ley de Comercio Interior” de la Generalidad de Cataluña.

- Ley 19/1988, de “Ordenación del Comercio Interior”, de Galicia.

- Ley 9/1983, de “Ordenación de la Actividad Comercial”, del País Vasco.

- Ley 8/1986, de “Ordenación del Comercio y Superficies Comerciales”, de la Generalidad Valenciana.

Estos textos legislativos en materia de competencia presentan diversas notas en común:

- Se acepta el principio de libertad de empresa en el contexto de la defensa de la libre competencia, la libre circulación de los bienes y la defensa de los intereses de los consumidores.

- Regulan diversas modalidades de venta: la venta a domicilio, en rebajas, a pérdida, las liquidaciones...

- Algunas de estas normativas recogen principios de protección al consumidor en aspectos tales como precios, publicidad, competencia desleal, etc...

2.– Políticas de equipamientos comerciales.– Ordenan las estructuras comerciales, sobre todo la implantación de grandes superficies; frente a la regulación autonómica, las normas a

nivel comunitario y nacional son prácticamente inexistentes.

A nivel comunitario dentro de la Dirección General XXIII se están realizando estudios sobre la situación actual de la distribución en la Unión Europea que servirán de base para una posterior legislación común.

A nivel autonómico, las Comunidades que tienen regulada la implantación de grandes superficies comerciales en su territorio aparecen en el cuadro nº 13. Refleja la normativa que regula dicha materia y el tipo de ordenación: autorización municipal, autonómica, definición de gran superficie, etc. No obstante, ciertos artículos han sido objeto de Recurso ante el Tribunal Constitucional (por ejemplo, el artículo 17 de la ley 8/1986 de la Generalidad Valenciana) y de desarrollo posterior.

3.– Políticas sobre plazos de pago.– La legislación de las relaciones entre fabricantes y distribuidores en materia de pago aplazado es inexistente tanto a nivel nacional, autonómico y local. En la Unión Europea se han elaborado algunos informes y resoluciones con carácter multisectorial que afectan al aplazamiento de pago en el sector distribuidor.

La Resolución del Consejo de las Comunidades Europeas de 14 de

Noviembre de 1989 invitaba a la Comisión a profundizar en la problemática de la distribución comercial en el contexto de la plena realización del mercado común; como respuesta, la Comisión pública en Bruselas, en Marzo de 1991, la Comunicación “Hacia un Mercado Unico de la Distribución”, iniciando de esta forma la elaboración de una colección de estudios de comercio y distribución en el seno de la Comisión (D.G. XXIII); en esta Comunicación se hizo hincapié en que las reglamentaciones sobre distribución, todavía determinadas en gran medida por las tradiciones comerciales nacionales y locales, no deberían constituir un obstáculo para la internacionalización de la misma. De igual forma, la Resolución del 17 de Junio de 1992 proponía a la Comisión que presentará a finales de 1992 las propuestas para garantizar la continuidad de las políticas a favor de las empresas incluyendo aspectos de financiación, internacionalización, etc.

El 18 de Noviembre de 1992 la Comisión presentaba un documento de trabajo sobre los plazos de pago en las transacciones comerciales. En este informe la Comisión establece que no debe ponerse en tela de juicio la libertad contractual, sino crear un marco en el que ésta pueda ejercerse y, al mismo



tiempo, suponga una mejora de las prácticas comerciales. Además, de acuerdo con el principio de subsidiariedad, si fuese conveniente una actuación comunitaria, sólo podría ser un complemento de iniciativas nacionales en materia de plazos de pago. De cualquier forma, expone tres opciones encaminadas a mejorar el marco jurídico comunitario en esta materia:

- Mejor utilización de los instrumentos jurídicos existentes a nivel europeo e internacional. (Por ejemplo: apartado 1 del artículo 85 del Tratado; el artículo 86; el artículo 30 del Tratado; el Convenio de Viena de 1980; "la *lex mercatoria*").

- La creación de un nuevo instrumento jurídico comunitario aplicable únicamente a los intercambios transfronterizos.

- Aproximación de las legislaciones nacionales en materia de plazos de pago. (Determinación del momento en el que debe efectuarse el pago; derecho del vendedor a percibir intereses de demora; modalidades de aplicación del derecho a los intereses de demora).

La Comisión es consciente de que la eficacia de una norma jurídica depende de los medios de que se disponga para imponer su cumplimiento; por ello, consideran necesario mejorar los procedimientos de resolución de litigios.

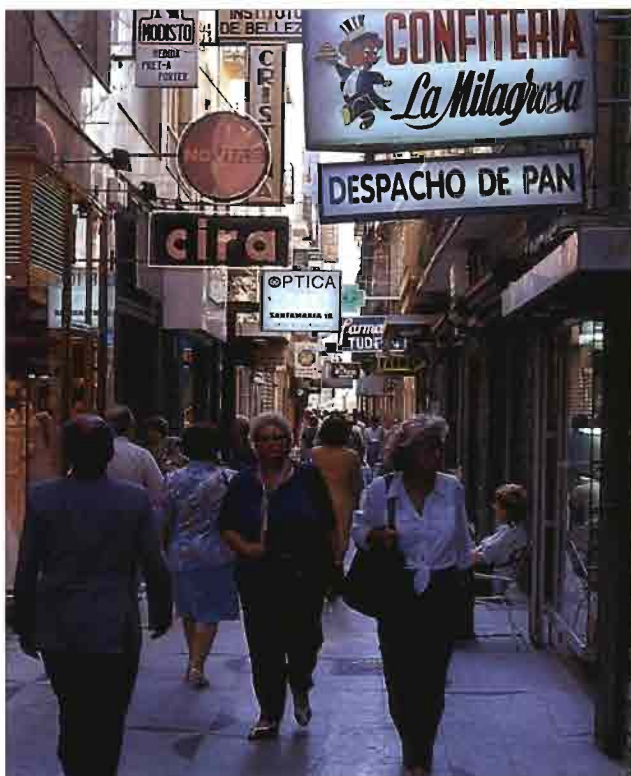
Como posibles medidas para el control de los plazos de pago, la Comisión expone tres como fundamentales:

- Mejora de los conocimientos y de los instrumentos disponibles en materia de gestión financiera (introducir una "ética de pago" en la cultura empresarial europea, valor educativo de los métodos informatizados de gestión empresarial).

- Medidas para difundir información sobre las legislaciones y prácticas nacionales.

- Medidas de fomento de acuerdos profesionales sobre los plazos de pago.

Siguiendo un orden cronológico, el 7 y 8 de Julio de 1993 la D.G. XXIII de la Comisión organizó unas jornadas sobre pagos aplazados, posteriormente elaboró un dossier (ver el documento "Public Hearing on Late Payment") que recoge las opiniones de organizaciones y asociaciones independientes (CECOP, CEDI, EMSU, EUROCHAMBRES, EUROGROUP, EUROPMI, UEAPME, UNICE, YES, ACFCI, APCM, CEOE, CNA, CONFAPI, FSB, AIM, CEETB,



EUROCOMMERCE, UGAL, FIAB, etc...); investigadores como el profesor Bernhard Nagel; representantes de Instituciones Comunitarias: D.G. IV; XV; XXIII; Parlamento Europeo; Comité Económico y Social...). De forma sintética, algunas propuestas realizadas por los distintos participantes fueron:

- 1.– Adoptar una situación de "dependencia económica del suministrador" incrementando las necesidades de información contable por las empresas.

- 2.– Exigencia de mantenimiento de determinados ratios financieros por parte de las empresas distribuidoras para garantizar un determinado nivel de solvencia análogo a las instituciones

financieras. Esta exigencia y su control podría hacerlo la autoridad monetaria por el carácter financiero que a veces adquieren las empresas de distribución.

- 3.– Aseguramiento de los créditos a los proveedores; esta medida originaría obviamente mayores costes de aseguramiento y de gestión y solo sería efectiva cuando afectara a todas las empresas.

- 4.– Creación de "observatorios de la distribución comercial" para mejorar la información y publicidad de las cuentas de las empresas distribuidoras. Sería efectiva si la entrega de información fuera obligatoria y general para todas las empresas independientemente del tamaño y circunstancias. En este sentido, se ha creado un programa dirigido por la Oficina Estadística de las Comunidades Europeas que ha publicado a principios de 1993, por primera vez, una serie de datos cuantitativos fiables.

- 5.– Establecimiento de la "cláusula de reserva de la propiedad" de la mercancía hasta tanto no se haga efectivo el pago, por lo tanto, no se podría vender la mercancía de la que no se es propietario, tendiendo a acortar los plazos de pago. Esta medida parece haber demostrado tener buenos resultados en los países del norte de la UE, por lo que se propugna su extensión al resto de los países miembros.

- 6.– Control basado en la "regla de la razón" aplicada en Estados Unidos con buenos resultados; esta propuesta es análoga a la de los "usos comerciales" habituales.

Por último, el 13 de Septiembre de 1993 aparecía en el D.O.C.E. el dictamen del 30 de Junio de 1993 del Comité Económico y Social (93/c 249/09) sobre el documento de trabajo de los servicios de la Comisión sobre los plazos de pago en las transacciones comerciales, que anteriormente hemos analizado. Las prioridades generales que se recogen en dicho documento son las siguientes:

– Corresponde a las organizaciones y a las cámaras profesionales recabar y difundir información relativa a los plazos de pago para cada Estado miembro y sector, al igual que los centros europeos de información empresarial (Euro Info Centres).

– En lo referente a los plazos de pago contractuales, la Comisión y los Estados miembros deben intervenir, conforme al artículo 86 del Tratado, para evitar la explotación abusiva, por parte de una o más empresas, de una posición dominante, especialmente si se imponen condiciones de transacción no equitativas.

– Respecto a las demoras en el pago, la Comisión debe continuar trabajando para un conocimiento profundo de la legislación y de las prácticas vigentes en cada Estado y formular recomendaciones a los Estados miembros, conforme al artículo 155 del Tratado, respetando la libertad contractual, relativas en particular a la transparencia de las condiciones de pago, su cumplimiento, el rigor de los plazos convenidos sin necesidad de requerimiento, la aplicación inmediata, desde el vencimiento, de los intereses de demora, la libertad de determinar éstos a nivel equivalente al de los intereses comerciales, la validez de las cláusulas penales, el recurso de arbitraje, la insuración de procedimientos sumarios de combinación de pago.

– Para el Comité, pueden considerarse abusivos los plazos de pago anormalmente largos, teniendo en cuenta el carácter perecedero de los productos (Aptdo. 4.3.3.).

A nivel nacional, algunas propuestas (Ignacio Cruz Roché et alii, 1994) de ordenación de los aplazamientos consisten en combinar las dos siguientes actuaciones:

1.– Introducción en la Ley 16/1989 de Defensa de la Competencia, de un supuesto de abuso de la posición de dominio referido a los plazos de pago

excesivos. Esta propuesta sería coherente con los planteamientos de la legislación internacional existente, desde el propio Tratado de Roma al Convenio de Viena, así como con los primeros resultados de los trabajos llevados a cabo por los servicios de la Comisión de la CE.

2.– El fomento de la autorregulación de los propios agentes económicos afectados. Deberá basarse en la transparencia informativa y encontrará

documento cambiario como garantía de pago. Por debajo de este límite, las partes deberán simplemente documentar estrictamente la fecha límite de pago.

Si los compradores incumplen el plazo pactado de mutuo acuerdo, el ministerio les sancionará con el pago de intereses generados por la demora para evitar plusvalías financieras, y con una penalización cuya cuantía está todavía por determinar. Esta normativa pretende adecuarse a la que se adopte en el marco comunitario como ya se ha indicado.

Algunas medidas descartadas son el sistema de plazos rígidos o la exigencia de avales de garantía y de seguros por considerar que este sistema tiene un coste elevado y perjudica, por tanto, a las pequeñas empresas de distribución.

### POLÍTICAS EN LOS PAÍSES DE LA UE

De forma general se puede afirmar que en la Unión Europea se han desarrollado un considerable número de disposiciones relativas a productos y servicios. A modo de síntesis, hay que indicar:

1.– En algunos países existen Leyes generales para la ordenación de la actividad comercial. Así, nos encontramos con la Ley Royer (Ley de Orientación del Comercio y Artesanado) de 1973 en Francia; en Italia, la Ley de Ordenación de 1979 o la Ley número 426, de 1971; en Bélgica, la Ley Paddock (1937) también conocida como "Ley de candado" y la Ley de 1975.

2.– En materia de establecimiento de nuevas organizaciones comerciales cada país va a fijar distintas condiciones. En un extremo se encuentra la Ley francesa que pretende mantener un equilibrio entre las distintas formas comerciales, estando sometida la apertura a la autorización gubernativa (como sucede en Japón con la Ley de Tiendas de Distribución minorista de



apoyo en la expansión de los sistemas automatizados de transmisión de información (EDI).

La autorregulación es el principio fundamental que ha inspirado la decisión del Ejecutivo español en el proyecto de la nueva Ley de Comercio. De esta forma, se respeta la libertad contractual pero valorando la fuerza de presión relativa de los participantes.

Según el borrador de la futura Ley de Comercio, proveedores y compradores podrán negociar el plazo que estimen conveniente. Si el plazo pactado supera entre los 60 ó 90 días, según las características de la mercancía, el Ministerio de Comercio obligará a los distribuidores a aportar un pagaré o un

## CUADRO Nº 14 COOPERACION A MEDIO Y LARGO PLAZO

### 1.- NUEVAS TECNOG. DE INFORMACION

- DIFUSION SCANNERS.
- INTERCAMBIO ELECTRONICO DATOS (EDI).

### 2.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

- RENTABILIDAD DIRECTA PRODUCTO.
- SISTEMAS GESTION ESPACIO.
- SERVICIOS LOGISTICOS.
- JUST IN TIME.

### 3.- COOPERACION COMERCIAL

- MERCHANDISING.
- MARCA DISTRIBUIDOR.
- RELACIONES CONSUMIDORES.
- COOPERACION VERTICAL Y HORIZONTAL.
- FORMACION DE PERSONAL.

FUENTE: Rodolfo Vázquez Casielles (1993).

gran tamaño de 1974, corregida en 1979). En Luxemburgo, en Italia y en Bélgica el sistema es próximo al francés, la instalación está subordinada a los acuerdos regionales o nacionales (acuerdos gubernamentales y autorización del Ministro para los puntos de venta de más de 600 m<sup>2</sup> en Luxemburgo o de un Comité socio-económico para la distribución en Bélgica). En Alemania, las únicas condiciones a cumplir son las reglas nacionales o locales de ocupación de suelos; en Holanda existe reglamentación en cuanto a seguridad, ruidos y estética; y, por último, en Gran Bretaña ésta política se aplica de manera no formal.

3.- En lo relativo a la regulación sobre prácticas restrictivas a la competencia, en todos los países existe legislación, pero con diferencias notables. La venta a pérdida, con carácter general, está prohibida en Francia (existen ciertas excepciones), en Bélgica y en Luxemburgo; en Alemania y Holanda no existe legislación particular al respecto y en Gran Bretaña no está prohibida e incluso en este país es generalmente aceptada la discriminación en precios. En todos los países existe normativa sobre la defensa de los consumidores.

4.- Se han utilizado con diversas variantes controles de precios y márgenes que los distribuidores podían aplicar a sus productos. Estas restricciones, aplicadas a productos individuales, cestas de productos o a la

totalidad de las mercancías han sido empleadas, en periodos más o menos largos, en países como Francia, Italia, Holanda, Bélgica y Portugal.

En Italia, durante los años 1985/86, el Gobierno llegó a un acuerdo con los grandes organismos de la distribución para que moderaran los precios de unos 50 productos de compra corriente.

5.- En cuanto al reparto de poder entre fabricantes y distribuidores, algunas de las medidas más específicas y frecuentes propuestas en algunos países comunitarios han sido las siguientes (M.M.C., 1981):

- Prohibición de cualquier tipo de condición comercial entre fabricantes y minoristas que supongan una discriminación y no sea correspondido por una disminución equivalente en términos de coste; por ejemplo, en el aprovisionamiento de marcas de distribución, a veces el distribuidor exige al fabricante que elabore un producto con la calidad que requiere y al precio que se le pide.

- Hacer públicos los contenidos de los acuerdos comerciales entre ambas partes (plantillas), incluyendo todos los conceptos.

- Registrar las condiciones acordadas entre fabricantes y minoristas en algún estamento de la Administración, que sería responsable de emitir opiniones acerca de su aceptación.

- La adopción de códigos de conducta y prácticas, promulgadas por las partes o alguna entidad administrativa. Algunos países comunitarios han adoptado algunas de las medidas propuestas, como por ejemplo Francia, donde la Ley Royer y la Circular Scrivener optan por aplicar varias de las medidas enunciadas.

6.- Todos los Estados miembros poseen normas jurídicas que regulan los derechos del vendedor en cuanto a los plazos de pago y las demoras en el pago. Existe coincidencia en ciertos principios básicos, como la libertad contractual (excepcionalmente la Ley impone un plazo concreto en Francia, la legislación francesa establece un plazo máximo de 30 días a partir de la entrega de la mercancía, aplicable a

los productos alimenticios perecederos y a las bebidas alcohólicas, aunque se está examinando la posibilidad de reducir este plazo), el pago inmediato o al aceptarse o recibirse la factura a falta de disposición contractual específica y el derecho a los intereses de demora (si bien en este extremo Gran Bretaña e Irlanda divergen de los demás). Con todo, pueden apreciarse diferencias notables en cuanto al procedimiento que debe seguir el acreedor para ejercer sus derechos, así como en lo referente a las normas relativas a los intereses de demora, en la fecha a partir de la cual corren los intereses o en el nivel en que se fijan los mismos (ver informe de la Comisión sobre plazos de pago).

Ante la inquietud de los medios afectados, algunos Estados miembros han adoptado recientemente iniciativas con vistas a reducir los plazos de pago:

- El Gobierno francés creó a principio de 1991 dos grupos de trabajo (uno integrado por representantes de la Administración y el otro por representantes de medios profesionales) encargados de elaborar propuestas destinadas a reducir los plazos de pago.

A raíz de esas propuestas, el Gobierno anunció en Septiembre de 1991 una serie de medidas encaminadas a dicho objetivo y que se inscribían dentro de un plan de apoyo a las PYME. Este plan sigue las principales conclusiones de los grupos de trabajo, entre los que cabe incluir el citado Informe Prada, que preconizaba una solución basada en la movilización concertada de los agentes económicos y en una mayor transparencia financiera de los plazos de pago.

La solución francesa se basa, en gran medida, en la celebración de acuerdos profesionales o interprofesionales encaminados a la reducción concertada de los plazos de pago, la elaboración de códigos de buena conducta y la creación de instancias competentes para resolver litigios. Ya se están negociando acuerdos de este tipo, confirmando las autoridades gubernamentales la compatibilidad de éstos con la normativa francesa sobre competencia.

En Octubre de 1991, se creó un "Observatorio de los plazos de pago" para seguir de cerca las susodichas negociaciones y evaluar sus efectos sobre las empresas. El Gobierno pretende que en las facturas comerciales se indique la fecha de pago y, si esta fuese diferente de la que se sigue de las condiciones de venta, el importe de los descuentos aplicables.

— En Gran Bretaña, en el mayor de la Ley de Presupuestos de 1992 se anunció una serie de medidas: la obligación de las grandes empresas a publicar sus plazos de pago con sus cuentas anuales; la concesión de ayudas financieras a las organizaciones de pequeñas empresas para que creen servicios de asistencia para los miembros que sean víctimas de demoras de pago; y una simplificación de los procedimientos de recursos en caso de litigio.

En 1991, el Gobierno ya había dado un primer paso para responder a las inquietudes de las pequeñas empresas sustituyendo el folleto "Prompt Payment Please" por una nueva publicación: "Making the Cash Flow" (Septiembre de 1991), en la que se dirige por separado a los compradores y a los pequeños proveedores e indica a unos y otros la conducta correcta en materia de pago.

### CONCLUSIONES

El artículo ha pretendido ofrecer una visión de las relaciones productor-distribuidor utilizando como marco de referencia las políticas desarrolladas en España y en diversos países de la Unión Europea en relación a este nuevo conflicto.

La preocupación actual de fabricantes y distribuidores es mejorar su posición de liderazgo a nivel particular, quedando lejos la colaboración para reducir el coste global del canal y optimizar la eficiencia y efectividad con la que pueden hacer llegar los productos al consumidor final.

La posición de cada uno de los miembros en el canal depende del sector y del tamaño del mismo. No obstante, existen elementos que la refuerzan

como son el poder de compra acrecentado con la tendencia a la concentración en el sector distribuidor y las marcas propias como reflejo del poder de fabricación por parte del distribuidor. Dentro del poder de compra, el elemento más conflictivo es el pago aplazado originando, por parte de asociaciones, la demanda de una posible intervención pública en contra de la tesis predominante en los momentos actuales de desregulación.

Las disposiciones existentes o propuestas, en términos generales, se basan en la autorregulación y su eficacia se fundamenta en la transparencia informativa, es decir, nuevos sistemas de colaboración empresarial a tener en cuenta para futuras políticas por parte de las autoridades nacionales y comunitarias. A nivel comunitario, el Comité considera que los plazos de pago constituyen uno de los elementos de la negociación comercial que deben ser conocidas con claridad, no obstante es partidario de formular recomendaciones a los Estados miembros en materia de demoras para unificar ordenaciones y enfrentarnos a un mercado único, al existir países más avanzados en materia de plazos de pago como Francia.

Haciendo de nuevo uso de la evolución de Carlisle y Parker (cuadro nº 1), actualmente nos ubicaríamos entre la segunda y tercera fase. Una posible solución es el diálogo, la cooperación y la colaboración (cuadro nº 14), el poder debe utilizarse externamente para reforzar frente a terceros (consumidores, competidores nacionales, comunitarios y de terceros países) el nivel de competencia y de rentabilidad de ambos interlocutores y enfrentarse a un nuevo marco económico basado en el dinamismo de la tecnología, en el aumento de competitividad en los mercados, en el logro de economías de escala, etc... Es necesario mejorar la eficiencia del canal a través de la colaboración entre los participantes.

Para terminar, señalar que en España se están haciendo esfuerzos, como en el que en estos momentos realiza AECOC, para el logro de una mejor relación, a través de un código de bu-

nas prácticas profesionales que bien puede reflejar la nueva evolución en el continuo fabricante-distribuidor para los próximos años. □

**EVANGELINA ARANDA.**

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo. Universidad de Castilla-La Mancha.

**NOTA:** La autora quiere expresar su agradecimiento a Javier Casares por sus valiosas sugerencias; no obstante, los errores y omisiones son méritos exclusivos de la autora.

### BIBLIOGRAFIA

- CANCELO, A. (1992): "Las relaciones producción alimentaria-distribución. El dominio de los fabricantes". Distribución y Consumo, nº 6.
- CARLISLE, J.A. y PARKER, R.C. (1989): "Beyond Negotiation". John Wiley & Sons.
- CASARES et alii (1987): "La economía de la distribución comercial". Ariel. Barcelona.
- CASARES (1993): "La política de comercio interior en España y en otros países". ICE. Enero 1993.
- CASARES J., y REBOLLO, A. (1991): "La distribución comercial. La aceleración del cambio". Distribución y Consumo, nº 1.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: \* PUBLIC HEARING ON LATE PAYMENT. (7 y 8 de Julio de 1993); Summary minutes.
- \* Documento de trabajo de los servicios de la Comisión sobre los plazos de pago. Bruselas, 1992.
- \* Comunicación "Hacia un Mercado Unico de la Distribución". Bruselas, 1991.
- GOMEZ NAVARRO, E. y PUELLES PEREZ, J.A. (1993): "Integración corporativa y alternativas a la misma en el canal de distribución de productos de gran consumo" Fundación EL MONTE.
- HOWE, W.S.: "Retailing Management". London. Macmillan.
- MOLA, A. Y MUGICA, J.M. (1994): "Conflicto y cooperación en los Canales Comerciales españoles".
- MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION (MMC) (1981): "Discounts to Retailing: A report on the general effect on the public interest of the practice of charging some retailers...". London, HC311.
- ROMAN GONZALEZ et alii (1993): "Análisis del sector de la distribución comercial en la CEE: Situación y perspectivas". Fundación EL MONTE.
- SERRA REXACH, T. y PUELLES PEREZ, J.A. (1993): "Análisis de las marcas de distribución en el mercado de alimentación". Fundación EL MONTE.
- TERRES DE ERCILLA, F (1992): "La relación entre fabricantes y minoristas en el comercio alimentario: un "juego" con tres participantes". BICE, nº 2348.
- TERRES DE ERCILLA, F (1993): "Competencia, Competitividad y estrategia: La distribución minorista alimentaria en España". Instituto de Estudios y Análisis económicos.
- VAZQUEZ CASIELLES, R. (1993): "El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación". ICE, Enero 1993.
- U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. Office of Advocacy. "The Federal Prompt Payment Act Amendments of 1988 -What They Mean for Small Business" Marzo, 1988.