



LA CADENA DE VALOR Y EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN AGROALIMENTARIO

CONFLICTO Y MÉTODOS DE SUPERACIÓN

Ignacio Cruz Roche
Universidad Autónoma de Madrid

Resumen

Entre las empresas que componen el canal de distribución agroalimentario surgen una serie de conflictos por la apropiación del valor que se genera a lo largo de la cadena de valor. La distribución del valor se realiza a través de los precios que se fijan en las transacciones entre los miembros del canal, por lo general mediante una negociación, que depende del poder de mercado que detentan las partes. En estas negociaciones se pueden dar un conjunto de prácticas abusivas o desleales consecuencia del desequilibrio en el poder de mercado. Esta situación genera un conflicto entre las partes que puede tener consecuencias o externalidades que se consideran nocivas para la economía y justifica una intervención de los poderes públicos (regulación) o bien que los propios agentes decidan excluirlas mediante la autorregulación. La Ley de la Cadena Alimentaria (Ley 12/2013) combina la regulación con una apuesta por la autorregulación del sector. Se analiza los requisitos teóricos de la autorregulación y se comparan con los Códigos de Buenas Prácticas propuestos, así como los mecanismos previstos de resolución de conflictos.

Abstract

Among the companies in the agri-food distribution channel arises a series of conflicts over the appropriation of the value generated along the value chain. The distribution of value is done through price fixing in transactions between channel members usually through negotiation, depending on the market power they hold parties. These negotiations can be given a set of unfair practices or unfair result of the imbalance in market power. This creates a conflict between the parties that may have consequences or externalities that are deemed harmful to the economy and justifies intervention by public authorities (regulation) or agents exclude themselves decide through self-regulation. The Food Chain Act (12/2013) combines regulation with a commitment to self-regulation. The theoretical requirements of self-regulation is analyzed and compared with the proposed Codes of Good Practice and the anticipated mechanisms of conflict resolution.

1. Cadena de valor, cadena de suministro y canal de distribución: algunas precisiones teóricas al concepto de «cadena alimentaria» de la Ley 12/2013

En la medida en que los conceptos de cadena de valor, cadena de suministro y canal de distribución inciden sobre una misma realidad, el proceso de transformación de los productos hasta que llegan al consumidor final, parece oportuno delimitar estos conceptos.

La *Cadena de Valor* (Porter, 1985) es un modelo teórico que describe la serie de tareas desarrolladas por una empresa para la elaboración de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes. «La cadena de valor desagrega una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento de sus costes y las fuentes de diversificación existentes y potenciales. Una empresa obtiene ventaja competitiva mediante la realización de estas actividades estratégicamente importantes de forma más eficiente o mejor que sus competidores» (Porter, 1985; p. 33).

En el contexto de una negociación entre los miembros del canal, las condiciones que regulan la transacción vendrán determinadas por el poder de mercado que detentan las partes. En la negociación se alcanzará un acuerdo sobre el precio de compra y las cantidades compradas, pero también sobre un amplio conjunto de aspectos tales como condiciones de entrega, lugar en que se entrega el producto, transporte, condiciones de pago, acciones promocionales, lanzamiento de nuevos productos, envase, embalajes, ubicación en los lineales, etc. Cada uno de estos aspectos tiene unas implicaciones económicas en términos de costes y beneficios que han de ser valorados en la negociación.

Dentro de la negociación existen descuentos en precios o reducciones en el pago final que responden a una contrapartida recibida por el proveedor o que le permiten al proveedor obtener resultados superiores. Así, por ejemplo los descuentos por cantidades compradas, descuentos promocionales, descuentos por pronto pago, etc., en los que la parte afectada puede decidir si le interesa aprovecharlos.

Sin embargo, existen otros descuentos que no se corresponden a ninguna prestación o contrapartida y cuya aceptación solo se explica por la presión de una de las partes. Entre ellos se pueden mencionar las ayudas a fusiones o también denominadas «regalos de boda», por los que en determinadas fusiones y absorciones se ha solicitado una contribución a las empresas proveedoras de un porcentaje sobre la facturación del último año. También se han solicitado en algunos casos contribuciones por «remodelación de tiendas», «nuevas aperturas» o por «aniversarios». En todos estos casos es muy discutible que se produzca un beneficio directo para el proveedor que justifique una aportación.

Más discutible resultan los denominados «pagos por referenciación», en los que se solicita una contribución por cada nuevo producto que se incorpora al surtido. En estos casos, el distribuidor incurre en algunos costes adicionales al ajustar su planificación de almacén y tienda a la nueva referencia, pero es discutible si esto constituye parte del trabajo del distribuidor y cuál sería la cuantía del coste. Por otra parte, es de destacar que estos cobros constituyen un gravamen sobre los nuevos productos y dificulta el proceso de innovación.

Por último, también se pueden identificar un conjunto de prácticas consistentes en trasladar al proveedor los costes de determinadas tareas propias del distribuidor como puede ser por ejemplo, la obligación de reponer la mercancía en los lineales.

La Comisión Nacional de la Competencia (2011) identifica para las relaciones entre fabricante y distribuidor en el sector alimentario un conjunto de 18 prácticas que se pueden considerar como desleales, y que se recogen en la Tabla 1:

Tabla 1. Prácticas comerciales entre distribuidores y fabricantes

A) Con respecto a las condiciones contractuales
1. No fijación por adelantado y por escrito de las condiciones contractuales.
2. Modificación retroactiva de cualquiera de las condiciones contractuales pactadas (por ejemplo, con respecto a pagos o a descuentos globales).
3. Ruptura de los términos del contrato sin compensación adecuada. En concreto, el alargamiento de los plazos pactados.
4. Amenaza de desreferenciación para presionar e imponer condiciones no recogidas en los contratos.
5. Aprovisionamiento mediante subastas electrónicas ciegas.
B) Con respecto a pagos
1. Pagos por referenciación y colocación de del producto (cánones de referenciación, los pagos por uso, preferencia de espacio o reposición en los lineales y en cabecera de góndola, etc.).
2. Pagos de contribución a actividades auxiliares llevadas a cabo por el distribuidor (pagos de <i>marketing</i> como las visitas del distribuidor, exigencia de financiación mayoritaria de las campañas promocionales [tipo 2 x 1] del distribuidor, etc.).
3. Pagos «atípicos» que los fabricantes consideran responsabilidades del distribuidor (pagos por expectativas erróneas e incumplidas de ventas y beneficios, la exigencia de recompra de productos no vendidos, pagos como por ejemplo los denominados «regalos de boda», etc.).
C) Con respecto a conductas que afectan a un tercero
1. Imposición de compra de bienes o servicios ofrecidos por un tercero (por ejemplo transporte, envases, etc.), en concreto si el distribuidor recibe compensación por ello.
2. Influencia del distribuidor sobre el proveedor para que no suministre a terceros (acuerdos en exclusiva) o para que aumente los precios a otros distribuidores.
3. Obligación de transferir información sobre los suministros o precios aplicados a otros distribuidores.
4. Fijación de cláusulas del tipo «cliente más favorecido» en los contratos (estas cláusulas obligan al fabricante a igualar las condiciones comerciales en el caso en que se le dé a otro cliente un trato comercial más favorable que el considerado en el contrato).
D) Con respecto a las relaciones entre marca de fabricante (MF) y marca de distribuidor (MDD).
1. Exigencias «injustificadas» de información confidencial a los proveedores y el uso de esa información (planes de lanzamiento, I+D, campañas de promoción) en beneficio de la marca de distribuidor.
2. Vinculación de la relación comercial de la marca de fabricante a la obligación de producir también marcas de distribuidor.
3. Uso o la imitación de la imagen del proveedor en beneficio de la marca de distribuidor.
4. Realización de venta a pérdidas en las marcas de fabricante o de distribuidor (utilizadas como productos «gancho» o «reclamo»).
5. Gestión de categoría por parte del distribuidor de manera discriminatoria (la desreferenciación de un proveedor y en concreto su sustitución por una MDD; la colocación estratégica de los productos en los lineales en beneficio de la MDD, utilización de la política de precios y/o promociones en perjuicio de la marca del fabricante, etc.).

Fuente: COMISIÓN NACIONAL DE LA COMPETENCIA (2011), p. 79.

La Comisión Europea, en el *Libro verde sobre las prácticas comerciales desleales en la cadena de suministro alimentario y no alimentario entre empresas en Europa* (2013), establece los siguientes tipos de prácticas comerciales desleales:

1. Cláusulas contractuales ambiguas, que permiten imponer obligaciones adicionales a las partes contratantes más débiles.
2. Ausencia de contrato por escrito, que dificulta la prueba de las prácticas desleales.
3. Cambios retroactivos de los contratos, que pueden ser desleales si no han sido previamente acordados con suficiente precisión.
4. Transferencia desleal de riesgos comerciales, como por ejemplo la responsabilidad de los bienes robados, exigencia de inversión en nuevos puntos de venta, obligación de compensar pérdidas, largos retrasos de pago, etc.

5. Uso desleal de información, como no respetar la confidencialidad o utilizar la información para desarrollar un propio producto competidor.
6. Terminación desleal de una relación comercial, la cesación repentina e injustificada de una relación comercial o su terminación sin un preaviso razonable.
7. Restricciones territoriales de suministro, que por ejemplo, pueden impedir a los minoristas adquirir transfronterizamente las mismas mercancías en un lugar centralizado y distribuirlas en otros Estados miembros.

3. Procedimientos de superación del conflicto: regulación y cooperación

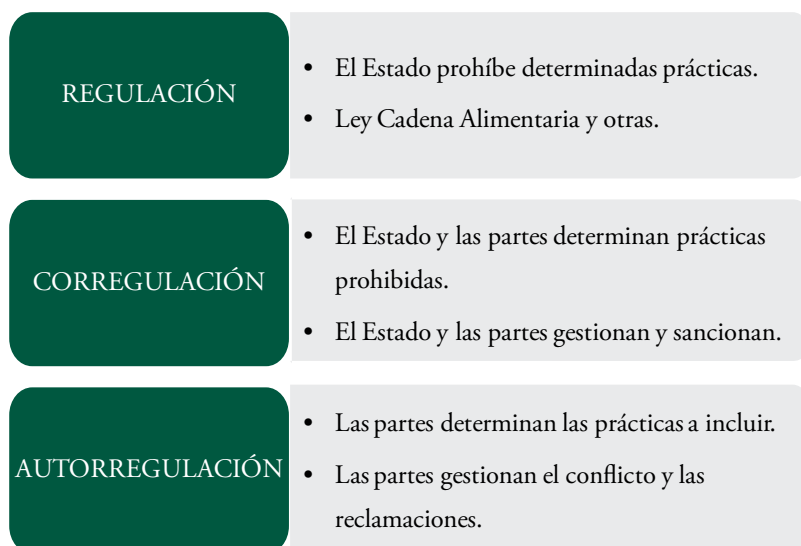
Cuando alguna de las prácticas comerciales señaladas en el epígrafe anterior se impone es como consecuencia de una situación de poder de mercado desigual entre las partes, que conduce a que la negociación se incline hacia una de ellas. Esta situación provoca un conflicto entre las partes, pero también puede tener consecuencias o externalidades que se consideren nocivas para la economía en su conjunto, lo que justificaría una intervención de los poderes públicos regulando dichas prácticas.

En la medida en que los diferentes miembros del canal de distribución (productores, fabricantes, mayoristas y minoristas) son interdependientes y las actuaciones de cada uno de ellos afectan a los demás, y además compiten por la distribución del valor generado en el conjunto de la cadena, el conflicto aparece como una situación inevitable. El conflicto dentro del canal es una situación en que uno de sus miembros considera que la conducta de otro le dificulta o impide alcanzar sus objetivos (Stern *et al.*, 1999; p. 282).

La gestión de los conflictos que inevitablemente van a surgir en el canal de distribución es necesaria para el buen funcionamiento del canal. La solución del conflicto se puede alcanzar mediante el uso eficaz del poder de mercado de las partes y también mediante el desarrollo de estrategias de cooperación y colaboración entre las partes.

Con independencia de los acuerdos que se puedan alcanzar entre las partes en el canal de distribución, hay determinadas prácticas que se consideran que deben ser excluidas. En algunas de ellas, sus efectos sobre la libre competencia justifican una intervención del estado para mantener el equilibrio competitivo entre los miembros del canal, siendo la regulación estatal la que prohíbe estas conductas. En otros casos, son las propias empresas integrantes del canal quienes deciden excluir dichas prácticas mediante su adhesión a un Código de Buenas Prácticas. En determinadas situaciones, es la Administración pública la que impulsa y participa de forma activa en esta regulación voluntaria que solo afecta a las empresas que se someten a ello, en una forma de «regulación blanda» o «corregulación».

Figura 4. La intervención en las relaciones en el canal



4. Regulación de las relaciones en el canal alimentario

La Ley de la Cadena Alimentaria (Ley 12/2013), como indica en su Preámbulo: «Tiene como finalidad mejorar el funcionamiento y la vertebración de la cadena alimentaria de manera que aumente la eficacia y competitividad del sector agroalimentario español y se reduzca el desequilibrio en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la cadena de valor, en el marco de una competencia justa que redunde en beneficio no solo del sector, sino también de los consumidores». Se trata pues de una norma dirigida a excluir determinadas prácticas comerciales en el sector agroalimentario, ya que se considera que en este sector por su estructura empresarial, es necesario reducir el desequilibrio en las relaciones en el canal, regulando y prohibiendo algunas prácticas que son admisibles en otros canales de distribución. En este sentido, supone una protección adicional de los operadores del canal agroalimentario.

Sin embargo, la Ley no se aplica a todas las transacciones comerciales a los efectos de las exigencias formales de los contratos alimentarios y especialmente el carácter escrito de los contratos. Para que estas normas se apliquen es necesario que las transacciones tengan un importe superior a 2.500 euros y que además se encuentren en alguna de las siguientes situaciones de desequilibrio:

- a) Que uno de los operadores tenga la condición de pyme y el otro no.
- b) Que en productos agrarios no transformados, uno de los operadores sea productor primario y el otro no.

- c) Que uno de los operadores tenga una situación de dependencia económica (30 % de facturación) respecto al otro.

La Ley establece para las transacciones que cumplan las condiciones anteriores, la obligación de formalizarlos por escrito y de su conservación durante un periodo de dos años.

En el capítulo II se definen un conjunto de prácticas comerciales abusivas:

- a) Prohíbe las modificaciones contractuales.
- b) Se prohíben los pagos adicionales no previstos.
- c) Se regula la información comercial sensible que han de suministrarse las partes.
- d) Se regula la gestión de marcas por los operadores.

En este último punto, el legislador entra dentro de la controvertida cuestión del tratamiento de las marcas del distribuidor y del fabricante. El artículo 14 de la LCA establece: «Los operadores gestionarán las marcas de productos alimentarios que ofrezcan al consumidor, tanto las propias como de otros operadores, evitando prácticas contrarias a la libre competencia o que constituyan actos de competencia desleal de acuerdo con lo previsto en las leyes 15/2007 de Defensa de la Competencia, Ley 3/1991 de Competencia Desleal y Ley 34/1988 General de Publicidad». Es decir, ninguna conducta que no estuviera previamente sancionada por las leyes citadas.

En su apartado 2, se prohíbe el aprovechamiento indebido de la publicidad, envases y presentación del producto que pudiera provocar riesgo de asociación o confusión con los productos o marcas de otro operador, pero nuevamente lo hace en los términos previamente definidos por la Ley 17/2001 de Marcas y la Ley 3/1991 de Competencia Desleal.

Se incrementa la efectividad sancionadora en algunos supuestos previstos por otras normas que regulan las transacciones comerciales como son el aplazamiento de pago a proveedores y la venta a pérdida. Así, en el artículo 23.2: «Se considera infracción grave el incumplimiento de los plazos de pago¹ en las operaciones comerciales de productos alimentarios o alimenticios, conforme a lo establecido en la Ley 15/2010, de modificación de la Ley 3/2004, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales». Esto supone un problema competencial, en la que en una norma de la cadena alimentaria se refuerza el proceso sancionador de otra norma que afecta a todas las transacciones comerciales. En la venta a pérdida, regulada por otras normas comerciales y donde las competencias sancionadoras son de las Comunidades Autónomas, se establece mediante la Agencia de Información y Control que crea la LCA, un órgano inspector dotado de muy amplios poderes de control e inspección, que posteriormente trasladará los expedientes en forma de denuncia a las Co-

¹ El plazo máximo estipulado es de 30 días para productos perecederos y de 60 días para productos frescos.

munidades Autónomas competentes en materia de venta a pérdida, a quienes corresponderá imponer la sanción prevista.

5. La autorregulación de las relaciones en el canal

Las relaciones entre las empresas en el canal de distribución en los diferentes sectores dan lugar a múltiples situaciones que resulta difícil encasillar en unos tipos de carácter más general, siendo necesario someterlos a una valoración interpretativa que puede variar según las situaciones. Esta circunstancia dificulta una regulación de carácter general que no puede abordar una casuística muy especializada.

Por ello, en muchos sectores aparece la autorregulación como la respuesta del propio sector a la exigencia por parte de la sociedad, a través del desarrollo y cumplimiento de unos códigos éticos y de conducta aceptados por la industria de manera voluntaria. No es, ni pretende ser, un sustituto del control legal. El rol complementario del sistema de autorregulación debe ser entendido, como el refuerzo de las normas legales.

El inicio de la autorregulación puede venir dado, por el deseo de los operadores y la Administración de que la legalidad que regula las relaciones entre los operadores se complemente con algún tipo de organismo o institución que garantice una vigilancia o supervisión constante, lo que se logra con la existencia de la autorregulación.

Se constituye como un acuerdo privado entre los principales agentes que conforman la cadena de valor, en la medida en que son los miembros de la misma, quienes controlan formalmente el establecimiento y la aplicación de las normas y códigos de conducta que aceptan de manera voluntaria.

El objetivo fundamental de un sistema de autorregulación de las relaciones de los operadores en la cadena agroalimentaria es conseguir una cadena eficiente y competitiva, pero que también sea equilibrada entre los operadores que la componen. Para ello, es necesario que se realicen las siguientes actuaciones (Boddewyn, 1985):

- Deberán desarrollarse un Código escrito y estándares de conducta, cuyo cumplimiento garantice la existencia de unas relaciones equilibradas y competitivas en la cadena.
- Divulgar y dar a conocer estos Códigos y estándares, tanto entre los operadores como en la sociedad.
- Asesorar a los operadores en relación al cumplimiento del Código, bien directamente o a través de sus asociaciones.
- Realizar una monitorización del cumplimiento del Código, no solo para las empresas que se adhieran al mismo, sino también para toda la cadena, con el fin de realizar un

seguimiento del compromiso de las empresas con la legalidad vigente y el Código de conducta.

- Gestionar las reclamaciones que puedan plantear los operadores de forma individual, como a través de las asociaciones.
- Sancionar a aquellos operadores adheridos que no cumplan los estándares y Códigos del sistema de autorregulación. La sanción puede ser tanto económica como reputacional a través de la publicidad de las resoluciones.

Para que un sistema de autorregulación tenga éxito, deben tenerse en cuenta, además de los aspectos anteriores, una serie de factores (Xuemei Bian *et al.*, 2011) relativos a la financiación, al sistema y a los procedimientos, los valores y educación en la cadena y la sociedad. Por tanto, debe haber una financiación suficiente (sea pública o privada) para el sostenimiento del sistema. Un Código de Conducta escrito, que establezca los principios básicos o que desarrolle un conjunto de conductas a excluir, elaborado mediante consenso de los operadores y de la Administración. A su vez, deberán incorporarse unos procedimientos concretos para la aplicación del Código, que deberá prever la aplicación de la sanción pertinente a los incumplidores. Es necesaria además, la creación de un departamento concreto destinado a atender las reclamaciones, que deberá estar integrado por expertos y representantes de la cadena. Deberán imponerse penalizaciones por infracción y un procedimiento de recurso. Por último, en la medida en que la realidad de los mercados es rápidamente cambiante debe establecerse un procedimiento de revisión de los principios y de los procedimientos y realizar una auditoría periódica de sus resultados.

Las personas encargadas de desarrollar y ejecutar los Códigos de Conducta deberán contar con una probada integridad y un amplio nivel de conocimiento de las relaciones entre los operadores de la cadena. La autorregulación deberá evitar en todo caso la existencia de prácticas colusorias o cualquier otra que perjudique el correcto funcionamiento de la competencia en las relaciones entre los operadores.

La autorregulación presenta frente a la opción de la regulación una serie de ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas cabe destacar que la autorregulación resulta más económica y rápida que la Administración de Justicia, donde los procesos mercantiles tienen una duración temporal más larga y un coste más elevado. La autorregulación complementa a la regulación, siendo más exigente, llegando a ser incluso más restrictiva en prácticas concretas de interés general. Concita la adhesión moral de las compañías y agentes implicados en la autorregulación, lo que permite transmitir los valores deseados. Por último, reduce el conflicto en las relaciones en el canal al ayudar a minimizar posibles fricciones que puedan surgir entre los distintos operadores.

Sin embargo, también la autorregulación recibe críticas. Se señala la escasa potestad sancionadora en los incumplimientos, frente a las sanciones más importantes de la regulación.

También, el escaso conocimiento por parte de los operadores de las asociaciones encargadas de la gestión de estos sistemas y el reducido nivel de cobertura de las empresas adheridas a la autorregulación sobre el total de operadores en la cadena. Por último, las posibles dificultades que puedan surgir en términos de competencia e innovación en beneficio de las empresas adscritas a los organismos de autorregulación.

La Ley de la Cadena Alimentaria apuesta por la autorregulación como complemento de una regulación adicional que no aporta más novedades que la obligatoriedad de que los contratos entre determinadas empresas se realicen por escrito y la prohibición de las modificaciones contractuales y de los pagos adicionales no previstos. Para los restantes aspectos de la negociación se remite a la aprobación de un «Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la Contratación Alimentaria» auspiciado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y negociado con las asociaciones representativas de la producción, la industria y la distribución, con la participación del Ministerio de Economía y las CCAA.

El contenido del Código estará formado por los principios sobre los que han de fundamentarse las relaciones comerciales entre los diferentes operadores, que el artículo 4 de la LCA define como «principios de equilibrio y justa reciprocidad entre las partes, libertad de pactos, buena fe, interés mutuo, equitativa distribución de riesgos y responsabilidades, cooperación, transparencia y respeto a la libre competencia en el mercado». Además, «detallará las prácticas mercantiles que fomenten relaciones justas, equilibradas y leales entre los operadores de la cadena alimentaria».

Es decir, se trata de un Código que determina no solo unos principios que posteriormente han de ser interpretados por el órgano de gestión del Código, sino que además entra en la definición de un conjunto de prácticas que considera no deseadas y también recomienda otras prácticas que llevan a un funcionamiento más eficiente de la cadena. La consecuencia de ello, es la formulación de un Código excesivamente detallado y extenso, lo que explica las dificultades encontradas en su proceso de negociación y aprobación por los diferentes operadores de la cadena que tienen intereses contrapuestos.

La adhesión al Código será voluntaria por parte de los operadores, que negocian el Código a través de sus asociaciones, pero que luego será firmado por las empresas. Cuanto más extenso y restrictivo sea el Código, mayores dificultades encontrará en la adhesión voluntaria de las empresas. Hay que considerar que el éxito del Código estará en la representación de las empresas de los diferentes niveles (producción, industria y distribución) de la cadena que se adhieran de forma voluntaria.

La obligación de que las empresas firmantes se sometan al sistema de resolución de conflictos previsto por el Código es un elemento determinante. De aquí la importancia de la composición, tanto por su independencia como por su conocimiento técnico del órgano de resolución de controversias.

El Código (art. 16,1 de la LCA) entra en un terreno poco usual en la autorregulación como es la mediación de precios no vinculante en los contratos alimentarios. Se establece que «cuando no hubiere acuerdo entre las organizaciones de productores y los compradores en el precio de los contratos alimentarios que tengan por objeto productos agrarios no transformados, en su primera venta, el Código incluirá la facultad de que cualquiera de las partes pueda solicitar una mediación» que no tendrá carácter vinculante para las partes, salvo que lo hayan acordado con carácter previo.

6. El Código de Buenas Prácticas

Los Códigos de Buenas Prácticas pueden recoger los principios éticos rectores de la actividad empresarial, o por el contrario, pueden enfatizar en los aspectos negativos, señalando una lista más o menos amplia de conductas prohibidas o a excluir. En la medida en que en el momento de realizar este trabajo (mayo de 2015), aunque existen borradores previos, aún no ha sido aprobado y firmado el Código previsto en la LCA, consideramos oportuno referirnos al «Acuerdo entre la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) y la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS) sobre recomendaciones de Buenas Prácticas comerciales para la mejora de la gestión en la cadena de valor y el fomento de la cooperación empresarial» firmado en 2007 y que constituye el único intento de autorregulación en las relaciones entre la industria y los distribuidores existente hasta el momento.

La utilidad de un Código de Buenas Prácticas es excluir de la negociación empresarial o de las decisiones empresariales un conjunto de acciones, que se consideran inadecuadas para alcanzar los fines perseguidos.

El Acuerdo FIAB-ASEDAS de 2007 se alcanzó entre las dos partes firmantes, aunque se ofreció su participación a otras asociaciones de distribuidores y fabricantes que no consideraron oportuna su inclusión. Fue un acuerdo negociado por las partes, de autorregulación sin participación de la Administración² en la negociación, aunque sí recibió su impulso y valoración positiva del texto acordado.

El Código se inspira en el principio de legalidad, estricto cumplimiento de las obligaciones que emanan del ordenamiento jurídico, y en los siguientes principios generales que regirán las relaciones entre las empresas: los principios de libertad de pactos, igualdad entre las partes, interés mutuo, buena fe y responsabilidad compartida. Estos principios se materializan en los siguientes contenidos (Tabla 2):

² Dirección General de Política Comercial del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y Dirección General de Defensa de la Competencia del Ministerio de Economía.

Tabla 2. Contenido del acuerdo de buenas prácticas comerciales

La negociación comercial
Formalización escrita de los contratos, condiciones generales de contratación, plazos, redacción de documentos, periodo de vigencia, modificación de tarifas, impuestos y otros gravámenes.
La actividad promocional y servicios prestados por terceros
Compensación de los mismos, lanzamiento de vales comerciales o cupones, servicios de merchandising, degustación, azafatas, etc.
La logística y aseguramiento del suministro
Principio de cooperación para asegurar la máxima eficiencia para las partes. Regulación de las faltas de suministro, faltas de recepción o devolución injustificadas, devoluciones por defectos, unificación interna de códigos a nivel comercial y logístico.
Gestión administrativa y tesorería
Acuerdos para implantación de procedimientos administrativos electrónicos. Definición de bases de cálculo para los cargos, rappels, bonificaciones, aportaciones, etc. Cuentas de clientes y proveedores y compensación de saldos.
Cumplimiento de las obligaciones legales
Las partes se comprometen al cumplimiento riguroso de las regulaciones comerciales, laborales, etc. Estudio de criterios de interpretación. Compromiso de facilitar la labor inspectora y sancionadora.
Cooperación en materia de seguridad alimentaria, calidad y atención al consumidor
Compromiso de trabajo conjunto con la Agencia Española de Seguridad Alimentaria, así como trasladarle propuestas de mejora. Procedimiento para resolución de diferencias en materia de calidad.
Seguimiento y aplicación del acuerdo
Se constituirá un Comité de Seguimiento, que elaborará un informe anual. Se crea también un Comité de Resolución de Conflictos.

Fuente: FIAB-ASEDAS (2007).

Un elemento fundamental para la eficacia de un Código es determinar la estructura y el funcionamiento del órgano que ha de velar por su cumplimiento. Un tribunal de arbitraje o un órgano de solución de controversias debe respetar los siguientes principios básicos:

- *Independencia*: frente a las empresas concernidas, las asociaciones de empresas afectadas y las Administraciones públicas. Solo si es reconocido como independiente logrará la credibilidad suficiente para que las partes sometan sus diferencias y acepten sus resoluciones.
- *Transparencia*: los procedimientos y actuaciones deben ser accesibles para las partes.
- *Principio de contradicción*: las partes afectadas podrán exponer sus argumentos y elementos de prueba.
- *Eficacia*: las resoluciones deberán tomarse en un tiempo corto para ser efectivas y llevarse a la práctica.
- *Legalidad*: el principio de legalidad se impone sobre las normas y resoluciones de aplicación del Código.
- *Aplicación*: las resoluciones han de ser aplicadas y aceptadas por las partes, estableciéndose los mecanismos de sanción en caso de no llevarse a la práctica.

La LCA remite al Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la Contratación Alimentaria el establecimiento del sistema de resolución de conflictos, que en el RD 64/2015, se configura como un proceso de mediación. Los borradores existentes del Código se inclinan por un sistema de mediación primero interna entre las empresas y si no diera resultado, una mediación externa, en la que cada empresa designa a unos mediadores externos que habrán de alcanzar un acuerdo de mediación de la forma más rápida posible. Al ser los mediadores externos designados por cada empresa adherida, se corre el riesgo de que no sean completamente independientes y se reproduzca el resultado de la mediación interna o que no se alcance acuerdo.

7. Conclusiones

La creación de valor se produce a lo largo de la cadena mediante las aportaciones de todos sus miembros. Todos los integrantes de la cadena, ya sean productores, fabricantes, mayoristas o minoristas, desarrollan un conjunto de tareas que son necesarias para que el consumidor final obtenga valor por el producto que consume. Mediante una gestión de la cadena de suministros más eficiente se puede obtener un mayor valor a distribuir entre los consumidores y los integrantes de la cadena.

La distribución del valor generado entre las diferentes empresas o intermediarios que participan en la cadena se realiza mediante un proceso de negociación entre las partes, cuyo resultado depende del poder de mercado que detentan. En ocasiones, el desequilibrio en el poder de mercado entre las partes lleva a prácticas que se consideran inadecuadas para el buen funcionamiento de los mercados.

Las Administraciones públicas pueden considerar que determinadas prácticas mercantiles son contrarias al interés general, lo que llevaría a la regulación de las mismas. Pero también puede considerar que ante la dificultad de intervenir en mercados muy cambiantes y con una casuística muy compleja, es más conveniente que sea la propia cadena de suministro mediante la autorregulación quien establezca las prácticas a excluir. En los procesos de autorregulación puede darse una participación de las Administraciones públicas o bien dejarse a la libre voluntad de las partes. En cualquier caso el carácter voluntario de la autorregulación exige que las empresas adheridas acepten las normas y el funcionamiento del sistema, y que no sea impuesto por la Administración o alguna de las partes. La autorregulación se recoge en un Código de Buenas Prácticas en el que se recogen los principios básicos, las prácticas a excluir y el procedimiento de resolución de las controversias que se puedan generar.

Referencias bibliográficas

- BODDEWYN, J. J. (1985): «Advertising Self-Regulation: Private Government and Agent of Public Policy»; *Journal of Public Policy and Marketing* (4).
- BODDEWYN, J. J. (1989): «Advertising Self-Regulation: True Purpose and Limits»; *Journal of Advertising* (18).
- COMISIÓN EUROPEA (2013): *Libro verde sobre las prácticas comerciales desleales en la cadena de suministro alimentario y no alimentario entre empresas en Europa*.
- COMISIÓN NACIONAL DE LA COMPETENCIA (2011): *Informe sobre las relaciones entre Fabricantes y Distribuidores en el sector alimentario*.
- MENTZER, J. T. *et al.* (2014): «Defining Supply Chain Management»; *Journal of Business Logistics* 22(2).
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKI, P. y SIMCHI-LEVI, E. (2009): *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. Mc Graw-Hill.
- STERN, L.W. y EL-ANSARY, A. I. (1972): «Power Measurement in the Distribution Channel»; *Journal of Marketing Research*.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. y COUGHLAN, A. (1996): *Marketing Channels*. Prentice Hall.
- WILLIAMS, A. D. (2004): «An Economic Theory of Self-Regulation»; *Working Paper*, London School of Economics.
- WISNER, J. D. *et al.* (2005): *Principles of Supply Chain Management*. Thomson.
- XUAMEI B.; KITCHEN, P. y CUOMO, M. T. (2011): «Advertising Self-Regulation: Clearance processes, effectiveness and future research agenda»; *The Marketing Review*.