

**Benito Arruñada**

**Catedrático de Organización de Empresas  
Universidad Pompeu Fabra  
Barcelona**

# **Aplazamiento de pago y morosidad en las transacciones comerciales**

Marcial Pons-DELCO, Madrid-Barcelona, 1999

## Índice de materias

<b>Índice de materias .....</b>	<b>2</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>4</b>
<b>Índice de cuadros.....</b>	<b>5</b>
<b>Prólogo.....</b>	<b>6</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>II. La racionalidad del crédito comercial.....</b>	<b>13</b>
II.1. Explicaciones del aplazamiento con base en la eficiencia .....	13
II.1.1. La asimetría de la información y el coste de los intercambios .....	14
II.1.2. Razones financieras del aplazamiento .....	15
II.1.3. Razones comerciales del aplazamiento.....	17
II.1.4. Indicios empíricos sobre la relevancia de los factores financieros y comerciales.....	22
II.2. Explicaciones del aplazamiento con base en el monopolio .....	24
<b>III. Las relaciones entre fabricantes y grandes distribuidores .....</b>	<b>29</b>
III.1. La contratación expresa .....	30
III.1.1. La primera negociación.....	30
III.1.2. El contenido de los acuerdos .....	31
III.1.3. La formalización de los acuerdos .....	33
III.1.4. La revisión anual de condiciones .....	33
III.2. La contratación tácita: El ajuste dinámico de las condiciones del intercambio .....	35
III.2.1. El argumento de eficiencia .....	36
III.2.2. El argumento de monopolio .....	38
III.3. Pautas de aplazamiento y condiciones de pago .....	40
III.3.1. La duración del aplazamiento.....	41
III.3.2. El cómputo del plazo .....	44
III.3.3. Las condiciones de pago.....	46
<b>IV. El distribuidor como juez de primera instancia en sus relaciones con     los fabricantes.....</b>	<b>48</b>

IV.1. Causas contractuales y administrativas del conflicto entre fabricante y distribuidor .....	49
IV.1.1. Fuentes contractuales de conflicto .....	49
IV.1.2. Fuentes administrativas de conflicto .....	50
IV.1.3. Evidencia empírica .....	51
IV.2. Mecanismos de disciplina.....	54
IV.2.1. Asimetría: el distribuidor como juez de primera instancia .....	54
IV.2.2. La demora en el pago como salvaguardia y sanción.....	54
IV.2.3. Sanciones explícitas: descuentos por cargos improcedentes.....	56
IV.2.4. El plazo de devolución como nuevo componente del ciclo comercial.....	58
IV.2.5. Ruptura y enfriamiento de relaciones.....	61
IV.3. Salvaguardia imperfecta y posible regulación.....	61
IV.3.1. Fallos en las salvaguardias .....	62
IV.3.2. Ineficacia regulatoria .....	64
<b>V. Conclusiones.....</b>	<b>66</b>
<b>VI. Referencias .....</b>	<b>68</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Relación entre los plazos medios de pago y de demora en 1996 .....	23
Gráfico 2. Relación entre los plazos medios de pago y la proporción de demora en 1996 .....	23
Gráfico 3. La relación entre el margen comercial bruto de los grandes distribuidores y el plazo medio de pago a proveedores en diversos países europeos en el año 1992 .....	26
Gráfico 4. La relación del nivel de desarrollo económico con los plazos y la demora en los pagos en 15 países europeos .....	53

## Índice de cuadros

Cuadro 1. Diversos modelos de regresión que relacionan la demora y el plazo de pago .....	24
Cuadro 2. Margen de beneficios como función del plazo de crédito y cobro en países de la UE.....	27
Cuadro 3. Coeficientes de correlación entre los plazos de pago y demora por países y la importancia asignada por las empresas acreedoras a diversas causas de retraso en los pago de las transacciones con otras clientes del mismo país.....	51
Cuadro 4. Relación de los plazos de pago y las demoras promedio con el nivel de desarrollo económico .....	52

## Prólogo

El IDELCO se enorgullece de la publicación del presente estudio del profesor Benito Arruñada sobre el aplazamiento de los pagos en el comercio, porque es una contribución muy novedosa a una cuestión que, por no haber sido analizada con los instrumentos de la ciencia económica, se ha convertido en una polémica envenenada, con resultados indeseados incluso por los contendientes. Además, la superficialidad de los argumentos muchas veces empleados por críticos y defensores del aplazamiento de los pagos, muchas veces reducidos al “tu quoque”, ha llevado a que las autoridades gubernativas y las Cámaras legislativas hayan terciado en la polémica como caballo en cacharrería, decidiendo y regulando sin entender la mecánica del comercio y la lógica de sus instituciones.

El método de análisis utilizado por Arruñada es el de clasificar el aplazamiento del pago por los distribuidores y la ocasional morosidad de esos pagos ya aplazados en dos grandes tipos de actuación: la conducta estratégica y la aplicación de incentivos para reducir los costes de transacción.

Es sin duda posible que algunos distribuidores (y también algunos fabricantes en sus relaciones, no sólo con los comerciantes, sino también con los a su vez proveedores) puedan llegar a abusar de su poder de mercado imponiendo unos plazos abusivos a sus acreedores y beneficiándose de los ingresos financieros que ese retraso les reporta. También ocurre que algún deudor en dificultades demore inesperadamente sus pagos para así colmar sus necesidades de tesorería. Esto es lo que los economistas llamamos “conducta estratégica”, expresión en la que la noción de “estrategia” es muy distinta de la contenida en actividades más respetables, como son las de confeccionar un “plan estratégico” de la empresa.

Sin embargo, tales conductas abusivas tienen su castigo *cuando se trata de relaciones comerciales reiteradas*. Si la transacción es única, la tentación de abusar es vehemente: por eso, diré de paso, las importaciones de países lejanos suelen tener que pagarse al contado rabioso. Mas cuando los proveedores y comerciantes tienen la ambición de permanecer indefinidamente en un mercado, suelen cuidarse muy mucho de no abusar ni trampear ni incumplir. Precisamente cuando un comerciante está en

peligro de suspensión de pagos es cuando nadie le consiente plazos y demoras. La importancia que tiene el carácter repetitivo de las transacciones comerciales es algo que los economistas ven, los transactores intuyen, y los legisladores ni sospechan.

Por todo ello, la explicación más normal de la frecuencia de los aplazamientos y de las demoras tiene que ser otra que las conductas estratégicas. Aquí es donde Arruñada ilumina la cuestión con deslumbrante luz. Sobre la base de exhaustivas entrevistas con los partícipes en las relaciones comerciales, y sobre la base de reveladoras correlaciones estadísticas, nos hace descubrir la lógica de los “retrasos” en los pagos.

Unas veces los plazos responden a las características de la mercancía intercambiada. Así, es sabido que el pescado fresco se paga inmediatamente, mientras que los electrodomésticos, que tienen una permanencia mucho más prolongada en locales comerciales se saldan con plazos más largos. Otras veces los plazos responden a la posibilidad de los compradores últimos de devolver la mercancía si no les gusta o tiene defectos, por lo que el aplazamiento sirve para incentivar al proveedor para que corrija carencias o se ajuste a los gustos de los consumidores.

Por otra parte, la morosidad en los pagos que ya se contrataron con aplazamiento es comparada por Arruñada al ejercicio de una función cuasi-judicial por parte de los comerciantes distribuidores. Al consentir esa demora y no cobrar nunca intereses por ella, aunque la ley les permitiría cobrarlos, están los fabricantes delegando en el distribuidor la decisión “prima facie” sobre sus posibles fallos de tiempo o calidad en la entrega de las mercancías. Dice Arruñada que el distribuidor está actuando por así decirlo como juez de primera instancia en cuestiones de incumplimiento contractual por los fabricantes.

Espero que estas breves explicaciones les hayan abierto el apetito por hincar el diente en la exposición del profesor Arruñada, sea por curiosidad, sea por disconformidad. No les entretengo más.

Pedro Schwartz

Presidente del IDELCO

## I. Introducción

La duración de los plazos de pago de las transacciones comerciales y las demoras de los pagos ya aplazados han merecido una atención notable en los últimos años, dando lugar recientemente a que se hayan adoptado diversas normas por los estados miembros de la Unión Europea, a que se haya elaborado una propuesta de Directiva comunitaria que se encuentra ya en la fase previa a su promulgación y a que se hayan propuesto varias modificaciones de la Ley española de Ordenación del Comercio Minorista<sup>1</sup>. En los últimos años son también frecuentes las controversias e iniciativas regulatorias sobre las relaciones entre los grandes distribuidores y sus proveedores.

Las normas sobre plazos presuponen que los proveedores se encuentran en una situación de inferioridad respecto a sus clientes, que les lleva a contratar plazos excesivamente largos y a aceptar demoras en los pagos más allá del plazo acordado. Asimismo, se interpreta a menudo que los grandes distribuidores ostentan un enorme poder negociador y lo usan de forma abusiva contra los fabricantes que les suministran mercancía.

Este libro formula, explora e intenta someter a contraste empírico sendas hipótesis alternativas sobre ambas cuestiones. Por un lado, se exponen las razones económicas, basadas en ventajas comparativas de índole financiera y comercial, que justifican en general el aplazamiento de los pagos a proveedores y, con él, la aparición de las diferencias que existen entre países y sectores en cuanto a las pautas del crédito comercial. Asimismo, se discute la función contractual de aquellas demoras en los pagos que no tienen carácter oportunista sino disciplinario de obligaciones incumplidas por el acreedor. Por otro lado, se desarrolla una teoría de la distribución comercial según la cual los distribuidores desempeñan eficientemente una función cercana a la de primera instancia judicial o *second-party enforcers* en sus relaciones con los fabricantes.

---

<sup>1</sup> Véase, para la Propuesta modificada de Directiva, el *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* de 3 de diciembre de 1998. Se reproducen en el Anexo documental incluido al final de Arruñada (1999b) el Artículo 3 de la Propuesta de Directiva, referido a “Fecha de demora, intereses de demora e indemnización por los perjuicios causados” (apartado 1), y tres iniciativas legislativas para modificar la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista (apartados 3, 4 y 5).



En este marco, algunas de las observaciones y prácticas más polémicas de la relación entre distribuidores y fabricantes (demoras aparentes en los pagos, revisiones contractuales) encuentran una sencilla explicación en términos de eficiencia, como fórmulas de administración, disciplina y adaptación de los contratos en el marco de una relación económica de larga duración, en la cual la buena fe de las partes está asegurada por su interés en la continuidad de las relaciones y el mantenimiento de una buena reputación.

En el tratamiento de los plazos de pago, conviene distinguir de entrada tres conceptos diferentes que a menudo se mezclan indebidamente en las discusiones sobre plazos de pago:

- el *plazo* o aplazamiento que la ley o el proveedor conceden al diente respecto a la obligación que éste tiene de pagar la deuda contraída con ocasión de una transacción comercial (lo que en el lenguaje de la propuesta de Directiva comunitaria se conoce como “plazo contractual”);
- la *demora* del pago más allá del plazo así definido, que, como veremos, no aumenta necesariamente al hacerlo este plazo contractual; y
- el *impago* de la deuda cuando el deudor se manifiesta insolvente, fenómeno éste que tampoco guarda una relación directa con el retraso en el pago, pues la mayor parte de las demoras no terminan en insolvencias<sup>2</sup>.

El presente estudio se ocupa fundamentalmente del aplazamiento y la demora, tratando acerca del impago sólo de forma lateral, en la medida en que el riesgo de insolvencia interviene en las decisiones de aplazamiento y se puede ver influido por la demora. Se examinará la naturaleza de ambos asuntos —el aplazamiento y la demora en los pagos— en su doble vertiente financiera y contractual. Para ello, se prestará atención al papel que suele representar el aplazamiento de las deudas comerciales como reductor de costes contractuales en ambas vertientes, atendiendo por un lado, a la ventaja comparativa del acreedor comercial sobre los bancos y demás especialistas financieros en la evaluación del riesgo de crédito y en la generación de incentivos para el pago; y, por otro lado, al papel del aplazamiento de pago como garantía de la calidad de los productos y, en general, del cumplimiento de sus obligaciones por parte del

---

<sup>2</sup> Según una encuesta sobre pautas de pago, efectuada en 1996 por la empresa NOP Corporate para Intrum Justitia con el apoyo de la Comisión Europea (fuente a la que haremos mención en diversas ocasiones como “Intrum Justitia”), en promedio tan sólo un tercio de las demoras tiene como causa las dificultades financieras de la empresa deudora (Intrum Justitia, 1997, p. 5).

proveedor. Se considerarán también los ahorros de costes que proporcionan el aplazamiento y, eventualmente, la demora en los pagos, al facilitar que se alcancen economías de escala y flexibilidad en la gestión de la tesorería. Asimismo, se examinará la función de disciplina que desarrolla a menudo la demora en el pago con aparente incumplimiento de lo acordado. Como consecuencia de esta función disciplinaria, no cabe interpretar dicha demora únicamente como un mero abuso unilateral o incumplimiento por parte del cliente deudor. Por el contrario, también ha de vérsela, con frecuencia, como un mecanismo de salvaguardia con el que el distribuidor intenta asegurarse de que el proveedor cumpla sus obligaciones.

El trabajo se estructura en tres grandes secciones, además de esta Introducción y unas Conclusiones finales. Así, en la sección segunda se presentan los diversos factores económicos que influyen sobre las pautas de aplazamiento de pago y crédito comercial. Se propone una visión ecléctica, según la cual el endeudamiento comercial responde a la necesidad de reducir los costes contractuales derivados de los conflictos de intereses que se plantean entre acreedor y deudor —en cuanto a la vertiente financiera— y entre proveedor y cliente —en cuanto a la vertiente comercial—. Se rechazan, en cambio, los argumentos que pretenden justificar el aplazamiento con base en el poder de mercado de los clientes o de los proveedores.

En el resto del trabajo se explica, sobre esa base teórica, una variedad de observaciones empíricas que constituyen prácticas asentadas en la contratación entre fabricantes y grandes distribuidores y que han sido obtenidas mediante una serie de entrevistas en profundidad con representantes de ambos tipos de empresas, comparando las explicaciones obtenidas desde la teoría con diversos argumentos alternativos.

Este análisis de las prácticas contractuales relativas a aplazamiento y pagos se inscribe en una interpretación más general del tipo de relación contractual que se establece entre fabricantes y grandes distribuidores. Para desarrollar esta interpretación, se examina en primer lugar, en la sección tercera, la contratación, tanto expresa como tácita, que se desarrolla entre ambos agentes económicos, incluyendo los acuerdos iniciales y su revisión, junto con la forma y el contenido de los contratos, y prestando especial atención a las condiciones de pago.

A continuación, en la cuarta sección se analizan la actividad del distribuidor como evaluador del grado de cumplimiento de las obligaciones contraídas por sus propios proveedores. Sobre la base de este análisis, se argumenta que el distribuidor desempeña en esta contratación una función de naturaleza próxima a la judicial. Para ejercerla, ostenta un conjunto de derechos, tanto expresos como, sobre todo, tácitos, que le

permiten evaluar el cumplimiento e imponer sanciones a los proveedores. Esta atribución asimétrica de competencias reposa, como salvaguardia para evitar su ejercicio oportunista por el distribuidor, en el propio interés que éste tiene en mantener su reputación comercial y en continuar, no sólo sus relaciones con proveedores, sino también en seguir ejerciendo en ellas ese papel de árbitro o juez de primera instancia.

Es inevitable, no obstante, que estas salvaguardias sean imperfectas, debido a que los decisores manejan horizontes temporales excesivamente cortos, como consecuencia de dificultades financieras y, con más frecuencia, de la delegación de decisiones en directivos que, por no ser propietarios, se despreocupan por las consecuencias para la reputación de la empresa deudora. No obstante, nuestro análisis de los fallos y de las posibilidades regulatorias en este terreno nos conduce a concluir que una eventual regulación de dichos fallos tendría consecuencias negativas, dañando la competencia, pero sin proteger de forma efectiva la contratación contra el oportunismo de las partes, que tiene carácter residual, por proveer el libre mercado incentivos suficientes para su contención.

El análisis presta especial atención a las relaciones de los distribuidores finales con sus proveedores, por figurar estas relaciones entre las que se ha registrado aparentemente una mayor conflictividad y activismo en el terreno político, que ha dado también lugar a diversas iniciativas legislativas. Ello no supone, sin embargo, una pérdida notable de generalidad, pues la mayoría de las transacciones comerciales funcionan mediante pautas similares, por lo cual buena parte de las conclusiones son aplicables a las relaciones que se establecen entre los productores de materias primas y los de bienes y servicios intermedios y entre éstos y los que elaboran productos finales. (Por ejemplo, los fabricantes de coches establecen relaciones igualmente asimétricas tanto con sus distribuidores como con los fabricantes de componentes de automoción. En ambos casos, los fabricantes de automóviles también representan funciones cuasi judiciales, resolviendo en primera instancia los eventuales conflictos, sancionando el incumplimiento y ajustando la distribución de ganancias del intercambio entre las partes a los cambios que se van produciendo en el entorno).

En el desarrollo del trabajo, ha sido inestimable la colaboración del IDELCO y de su personal, y la eficacia de Roberto Demián Castillo como ayudante de investigación. Mónica Melle realizó una exhaustiva crítica de una primera versión del manuscrito, poniendo de manifiesto numerosas discrepancias e inconsistencias, lo cual me ha servido para aclarar los defectos expositivos que daban lugar a algunas de las primeras y subsanar, en lo posible, las segundas. Asimismo, el análisis empírico no hubiera sido posible sin la ayuda de numerosos directivos y expertos de empresas, tanto

distribuidoras como fabricantes, así como de sus asociaciones, que han estado dispuestos a abandonar sus tareas habituales para atender nuestras reiteradas solicitudes de información sobre las prácticas contractuales del sector. A todos ellos deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

Benito Arruñada

Catedrático de Organización de Empresas

Universidad Pompeu Fabra (Barcelona)

benito.arrunada@econ.upf.es

<http://www.econ.upf.es/~arrunada>

## **II. La racionalidad del crédito comercial**

El crédito comercial nace al aplazarse el cumplimiento de la obligación de pago que contrae el cliente con motivo de una compraventa o de una prestación de servicios. Como sucede con casi todas las realidades económicas, crédito y aplazamiento comercial han sido explicados mediante argumentos que se basan en la eficiencia o ahorro de costes y en el ejercicio de poderes monopolísticos. Examinaremos a continuación cómo el aplazamiento de los pagos puede reducir los costes de las relaciones financieras y comerciales (sección II.1). Veremos que ambas reducciones de costes justifican el aplazamiento como un fenómeno eficiente. Tras este análisis, revisaremos aquellos argumentos que explican el aplazamiento como consecuencia del poder de mercado de que disponen, según distintas teorías, ya sea los proveedores o los clientes, para concluir que estos argumentos no concuerdan con la evidencia empírica disponible (II.2).

### **II.1. Explicaciones del aplazamiento con base en la eficiencia**

El aplazamiento del pago de las transacciones comerciales puede tener como origen, al menos, dos tipos de intercambios económicos, los de carácter financiero y los de carácter comercial. El intercambio financiero consiste en ceder la disponibilidad de recursos de capital durante un cierto tiempo a cambio de una remuneración explícita o implícita, mientras que el intercambio comercial se refiere a la compraventa de bienes o servicios.

Ambos intercambios son útiles porque hacen posible la especialización productiva de las partes, pero son costosos como consecuencia de que las actividades especializadas han de coordinarse y, sobre todo, es preciso ajustar los intereses de los individuos que protagonizan los intercambios. De lo contrario, al tener cada individuo intereses propios, potencialmente opuestos entre sí, pueden emplear el intercambio como instrumento para apropiarse los frutos del esfuerzo ajeno. Debido a esta posibilidad de conducta aprovechada, para que sea viable el intercambio y la

especialización se necesita organizar o contratar los intercambios de un modo tal que se armonicen estos intereses potencialmente conflictivos de las partes.

### II.1.1. La asimetría de la información y el coste de los intercambios

La raíz del conflicto entre quienes protagonizan los intercambios reside, en última instancia, en la asimetría o desigualdad informativa que existe a menudo entre los contratantes y que, según en qué momento se produzca, da lugar a los problemas de “selección adversa” y de “riesgo moral” o “inducido”. Conviene detenerse un momento para examinar cómo se manifiestan ambos problemas en las dos dimensiones de las transacciones comerciales en que estamos interesados.

- Por un lado, la “selección adversa” se origina cuando alguna o ambas partes pueden aprovechar una ventaja informativa de la que disponen antes de contratar para ofrecer transacciones que serían perjudiciales para las demás partes. Por ejemplo, un distribuidor puede temer que la oferta de un cierto proveedor desconocido obedezca a que el producto tiene algún fallo oculto, por lo cual tenderá a ponerse en lo peor si no puede verificar la calidad o el proveedor no le ofrece suficientes garantías. De modo similar, usando un ejemplo del campo de los seguros, que es donde se originó el término “selección adversa”, serán los peores conductores, que generalmente son conscientes de su escasa competencia, los más proclives a adquirir seguros “a todo riesgo”.
- Por otro lado, los problemas de “riesgo moral” o “inducido” surgen cuando la asimetría informativa se presenta, por el contrario, después de contratar, en el cumplimiento de las obligaciones que integran el intercambio. Por ejemplo, una vez alcanzado el acuerdo, los incentivos del proveedor pueden ser menores, sobre todo si se trata de una transacción ocasional, en cuyo caso quizá tienda a reducir la calidad del producto. En el ejemplo del seguro, el conductor suele estar mejor informado que su compañía aseguradora sobre si su conducción es o no temeraria y, como consecuencia, la probabilidad de que conduzca de forma temeraria tenderá a aumentar, aunque sea marginalmente, tras contratar un seguro a todo riesgo.

Ambos problemas —selección adversa y riesgo moral— aparecen en todas las facetas de las transacciones entre fabricantes y distribuidores. Por ejemplo, en el terreno de las garantías comerciales encontramos una manifestación de la selección adversa en la proclividad de los clientes que esperan hacer un mayor uso o abuso de los productos a adquirir aquellos que les ofrecen mayores garantías explícitas. Por su parte, el riesgo moral se origina en que la propia existencia de una garantía tiende a modificar

*ex post* la conducta de los adquirentes y usuarios. Éstos, al no cargar ya con el coste que supone el deterioro del producto, suelen tener menos interés en cuidarlo y utilizarlo de forma racional.

Por último, en el ámbito financiero, que es el propio del aplazamiento del pago, la selección adversa se manifiesta como la tendencia a que los peores deudores (en cuando al riesgo) sean los más propensos a contratar un crédito, con independencia del interés que pretenda cobrar el acreedor y a sabiendas de que la probabilidad de que no llegue a poder cobrarlo es elevada. Por su parte, el riesgo moral hace referencia, en este contexto financiero, al cambio en los incentivos y, por ende, en la conducta del deudor una vez que recibe el crédito. Después de percibir su importe, el deudor tiene incentivos para, entre otras posibilidades, no pagar la deuda, retrasar el pago o, en un oportunismo un poco menos transparente pero igual de dañino, adoptar estrategias de inversión que aumentan el riesgo. (Esto último suele ser consecuencia de que el acreedor no participa en las posibles ganancias cuando la inversión da buenos resultados. En otras palabras, cuando es el dinero del acreedor el que está en juego, si las cosas salen mal, pierde el acreedor, mientras que, si salen bien, es el deudor quien gana).

### II.1.2. Razones financieras del aplazamiento

La vertiente *financiera* del aplazamiento viene dada porque, incluso si la obligación de pago tiene su origen en una prestación o compraventa comercial, el aplazamiento de pago genera una deuda. Como consecuencia, el plazo óptimo de pago se ve influido por la diferencia que pueda existir en el coste de capital en que incurren el proveedor y el cliente en sus relaciones de naturaleza financiera (relaciones que ambos establecen, fundamentalmente, con sus accionistas y sus acreedores no comerciales, sobre todo bancarios)<sup>3</sup>. Esta diferencia en el coste de capital puede tener, a su vez, orígenes diversos, tanto de índole contractual como administrativa (categorías que cabe asimilar

---

<sup>3</sup> Esta hipótesis ha sido sometida a contraste empírico. En España, Hernández de Cos y Hernando (1998) han analizado una muestra de balances contables de empresas industriales privadas, encontrando que, a igualdad de otros posibles factores causales, son las empresas con menor coste de financiación externa las que tienden a conceder un mayor crédito comercial, tanto en términos brutos como netos. Resultados similares han sido obtenidos en otros países (por ejemplo, Petersen y Rajan, 1997).

a las de “costes de incentivos” y “costes de coordinación”, usando una distinción muy extendida en la moderna economía de las organizaciones<sup>4</sup>):

- a) En cuanto a lo contractual, el crédito presenta los problemas de asimetría informativa que se acaban de mencionar y que dan lugar a formas muy variadas de oportunismo o abuso entre las partes, protagonizadas sobre todo por los deudores y centradas en el riesgo de insolvencia. La relación entre proveedor y cliente proporciona a menudo conocimiento mutuo y salvaguardias que permiten aliviar estos problemas, con lo que el crédito comercial muestra una ventaja comparativa sobre el crédito financiero<sup>5</sup>. A menudo, el conocimiento que nace de la relación entre proveedor y cliente redundante en una ventaja del crédito comercial sobre el financiero sólo por lo que se refiere a los costes contractuales asociados con los incentivos, y no a los de coordinación. Se observan entonces operaciones como el descuento comercial, en el que típicamente una entidad financiera asume el aplazamiento, adelantando el pago de la deuda, mientras que el proveedor retiene el riesgo de insolvencia.
- b) En cuanto a lo organizativo, notemos que, para optimizar la financiación empresarial, son necesarios costosos sistemas administrativos<sup>6</sup>. Concretamente,

---

<sup>4</sup> En esencia, son costes de coordinación aquéllos no asociados a la posible existencia de un conflicto de intereses entre las partes. Véanse Milgrom y Roberts (1992, pp. 29-30) o Arruñada (1998, pp. 92-6).

<sup>5</sup> La ventaja del proveedor sobre un banco en la concesión de crédito puede provenir de la mejor información que le proporciona el seguimiento del cliente (por conocer mejor sus perspectivas, la evolución de sus pedidos, su reacción a los descuentos por pronto pago, etc.); de la posibilidad de sancionarlo con el corte de suministros esenciales para la continuidad del negocio; o de que le resulte más fácil o barato revender los productos en caso de volver a tomar posesión de ellos tras la insolvencia del cliente. Véanse Schwartz (1974), Emery (1984), Smith (1987) y Brennan, Maksimovic y Zechner (1988); o, para una síntesis, Petersen y Rajan (1997, pp. 662-3). Estos últimos concluyen, tras un estudio empírico, que las ventajas de esta índole que disfrutaban los proveedores son más importantes cuando sus clientes atraviesan por dificultades financieras.

<sup>6</sup> Véase Ferris (1981) para una teoría del crédito comercial basada en la minimización de los costes asociados a la gestión de la tesorería. Varios estudios empíricos han comprobado que los costes de gestión de tesorería influyen sobre el crédito comercial. En uno de los más recientes, Elliehausen y Wolken (1993) encuentran una relación positiva entre, por un lado, la probabilidad de usar crédito comercial y el volumen de crédito recibido de los proveedores y, por otro lado, el volumen del inventario, el número de proveedores y otros indicadores de la variabilidad en la entrega de las compras (factores que consideran cercanos al coste de gestionar la tesorería). Estiman, además, que estos factores, asociados a la gestión de tesorería (“costes de coordinación” en los términos de la nota 4), son más importantes que los relativos a la asimetría informativa (o “costes de incentivos”) en una proporción que sitúan entre 1 a 2 y 2 a 5.



por lo que se refiere a la tesorería, es preciso que tanto el proveedor como el cliente manejen presupuestos de tesorería para cubrir a bajo coste los déficit e invertir sabiamente los superávits de recursos que originan sus actividades empresariales. Una diferencia sustancial en sus capacidades organizativas a este respecto puede hacer conveniente determinadas pautas de crédito comercial, tanto por lo que se refiere a su importe como a las condiciones de pago. En cuanto al importe, puede ser provechoso para ambos contratantes concentrar la disponibilidad de tesorería en aquel que, por disponer de economías de escala, puede organizar su gestión a menor coste. En cuanto a las condiciones de pago, y, más en concreto, en cuanto al aplazamiento, un plazo flexible de pago puede ser muy valioso para el cliente y, a la vez, ser poco costoso para el proveedor cuando el cliente tiene mucha menos capacidad administrativa que el proveedor. En ese caso, el aplazamiento puede llegar a funcionar de hecho como una cuenta de crédito.

### II.1.3. Razones comerciales del aplazamiento

La decisión sobre el momento o plazo de pago tiene también una vertiente *comercial*, al actuar el aplazamiento como salvaguardia del cumplimiento de las obligaciones a que está obligado el proveedor y futuro acreedor. Esta dimensión comercial guarda relación con la conveniencia de poner en práctica un mecanismo privado que contribuya a asegurar el cumplimiento de tales obligaciones. En virtud del aplazamiento de pago, el proveedor pasa a ser también acreedor del cliente, y este último, ya convertido en deudor, tiene en su mano una posibilidad sancionadora adicional, consistente en suspender todo o parte del pago hasta la completa satisfacción de dichas obligaciones.

De esta forma, el aplazamiento del pago puede servir, según los casos, para asegurar un número más o menos amplio de obligaciones del proveedor, desde, simplemente, que la entrega haya tenido lugar hasta que se haya hecho conforme a lo previamente estipulado, o bien que el producto no contenga vicios ocultos o, incluso, que el proveedor se haga cargo de posibles devoluciones de mercancía, motivadas no ya por defectos sino por una demanda final insuficiente<sup>7</sup>. Como consecuencia, los incentivos

---

<sup>7</sup> Las razones comerciales del aplazamiento de pago, por las cuales éste sirve en parte para garantizar la calidad del producto adquirido, no han merecido mucha atención en la literatura teórica ni empírica, que se ha centrado en las consecuencias del crédito comercial para la política monetaria. En el plano teórico, se ha argumentado que el crédito comercial debería ser

del proveedor a cumplir esas obligaciones quedan reforzados, aunque a costa, obviamente, de ampliar las posibilidades de conducta oportunista por parte del cliente distribuidor, que, en ausencia de aplazamiento, serían muy escasas.

Este razonamiento puede justificar la adopción de plazos de pago muy diversos, pues éstos dependerán de la naturaleza de las obligaciones del proveedor. Cabe distinguir al menos cuatro casos:

- a) *Compras con pago “inmediato”*. Cuando el cumplimiento de las obligaciones por el proveedor es observable inmediatamente por el cliente, el aplazamiento no refuerza los incentivos del proveedor y, sin embargo, podría viciar los del cliente distribuidor. Parece lógico que, en esa situación y en igualdad de otras circunstancias, tienda a predominar el pago inmediato de las compras.
- b) *Compras con pago “al contado”*. Constituye una paradoja que los pagos al contado no sean inmediatos. El motivo de que incluso los intercambios pagados al contado experimenten un breve aplazamiento reside en que se necesita un cierto tiempo para que el proveedor se asegure de la entrega de la mercancía y emita la factura, así como, sobre todo, para que el cliente o deudor obligado a pagar compruebe que dicha entrega se ha realizado en condiciones satisfactorias. Por ejemplo, en España los pagos “al contado” entre empresarios suelen efectuarse en un plazo de unos 10 días<sup>8</sup>, lo que nos sitúa en la media de los países europeos<sup>9</sup>. En la medida en que ese plazo sirva para el ejercicio de un cierto

---

utilizado en mayor medida por las empresas con menor reputación o que producen bienes cuya calidad sólo es observable a largo plazo (entre otros, Smith [1987], Lee y Stowe [1993], y Long, Malitz y Ravid [1993]). Por su parte, la evidencia empírica es escasa y se limita a estimaciones parciales, como la efectuada sobre una submuestra de pequeños mayoristas de bienes duraderos en el trabajo de Petersen y Rajan (1997, p. 676, n. 16) o el estudio de Long *et al.* (1993) en el que observan una mayor concesión de crédito por las empresas de menor tamaño, a las que suponen dotadas de menos reputación, las que tienen ciclos de producción más largos y las que venden productos que requieren más tiempo para evaluar su calidad.

<sup>8</sup> El Código de Comercio, que regula con carácter general las relaciones entre empresarios establece en su artículo 62 que las obligaciones que no tuvieran un término prefijado son exigibles a los diez días de haber sido contraídas, a diferencia del Código Civil, en que la obligación de pago es inmediata (artículo 1.100). La Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista, aplicable a las relaciones entre proveedores y distribuidores al por menor establece asimismo en su artículo 17.1 que, a falta de pacto expreso, los comerciantes están obligados a pagar el mismo día en que reciben las mercancías.

<sup>9</sup> Para los 10 países de los que proporciona datos el Informe sobre plazos de pago de la Comisión de las Comunidades Europeas, el descuento promedio por pronto pago resulta ser del 3,33 por 100, con un plazo de pago medio de 10,85 días (CCE, 1997, p. 17). Según la encuesta de Intrum Justitia, en términos promedio para los países europeos, el 54,13 por 100 de las empresas manufactureras ofrecen descuentos por pronto pago y el descuento promedio que

control de la mercancía adquirida por parte del cliente, cabe entender que en estas ventas al contado el cliente se reserva el derecho a no pagar, como salvaguardia de entrega con las dimensiones de cantidad y calidad observables dentro de ese plazo.

- c) *Compras a crédito.* En la mayoría de las transacciones el pago es aplazado. La justificación del aplazamiento adicional a los 10 días típicos del pago al contado ha de basarse, en estos casos, en que se requiera un plazo más elevado para comprobar alguna dimensión del cumplimiento de las obligaciones por el proveedor y en factores de naturaleza financiera, ya estén asociados al ahorro de costes contractuales o administrativos.
- d) *Compras con derecho a devolución.* Proporcionan un ejemplo característico de que el aplazamiento sirve para asegurar las obligaciones del proveedor aquellas relaciones en las que el cliente ostenta un derecho, ya sea tácito o expreso, a devolver la mercancía. En ese caso, las partes pueden encontrar satisfactorio pactar *ex ante* que, para proteger el ejercicio de ese derecho, el cliente no esté obligado a completar el pago hasta no estar seguro de que las eventuales devoluciones no le van a colocar en una situación acreedora respecto del proveedor. Veremos que, de hecho, esta fórmula se ha ido convirtiendo en habitual en algunos productos con alta estacionalidad, como es, por ejemplo, el caso de los juguetes.

Este papel que puede representar el aplazamiento como salvaguardia del cumplimiento de las obligaciones comerciales proporciona una explicación alternativa de las diferencias de plazos entre países y por tanto de las observaciones empíricas en que se fundamenta la propuesta de directiva de la Unión Europea. En ésta, el legislador comunitario, tras constatar que en los Estados miembros del Sur de Europa, tanto el aplazamiento como las demoras son mayores, interpreta que ambos fenómenos obedecen a una mayor inclinación al incumplimiento por parte de los deudores mediterráneos. Sin embargo, si éstos cumplen peor, parece lógico pensar que también sus proveedores cumplan peor. En otras palabras, es posible que, por un lado, en la Europa del Sur sea preciso un mayor aplazamiento medio tan sólo con el fin de obligar a los proveedores a cumplir. Del mismo modo, es también posible que se observe una mayor tasa de demora simplemente como consecuencia de que el cliente mediterráneo

---

ofrecen es similar a la cifra estimada por la Comisión (3,75 por 100), mientras que en España, un 74 por 100 de las empresas ofrece descuentos por pronto pago, con un importe promedio del 4 por 100 (Intrum Justitia, 1997, p. 9)

ha de penalizar más a menudo el incumplimiento de sus proveedores. Desde este punto de vista, los datos medios por países en que se suele basar la discusión son poco informativos. Idealmente, sería preciso constatar cuál es el grado de cumplimiento de sus obligaciones de pago por los deudores para un cierto proveedor de “calidad” constante. Si se supone que, respecto a este tipo de calidad, la de deudores y acreedores está correlacionada positivamente por países, los datos medios son, cuando menos ambiguos respecto a la mayor o menor propensión a cumplir que exhiben los deudores. Como consecuencia, la legislación propuesta puede ser contraproducente, en la medida en que estaría sesgada contra los deudores.

### *La especial utilidad del aplazamiento como disciplina en la relación entre fabricantes y distribuidores*

Cabe argumentar que el uso del aplazamiento como mecanismo de salvaguardia de las obligaciones del proveedor es especialmente útil en la contratación entre proveedores y distribuidores, sobre todo para la correcta ejecución de aquellas obligaciones del proveedor que, en principio, pudieran considerarse secundarias, por no afectar directamente la satisfacción o utilidad de los consumidores finales. En este sentido, conviene distinguir entre dos grandes conjuntos de componentes en el intercambio comercial típico entre proveedor y distribuidor.

- Por un lado, el proveedor suministra al distribuidor un producto físico que éste canaliza y cuyo destinatario es el consumidor final. Es éste último quien actúa como “juez” en estas dimensiones del intercambio, que incluyen las funciones básicas del producto, como pueden ser sus propiedades químicas, su sabor, color, durabilidad, etc. Es lógico que recaiga sobre todos aquellos proveedores con una marca conocida por el público el cuidado de estas dimensiones del intercambio, pues de ello depende el mantenimiento de su reputación comercial, las futuras ventas de sus productos y, en último término, el valor de sus inversiones.
- Por otro lado, el proveedor se compromete con el distribuidor a realizar ese suministro en unas condiciones determinadas, lo que equivale a la prestación de todo un conjunto de servicios en condiciones dadas de tiempo, lugar, estado, número, oportunidad o ajuste temporal, del tipo conocido como *just in time* o JIT. Para estas dimensiones del intercambio, el distribuidor es quien actúa como juez, posiblemente porque tiene tanto la información (observabilidad del cumplimiento) como, a largo plazo, los incentivos adecuados para decidir imparcialmente como tal. Todos estos atributos son importantes para que el

consumidor final tenga acceso puntual, y en buen estado, a los productos que desea, pero el consumidor carece de la información necesaria para discernir qué parte del fallo en esas dimensiones es culpa del proveedor y cuál del distribuidor, por lo cual su capacidad sancionadora es forzosamente reducida. Por este motivo, puede ser razonable *ex ante* para ambas partes de la transacción —proveedor y distribuidor— encargar al distribuidor la tarea de actuar como juez de primera instancia de la relación. Una manera de facilitar esta intervención cuasi judicial es disponer la posibilidad de sanciones, mediante, entre otras fórmulas, el aplazamiento del pago hasta que se rematen todas las prestaciones.

Este análisis sugiere, además, una explicación de por qué el aplazamiento de pagos ha sido y es especialmente problemático en la relación entre proveedores y distribuidores: en ella, el aplazamiento es más necesario y suele ser más utilizado con el fin de proporcionar una salvaguardia de esas obligaciones que se han calificado como secundarias. Como consecuencia, tanto las demoras merecidas como las inmerecidas son quizás más frecuentes, dando lugar a un mayor número de conflictos. Para entender el problema, es preciso tener en cuenta que muchos de los conflictos que se manifiestan como demora de pago pueden tener como objeto, en realidad, una discusión sobre el grado de cumplimiento en la transacción comercial subyacente. Cabe también pensar que tal vez aquellos proveedores menos dinámicos tiendan a descuidar estas dimensiones: éstas han cambiado con el tiempo y, sobre todo, han aumentado en importancia muy rápidamente al extenderse los sistemas *just in time*. Por otro lado, el sistema parece adecuado para acelerar la adopción de innovaciones productivas tendentes a mejorar la calidad de los servicios prestados por los proveedores a los distribuidores.

Ciertamente, esta interpretación del aplazamiento como herramienta disciplinaria, y las consecuencias normativas que de ella se desprenden, tienen mayor importancia en la medida en que hagamos descansar la razón de ser de los aplazamientos de pagos en la necesidad de salvaguardar el cumplimiento de las obligaciones comerciales que son su contrapartida, y no en el ámbito de las ventajas financieras. Analizaremos a continuación un indicio empírico que puede interpretarse en apoyo de la importancia de ambos factores, comercial y financiero, como origen de los aplazamientos de pago y las demoras en las transacciones comerciales.

#### II.1.4. Indicios empíricos sobre la relevancia de los factores financieros y comerciales

Se ha argumentado a menudo que la demora en el pago es tanto más probable y prolongada cuanto mayor es el plazo de pago<sup>10</sup>. Es más plausible que así ocurra cuando la causa de la demora reside en que el deudor atraviese por dificultades financieras o se comporte de forma oportunista. De acuerdo con los argumentos expuestos en los apartados precedentes, no cabe derivar esta relación positiva, en cambio, para aquellos casos en que la demora desempeña una función disciplinaria, sino más bien una correlación negativa. El retraso en el pago respondería entonces a que el deudor considera que ha habido un incumplimiento previo por parte del proveedor. La demora estaría sirviendo, en ese caso, como una salvaguardia, al asegurar que el deudor pueda resarcirse, además de constituir directamente una sanción por dicho incumplimiento. En la medida en que responda a esta lógica, es de esperar que la demora esté correlacionada *negativamente* con el plazo de crédito contractual previamente estipulado por las partes. El motivo reside en que, a igualdad de todos los demás factores, incluido el tipo de producto, cuanto más largo sea el plazo será también más probable que todas las discrepancias estén resueltas cuando se alcanza su final y, por tanto, el deudor ya no necesite demorar el pago para disciplinar al proveedor.

De acuerdo con este argumento, los dos efectos, financiero y comercial, predicen, pues, efectos de signo opuesto para la relación entre plazo y demora. La evidencia empírica disponible no permite distinguir, sin embargo, si los efectos son inapreciables o se cancelan mutuamente: o bien el efecto financiero es insignificante o bien el efecto comercial tiene la importancia suficiente para cancelarlo. Esta evidencia consiste en que los promedios de los plazos de demora y pago de los países europeos no presentan una correlación clara (Gráfico 1), sobre todo en términos relativos (Gráfico 2), como ponen de relieve los resultados de los modelos de regresión estadística recogidos en el Cuadro 1<sup>11</sup>. Sobresale en esos datos el caso español, pues el elevado plazo medio de pago (de 68 días, el tercero más largo de Europa, tras Grecia y Portugal) está asociado a un retraso medio en el pago de tan sólo 6 días (el más corto, junto con Noruega, entre los países europeos de la muestra).

---

<sup>10</sup> Lo hace así de forma implícita el Informe de la Comisión Europea sobre plazos de pago (CCE, 1997, p. 11).

<sup>11</sup> La exclusión de los datos de Portugal y España, países cuyas demoras promedio se separan de los niveles estándar, protege los resultados del análisis contra la posibilidad de que estas dos observaciones obedezcan a errores de medida o a la presencia de otras influencias específicas de estos países.

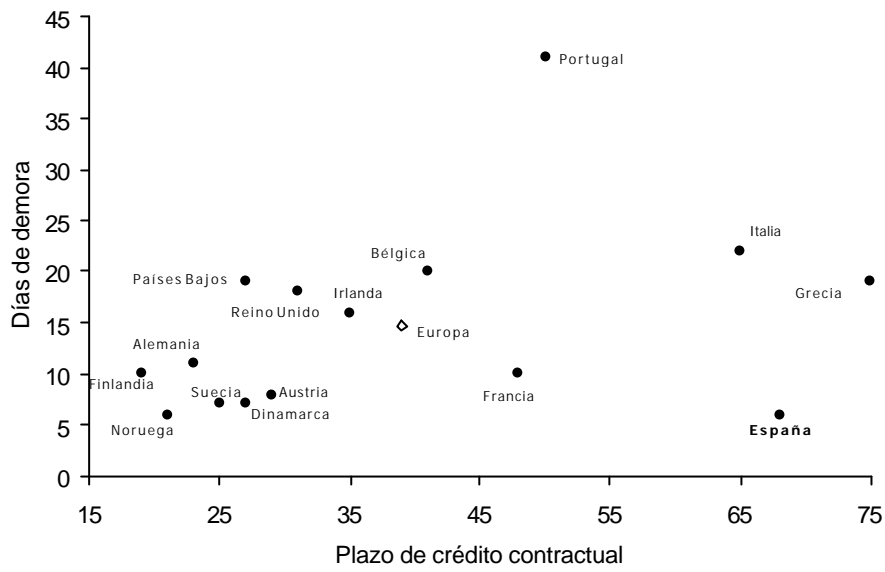


Gráfico 1. Relación entre los plazos medios de pago y de demora en 1996

Fuente de datos: Intrum Justitia (1997, p. 5).

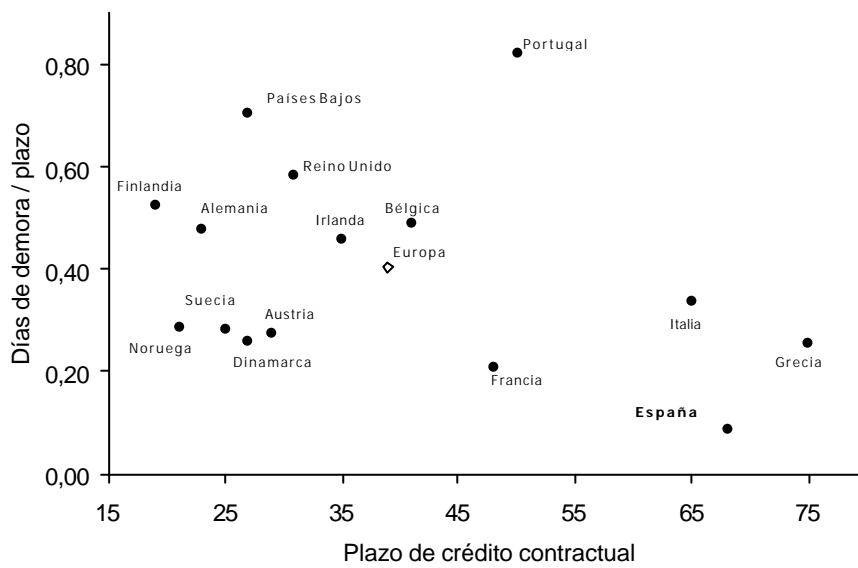


Gráfico 2. Relación entre los plazos medios de pago y la proporción de demora en 1996

Fuente de datos: Intrum Justitia (1997, p. 5).

Cuadro 1. Diversos modelos de regresión que relacionan la demora y el plazo de pago

Variable	Días de demora				Días de demora / Plazo contractual			
	Todos los países	Todos menos Portugal	Todos menos España	Todos menos Portugal y España	Todos los países	Todos menos Portugal	Todos menos España	Todos menos Portugal y España
Ln (Plazo)	0,022 (1,398)	5,393 (1,565)	13,013 (2,544)**	8,950 (2,857)**	-0,111 (-0,920)	-0,175 (-1,828)*	-0,037 (-0,295)	-0,118 (-1,141)
Constante	2,830 (4,245)***	-6,316 (-0,514)	-30,521 (-1,684)	-17,926 (-1,629)	0,798 (1,843)*	0,992 (2,908)**	0,557 (0,240)	0,807 (2,219)**
R <sup>2</sup> ajustado	0,064	0,100	0,296	0,374	0,061	0,153	-0,076	0,025
F	1,955	2,449	6,474**	8,160**	0,846	3,343*	0,087	1,302
N	15	14	14	13	15	14	14	13

Notas: Estadísticos *t* de Student entre paréntesis. \*\*\*, \*\*, \* = Significativo a un nivel de confianza del 99, 95 y 90 por 100, respectivamente. Fuente de datos: Intrum Justitia (1997, p. 5).

## II.2. Explicaciones del aplazamiento con base en el monopolio

Hasta aquí hemos basado la argumentación en consideraciones relacionadas con la eficiencia. Como suele suceder en todo tipo de observaciones económicas, no faltan argumentos que explican el crédito comercial con base en consideraciones de monopolio. Según estos argumentos, el aplazamiento de pagos (y el crédito comercial que se genera como consecuencia de dicho aplazamiento) obedece a formas diferentes de ejercicio del poder de mercado, bien por parte de los proveedores o por parte de los compradores:

- Por una parte, un proveedor puede optar por fórmulas de aplazamiento para disimular una política de discriminación de precios entre sus clientes<sup>12</sup>. Por ejemplo, si el proveedor mantiene constantes el precio y las condiciones de pago, estará cobrando, de hecho, precios implícitos más bajos a aquellos clientes que presenten peores cualidades como deudores. Asimismo, si modifica las condiciones de pago entre clientes, podrá mantener un mismo precio de venta explícito, pero vendiendo a precios reales menores a aquellos clientes a los que concede un mayor plazo de pago. Esta explicación no parece muy relevante, sin embargo, en aquellos países en que la política de competencia está menos desarrollada y las autoridades se preocupan poco por aplicar la prohibición legal de discriminar precios. En general, el argumento es, además, incapaz de dar

<sup>12</sup> Véanse Meltzer (1960), Schwartz y Whitcomb (1979) y Brennan, Maksimovic y Zechner (1988).



cuenta de una observación empírica: el crédito comercial sigue pautas sectoriales más que por empresas, como sería lógico si respondiese a un objetivo de discriminación. En particular, no parece de aplicación al caso que nos ocupa, por cuanto en las transacciones entre fabricantes y distribuidores los precios explícitos varían entre distribuidores y los plazos no exhiben una correlación positiva con su solvencia como deudores.

- b) Por otra parte, se argumenta también con alguna frecuencia, en especial respecto a los distribuidores, que el poder de mercado de los clientes es causa del aplazamiento de pagos y del crédito comercial, pues este poder les permite imponer un plazo contractual más largo, así como demorar el pago más allá de lo previamente pactado. Esta línea argumental, que ha encontrado cierto eco en Europa<sup>13</sup>, tropieza también con dificultades teóricas y empíricas:
- Desde el punto de vista teórico no explica por qué el cliente monopsonista habría de manipular *ineficientemente* el plazo de pago a la hora de extraer rentas del proveedor. En particular, no es obvio que el hipotético monopsonista necesite utilizar tantas dimensiones del contrato para explotar al proveedor, cuando en muchas situaciones le bastaría con fijar un precio más bajo. Sorprende, además, que, primero, imponga un plazo contractual y luego lo incumpla, pues lograría el mismo beneficio y suscitaría menos críticas imponiendo como plazo contractual el plazo real.
  - En cuando a la evidencia empírica, se observa que los distribuidores obtienen plazos más largos a costa de precios más elevados, existiendo una correspondencia de las diferencias entre países. Efectivamente, en aquéllos donde los plazos de pago son más cortos, los márgenes de los distribuidores son mayores, lo que pudiera indicar que los precios al por mayor son más bajos, aunque para saberlo a ciencia cierta sería preciso establecer que los precios al por menor son iguales entre países (véase el Gráfico 3, del cual conviene comentar que la distribución italiana está sujeta a restricciones regulatorias tan sustanciales que está justificado, a nuestro juicio, eliminarla de la regresión)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Véanse, por ejemplo, Begg y Portes (1993), así como el informe de la Comisión Europea (CCE, 1997, p. 13) o, entre autores españoles, García-Vaquero y Maza (1996, p. 40) y Melle (1997, pp. 12-19).

<sup>14</sup> Por ejemplo, se estimó para España que en 1994 una reducción de 60 días en los plazos de pago de los distribuidores quedaría compensada con una elevación del 11,3% en el margen comercial bruto de los distribuidores: los precios de compras descenderían un 2,5% y el margen medio pasaría del 18,6 al 20,7%. (Strambio *et al.*, 1994, p. 181). Estos resultados han sido

Los datos medios de países europeos obtenidos en la encuesta encargada por la Comisión Europea proporcionan un resultado similar (véanse los resultados estadísticos de ambas muestras en el Cuadro 2)<sup>15</sup>.

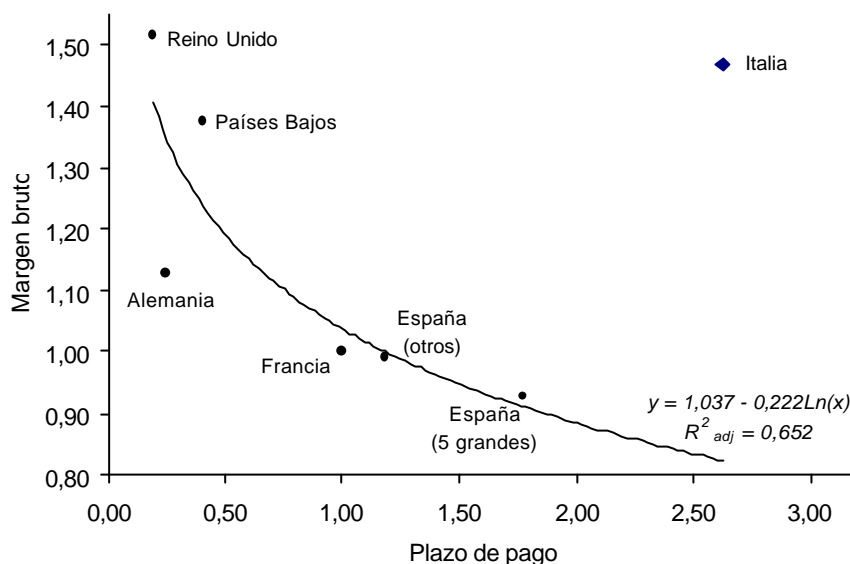


Gráfico 3. La relación entre el margen comercial bruto de los grandes distribuidores y el plazo medio de pago a proveedores en diversos países europeos en el año 1992

Fuente de datos: Strambio (1995, p. 53). El plazo de pago se ha expresado tomando como referencia unitaria el de Francia.

---

discutidos por Román empleando una muestra diferente de empresas (1995, pp. 105-8). Sin embargo, la propia autora reconoce que sus cifras concuerdan con las de la de Strambio *et al.* para las empresas de distribución de mayor tamaño, que son las únicas relevantes a efectos del argumento de monopsonio.

<sup>15</sup> Pese a que en la muestra manejada por la CE los plazos se refieren a las deudas con clientes, las correlaciones son informativas, por estar relacionados los plazos de pago de las ventas y de las compras así como por la existencia de pautas de aplazamiento por países.

Cuadro 2. Margen de beneficios como función del plazo de crédito y cobro en países de la UE

	<i>Margen neto promedio</i>		<i>Margen bruto promedio</i>
Constante	20,241 (10,757 <sup>***</sup> )	20,836 (10,561 <sup>***</sup> )	1,037 (15,199 <sup>***</sup> )
Plazo de crédito contractual concedido a clientes	-0,162 (-3,603 <sup>***</sup> )	—	—
Plazo de cobro real	—	-0,1287 (-3,722 <sup>***</sup> )	—
Ln(Plazo de pago real)	—	—	-0,222 (-3,222 <sup>**</sup> )
R <sup>2</sup> ajustado	0,444	0,462	0,652
N	16	16	6
Descripción de la muestra	Medias por países, encuesta a fabricantes	Medias por países, encuesta a fabricantes	Medias por países, grandes distribuidores
Fuente de datos	Intrum Justitia (1997)	Intrum Justitia (1997)	Strambio (1995, p. 53)

Notas: Estadísticos *t* de Student entre paréntesis. \*\*\*, \*\* = Significativo a un nivel de confianza del 99 y 95 por 100, respectivamente.

Otros indicios apuntan a que los factores determinantes de la duración del aplazamiento de los pagos comerciales guardan relación con las dificultades que los agentes económicos encuentran para contratar (ya se refiera esta contratación a flujos financieros o comerciales) y no con la extracción de ventajas mediante la financiación implícita que el aplazamiento les proporciona. Primero, ninguna de ambas explicaciones monopolísticas da cuenta de una regularidad empírica sobresaliente, como es la correlación entre plazos de pago y de cobro y, por tanto, entre el crédito concedido a clientes y el concedido por proveedores<sup>16</sup>. Segundo, tanto la estructura espacial como la evolución temporal de los plazos de pago, que varían entre países y entre períodos de tiempo sin atender en lo esencial a los tipos de interés imperantes en cada país o momento del tiempo concuerda mal con la hipótesis monopolística. Por un lado, persisten notables diferencias en cuanto a plazos de pago entre los países miembros de la Unión Europea<sup>17</sup>. Por otro lado, la homogeneización que ha tenido lugar con objeto

<sup>16</sup> Véanse, a este respecto, datos recientes para España en Hernández de Cos y Hernando (1998, pp. 29-30), así como CECO (1993) para un examen comparado de los plazos de pago de los distribuidores y los fabricantes de productos de alimentación. En este último, se examina una muestra de empresas fabricantes de productos de alimentación, resultando que en los años del estudio (1989-1991) el 82,5 por 100 de ellos pagaban a sus proveedores a plazos mayores a los que cobraban a sus clientes.

<sup>17</sup> Véanse referencias a diversos estudios en CCE (1997, pp. 6-9), así como una valoración en la p. 9.

de la convergencia europea en los tipos de interés imperantes en estos países apenas ha tenido consecuencias sobre los plazos medios de pago, que siguen tan dispares como antes de la convergencia. Sin embargo, si el aplazamiento tuviera su razón de ser en la extracción de rentas, debería poder observarse un aumento de los plazos en respuesta a la reducción de los tipos.

En resumen, parece pertinente descartar la hipótesis monopolística y concluir que, al establecer el plazo de pago, el objetivo de las partes guarda relación más bien con la eficiencia y el reparto mutuamente beneficioso de las ganancias procedentes del intercambio, ya sea en la vertiente financiera o en la comercial de sus relaciones. Este objetivo tropieza con dificultades importantes, motivadas por el hecho de que el intercambio tiene lugar en un contexto caracterizado por la asimetría informativa (lo que significa simplemente que cada una de las partes suele saber más que la otra respecto a, al menos, algunos de los aspectos del intercambio) y una racionalidad limitada (tanto por lo que se refiere al proceso de toma de decisiones por los individuos como a las incoherencias que se generan como consecuencia de que numerosas conductas que son óptimas desde el punto de vista individual pero no desde el colectivo). El problema contractual consiste así, en esencia, en generar incentivos que ajusten los intereses de las partes. Las secciones siguientes analizan y da sentido desde esta perspectiva a la variedad de pautas contractuales observadas en las relaciones entre los grandes distribuidores comerciales y sus proveedores.

### III. Las relaciones entre fabricantes y grandes distribuidores

Hemos visto en la sección anterior que el aplazamiento del pago de las deudas surgidas a raíz de una transacción comercial a menudo puede no responder a factores financieros, sino guardar relación, más bien, con la necesidad de proteger el buen fin del propio intercambio comercial. En esta tercera sección se desarrolla y confirma esta idea, examinando en el apartado III.3 las pautas contractuales relacionados con el pago y su aplazamiento en las relaciones entre fabricantes y grandes distribuidores. Antes de ello, conviene, sin embargo, situar estas pautas en el contexto contractual en que se utilizan. Para ello, prestaremos atención en primer lugar en el apartado III.1 al proceso de contratación explícita y en el III.2 a la contratación tácita, entendiendo como tal las revisiones de las condiciones del intercambio cuando existe un contrato en vigor. Las transacciones comerciales siguen patrones muy diversos, desde el intercambio ocasional a la cuasi integración vertical de proveedor y cliente, pasando por el caso hoy más frecuente, que es el de transacciones recurrentes que dan lugar al establecimiento de lo que se ha dado en llamar “contratos relacionales”<sup>18</sup>. Nos centraremos a continuación en analizar las soluciones contractuales que utilizan los fabricantes en sus relaciones comerciales con los grandes distribuidores y centrales de compras. En ellas, ambas partes dedican una cantidad notable de recursos al proceso contractual. Examinaremos sus principales etapas, desde la negociación a la terminación, identificando en cada una los problemas que se plantean con mayor frecuencia, así como la lógica en que reposan algunas de las pautas más extendidas. Veremos, en esencia, que el aplazamiento y la demora de los pagos constituyen *dimensiones del contrato*, y, como tales, pueden desempeñar funciones múltiples según cuál sea el tipo de relación que se establece entre las partes, desde la salvaguardia de otras obligaciones hasta constituir manifestaciones del oportunismo.

---

<sup>18</sup> Véase, sobre este tipo de intercambio, Arruñada (1998, pp. 165-7) y, en general, sobre la diversidad de soluciones contractuales las pp. 153-86.

### **III.1. La contratación expresa**

Los elementos más sobresalientes del proceso contractual expreso son la existencia de una fase inicial en la que el distribuidor somete a escrutinio al fabricante, la definición en el contrato del contenido del intercambio, el hecho de que los acuerdos casi siempre se formalicen por escrito y, por último, el sus condiciones sean revisadas anualmente de forma sistemática.

#### **III.1.1. La primera negociación**

Es ilustrativo de la complejidad de las relaciones entre los fabricantes y la moderna distribución y, en especial, del papel de salvaguardia reputacional que representan los distribuidores el que, al emprender una nueva relación con un proveedor que es desconocido por la cadena distribuidora, ésta suele someter a la empresa proveedora a un examen minucioso antes de suscribir el primer contrato. Sólo tras superar satisfactoriamente dicho examen, el distribuidor da entrada como proveedor al fabricante.

El examen tiene dos vertientes fundamentales:

- Por un lado, el distribuidor procura que la calidad de los productos sea la adecuada a su propia posición en el mercado. Este examen inicial y recurrente de la calidad de los productos es esencial para desempeñar eficazmente la función de garantes de calidad que ejercen crecientemente los mejores distribuidores.
- Por otro lado, en el examen inicial, muchos distribuidores atienden también a la solvencia financiera y la organización administrativa del proveedor potencial. El que se preste atención a estos dos últimos factores es indicativo del tipo de relación que luego se suele establecer. Por un lado, la solvencia es importante para estimar la continuidad y también la eficacia de los incentivos del proveedor para mantener la calidad de sus productos en el futuro. Por otro lado, la solidez de la organización administrativa permite esperar un bajo grado de conflictividad de la relación y quizá también confiar en la continuidad del proveedor.

Muchos fabricantes, sobre todo entre los de pequeño tamaño, consideran valioso en sí mismo que un gran distribuidor les cuente entre sus proveedores y el hecho de suministrar a los distribuidores de mayor tamaño y reputación se emplea a veces como

indicador positivo en otras relaciones. La propia existencia de este examen inicial, junto con este uso de la condición de proveedor como señal informativa, parecen indicar que esos distribuidores proporcionan efectivamente servicios adicionales de garantía de calidad, como vienen persiguiendo desde hace ya muchos años sus estrategias comerciales.

Es de esperar entonces que los proveedores vendan a menor precio y acepten peores condiciones de aquellos distribuidores que les prestan más servicios adicionales de esta índole. Por este motivo, pueden perder buena parte de su sentido las comparaciones de precios de venta que se emplean a veces en discusiones relativas a las condiciones competitivas del mercado, pues sólo es posible observar el precio neto (precio bruto menos el descuento implícito que el proveedor acepta a cambio de los servicios no cobrados explícitamente), el cual ya no es comparable entre distribuidores de diferente reputación y tamaño, por variar entre ellos el valor de los servicios reputacionales que proporcionan a los fabricantes.

### III.1.2. El contenido de los acuerdos

Cada ejercicio posterior, las relaciones entre fabricantes y distribuidores son objeto de una renegociación exhaustiva de condiciones. El procedimiento es largo y laborioso, incluyendo varias etapas, en las que se avanza desde los términos más generales a los más concretos. Se puede iniciar con un planteamiento de objetivos de la relación, para suscribir seguidamente una especie de contrato marco conocido como “plantilla” en la jerga del sector. En ella, se suelen estipular el precio y demás condiciones, incluyendo las de pago (plazo y medios), así como los descuentos. Entre éstos últimos, suelen figurar conceptos tales como promociones, rupturas en el suministro, logística o distribución centralizada a cargo del distribuidor, pronto pago, aperturas de nuevos centros, “pérdida desconocida”<sup>19</sup>, pago o gestión centralizada y volumen de compra<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Este descuento cubre parte de los costes incurridos por desaparición de mercancía que se encuentra en poder del distribuidor, por causas como roturas y hurtos. Su cuantía (un 0,15 por 100) no alcanza a cubrir todos los costes incurridos por esos motivos. Pese a su mala prensa, podría reposar en una lógica de eficiencia: la de proporcionar al fabricante incentivos para mejorar los atributos del producto en dimensiones que pueden afectar dichas pérdidas. Por ejemplo, desarrollando envases más resistentes o instalando barras antirrobo en los envases.

<sup>20</sup> Los descuentos están siendo objeto de restricción normativa, pues, en contra de lo que venía siendo práctica habitual hasta promulgarse la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista, que obliga a englobarlos en factura en un solo concepto (“descuento factura”). Como consecuencia, el detalle de los descuentos ya no figura en las facturas, aunque ese detalle

Los conceptos de descuento, así como el procedimiento, pueden variar con el tipo de distribuidor. Por ejemplo, los distribuidores asociados a centrales de compra suelen negociar en dos fases: Primero, la central acuerda ciertos conceptos, como los días de pago, el pago centralizado y algunas promociones. Más tarde, el fabricante negocia con cada asociado en una segunda fase.

Debido a lo costosas que resultan estas negociaciones anuales, se buscan nuevas formas para estructurar las relaciones y los contratos más eficientemente, en el sentido de que se consuman menos recursos, se incurra en menores costes contractuales y se ajusten mejor los intereses de las partes. Con todo, el proceso contractual es aún costoso y lento, quizá como consecuencia de subsistir notables asimetrías informativas entre proveedores y distribuidores<sup>21</sup>. No es extraño, por ello, que se registre en este terreno una sustancial variedad de soluciones, así como que surjan tendencias de cambio. En concreto, parece observarse un cierto movimiento hacia una negociación conjunta de los precios y los planes promocionales a desarrollar durante el año, todo ello con el objetivo de una mejor coordinación entre las acciones del proveedor y del distribuidor.

La elección de una u otra fórmula para establecer el precio y los descuentos suele implicar diferencias en la asignación del riesgo entre distribuidor y fabricante. En la mayoría de las relaciones se pacta una tarifa con una serie de descuentos ligados a determinadas variables (por ejemplo, el volumen de compra). De este modo, el distribuidor corre con el riesgo de que las ventas sean inesperadamente bajas y no pueda beneficiarse de los descuentos. Por el contrario, asume estos riesgos el proveedor cuando se acuerdan “precios de garantía” anuales. En este segundo caso, si, una vez transcurrido el ejercicio anual y al computar todas las compras y todas las promociones se obtiene que el precio medio resultante excede el precio de garantía, el proveedor ha de abonar la diferencia al distribuidor. Una minoría de distribuidores intenta ir un paso más lejos, negociando un “precio neto” más el detalle de los planes promocionales a acometer a lo largo del año, de modo que ambas partes asumen el logro de unos

---

conserva su importancia a efectos internos. Es posible que esta restricción legal origine costes, al hacer menos transparente el cálculo del precio.

<sup>21</sup> Proporciona un indicio de esta asimetría informativa el que se revisen casi de forma automática las condiciones cuando dicha asimetría desaparece por causas exógenas. Sucede así cuando, tras una fusión o absorción, un distribuidor conoce que el distribuidor que ha adquirido o con el que se ha fusionado había contratado mejores condiciones. En ese caso, hasta los propios proveedores aceptan que estas mejores condiciones se apliquen desde entonces a todas las transacciones anuales (incluyendo las de meses anteriores) que con ese proveedor realicen los dos distribuidores fusionados.



objetivos comunes. En este tercer caso, y a diferencia del sistema convencional, incluye éste o no un precio garantizado, se pactan las acciones y no sólo los descuentos asociados a diversas situaciones o conceptos.

### III.1.3. La formalización de los acuerdos

Tanto el primer acuerdo como los sucesivos acuerdos anuales entre fabricantes y grandes distribuidores suelen instrumentarse formalmente mediante contratos escritos. Si se considera la baja tasa de litigación judicial, la función de estos contratos escritos parece orientada a servir de apoyo a las propias partes durante el desarrollo de su relación. En este sentido, la forma escrita puede racionalizar la conducta de las partes al menos en tres dimensiones, asociadas a la necesidad de reducir los costes de negociación, cumplimiento y actuación cuasi judicial. La forma escrita reduce, por un lado, los costes de negociación al facilitar la revisión anual de condiciones, que parte así de una base menos discutible. Probablemente más importante es, en segundo lugar, su función como facilitador del cumplimiento, al evitar el olvido de las obligaciones mutuas alcanzadas en los acuerdos. Por último, proporciona una referencia precisa de tales obligaciones a la hora de examinar cómo se han cumplido y sancionar, eventualmente, su incumplimiento. Puesto que, como veremos, las partes casi siempre encuentran provechoso que esta actividad cuasi judicial sea ejercida en primera instancia por el propio distribuidor, el uso de los contratos escritos se circunscribe generalmente al ámbito interno a las propias partes del contrato, en la medida en que esas decisiones cuasi judiciales no suelen ser “apeladas” en los tribunales ordinarios. Obviamente, no obstante, en caso de que se llegara a litigar, el contrato escrito constituye un insumo esencial en el proceso judicial propiamente dicho.

### III.1.4. La revisión anual de condiciones

La relación típica entre los grandes distribuidores y sus proveedores tiene larga duración pero sus términos se actualizan con relativa frecuencia, pues la duración de los contratos suele ser la de un ejercicio económico. Por un lado, cada año se revisan así las condiciones reflejadas formalmente en los contratos (apartado III.1.4). Adicionalmente, estas condiciones se actualizan incluso durante la vigencia de los contratos, como se analiza en el apartado III.2.

Las revisiones de los contratos anuales se alargan durante varios meses y para productos no estacionales se inician en los primeros meses del año y no suelen terminar

hasta mediados de año. La relevancia de esta negociación queda de relieve al observar, por un lado, que el proceso negociador falla con cierta frecuencia y, por otro, que dichos fallos entrañan graves consecuencias para las partes. Cuando no se llega a un acuerdo, se interrumpen total o parcialmente las relaciones entre fabricante y distribuidor, ocasionando seguramente, un perjuicio notable a ambas partes (véase el apartado IV.2.5 para más detalle).

Pese a su importancia, pudiera sorprender la larga duración de las negociaciones. Por un lado, se afirma como justificación al respecto la necesidad de conocer cómo ha ido la relación durante el año precedente, antes de revisar sus condiciones. Por otro, los distribuidores están sobrecargados de trabajo a finales y principios de año. Ambos factores obligan a empezar las negociaciones ya bien entrado el ejercicio sobre el que se negocia. Seguramente, también contribuye a retrasar el acuerdo la creencia de que no interesa ser el primer fabricante del sector en cerrar un acuerdo con un distribuidor. (Sin embargo, el cerrar con un distribuidor más bien debería fortalecer, que no debilitar, la posición negociadora del fabricante en sus negociaciones con los demás distribuidores. Tal vez sucede también que ambos negociadores necesitan demostrar ante sus propios superiores el esfuerzo que han realizado).

Además del coste directo que implican las negociaciones tendentes a la revisión del contrato, su larga duración genera una situación un tanto peculiar y es fuente por sí misma de conflictos y malentendidos. Ha de tenerse en cuenta en este sentido que durante los meses en que se está negociando, siguen vigentes transitoriamente las condiciones del ejercicio precedente. No obstante, al alcanzarse un nuevo acuerdo, se suelen retrotraer sus efectos y se aplican estas nuevas condiciones a todas las compraventas del año, tanto a las ya realizadas como a las que queden por realizar en los meses siguientes. Esto da lugar a veces a que los observadores externos y, en concreto, la prensa económica confunda esta aplicación de un acuerdo anual de precios alcanzado a mediados de año a las compraventas efectuadas en los meses previos a dicho acuerdo con la aplicación de un descuento en los precios ya contratados. A menudo, se divulgan noticias que parecen referirse a una revisión unilateral de un precio previamente contratado pero que, en realidad, se refieren al proceso anual de renegociación de condiciones<sup>22</sup>. El asunto es claro si se tiene en cuenta que, cuando se

---

<sup>22</sup> Era éste el caso, por ejemplo, de la siguiente noticia: “La cadena ha avisado a sus proveedores que éstos tendrán que pagar la diferencia con los nuevos descuentos, con carácter retroactivo a partir de enero de este año. Así, por ejemplo, un fabricante que haya vendido un kilo de arroz a cien pesetas, si al negociar las nuevas plantillas o tarifas empieza a venderlo a 97

rompen las negociaciones sin alcanzar un acuerdo, se detiene el suministro y las compras realizadas se pagan al precio del año anterior.

### **III.2. La contratación tácita: El ajuste dinámico de las condiciones del intercambio**

Adicionalmente, las condiciones establecidas en los contratos anuales suelen ser revisadas con carácter más o menos ocasional al producirse determinadas situaciones que, probablemente, modifican el volumen de los beneficios que produce la relación entre distribuidor y proveedor. La interpretación de estas revisiones nos lleva a pensar que el objetivo del contrato entre fabricante y distribuidor es el de servir de cauce o instrumento para una relación a largo plazo, pero que en él no se pretende definir *ex ante*, y menos aún con exactitud, el reparto de las ganancias procedentes del intercambio.

La revisión más llamativa es la que en el folklore del sector se ha dado en denominar como “regalos de boda”, refiriéndose a los descuentos que en ocasiones han concedido los proveedores, tras ser requeridos a ello por aquellos distribuidores que se han fusionado o que han absorbido a algún otro<sup>23</sup>. Rebajas similares se han asociado con cierta frecuencia a acontecimientos promocionales, como las aperturas de nuevos centros o los aniversarios<sup>24</sup>. Cuando se trata de fusiones, los descuentos pueden tener dos componentes. Por un lado, sumas únicas, determinadas en función de la facturación del proveedor al distribuidor (se han barajado cifras entre un uno y un dos por ciento de la facturación anual). Por otro lado, una reducción de precios para todas las compras del año correspondiente a la fusión, con independencia de la fecha en que ésta se haya producido.

Se han aducido dos tipos de explicaciones para estas revisiones y descuentos, basadas en la generación de incentivos eficientes y en la explotación de una posición de ventaja por parte del distribuidor:

---

pesetas, tendrá que abonar tres pesetas por cada kilo de arroz que haya vendido desde comienzos de año” (*Expansión*, 1 de junio, 1998, p. 8).

<sup>23</sup> Véanse dos ejemplos en sendos artículos de *Expansión* (3 de febrero y 1 de junio de 1988).

<sup>24</sup> Existe también una tendencia a cobrar por las cabeceras de “góndola” y por la información de interés comercial, pero en ambos casos los cobros tienen una contraprestación directa y en todo caso más obvia que en los señalados en el texto.

### III.2.1. El argumento de eficiencia

La posible eficiencia de las revisiones resulta difícil de comprender cuando se piensa en el distribuidor como un agente pasivo, como un mero *canal* para la distribución de unos productos producidos por entero por el fabricante. Por el contrario, su funcionamiento como pauta habitual cobra pleno sentido si se considera que el esfuerzo del distribuidor es importante para que la relación con sus proveedores genere los mayores beneficios para ambas partes. Cada vez más, ya no es el fabricante quien elabora todos los atributos del producto, sino que algunos de ellos (además de la disponibilidad física, propia de los canales de distribución pasivos) son producidos o prestados por el distribuidor (principalmente, buena parte del esfuerzo comercial y, para productos de escasa reputación, la garantía de calidad, como se ha explicado en el apartado III.1.1). Por este motivo, es importante no sólo que el distribuidor tenga incentivos para esforzarse e invertir, sino también que estos incentivos del distribuidor sean convenientemente precisos. La revisión de condiciones a mitad de año puede servir bien ambos propósitos.

Apoya esta hipótesis explicativa el que las revisiones suelen estar ligadas a iniciativas de inversión y gasto (aperturas, fusiones, campañas promocionales) que aumentan los beneficios totales de la relación entre distribuidor y fabricante. Por un lado, las aperturas, aniversarios y demás campañas promocionales guardan una relación directa con dichos beneficios. Por otro lado, las fusiones colocan al distribuidor en posición de reducir los costes de sus proveedores por varias vías: el mayor volumen de compra conlleva mayores lotes de producción; el distribuidor adquirente suele hacerse cargo de la logística o, cuando menos, la parte a cargo del proveedor suele simplificarse, por pasar a realizar las entregas de forma más centralizada; los costes de administración también se reducen, al tratar con uno en lugar de dos compradores<sup>25</sup>; y, por último, el riesgo de la deuda suele ser menor, ya que en general son los mayores distribuidores los que adquieren a los más pequeños y, a menudo, los adquiridos atraviesan por dificultades financieras.

La hipótesis de eficiencia concuerda también con otros datos. Por un lado, en general, parecen ser más propensos a efectuar estas revisiones aquellos distribuidores que están en mejores condiciones de afectar, con sus inversiones y esfuerzo, el volumen

---

<sup>25</sup> De manera similar, se espera que las empresas soliciten descuentos a sus proveedores al entrar en vigor la moneda única (*Expansión*, 11 de noviembre de 1998). En este caso, cabe relacionar dichos descuentos con el reparto de las ganancias de productividad que se esperan obtener con la unificación monetaria.

de ventas del producto<sup>26</sup>. Por otro lado, ambas partes suelen compartir también las consecuencias de algunos infortunios particulares. En concreto, el hecho de que los proveedores estén a veces dispuestos a compartir con el distribuidor el coste de algunos siniestros (por ejemplo, el incendio de un almacén) parece indicar una vez más que la relación tiene un carácter a largo plazo y que dentro de ella el reparto de ganancias entre las partes es continuo y no objeto de una única contratación anual<sup>27</sup>. Por último, el que los descuentos sean aceptados por los proveedores, a menudo sin discusión, también es coherente con esta explicación, excepto si el poder negociador del distribuidor fuese sustancialmente mayor a mitad de contrato (posibilidad que se descarta en el siguiente apartado de esta misma sección).

Asimismo, conviene aclarar la coherencia de otras dos observaciones con esta hipótesis de eficiencia. En primer lugar, pudiera sorprender el hecho de que no sólo se practiquen descuentos variables, sino también fijos, y, en especial, el que a veces se calculen sobre el volumen de compras pasadas. En el caso de las promociones ocasionales, parece más lógico que los cobros sean fijos, si el volumen de compras que se toma como referencia proporciona una buena base para repartir los beneficios de ese esfuerzo promocional entre los diversos proveedores que se benefician de él. En el caso

---

<sup>26</sup> En el sector se considera como mala práctica la consistente en intentar cargar a los proveedores los malos resultados obtenidos por el distribuidor, práctica que parece haber sido observada de forma ocasional (véase *Expansión*, 7 de diciembre de 1988, aunque incluso en este caso, se había procedido recientemente a una fusión) y cuyos incentivos no caminan precisamente en la dirección de una mayor esfuerzo. (Tampoco tiene sentido un argumento de reparto de riesgos, por tratarse, en el caso de la noticia de prensa, de un grupo distribuidor internacional de gran tamaño y producirse los malos resultados en una época de relativa bonanza económica para el sector, que parece indicar una mala gestión del distribuidor).

<sup>27</sup> Esto acerca la relación entre fabricantes y distribuidores al tipo de relación que se observa crecientemente en muchos sectores industriales, donde la intensificación de la competencia ha popularizado la inclusión de cláusulas de precio decreciente con el paso del tiempo (véase un ejemplo del sector de automoción en Aláez, Bilbao, Camino y Longás [1997, p. 100, n. 14]), las cuales no obstan para que, de forma ocasional, los fabricantes soliciten y obtengan de sus proveedores cuantiosos descuentos adicionales, descuentos sobre los que estos últimos protestan pero casi nunca litigan, pese a que los contratos les aseguran una alta probabilidad de obtener una sentencia favorable. Teniendo en cuenta que se trata de contrataciones recurrentes, cabe concluir que, al fijar uno u otro descuento, el fabricante de coches (igual que el gran distribuidor en el caso que nos ocupa en este trabajo) reparte entre ambas partes las pérdidas o beneficios de la relación y que, al no litigar, y, sobre todo, al seguir contratando en esas condiciones, los fabricantes de componentes (igual que los proveedores de la gran distribución) están dando por bueno el sistema. Diversas variantes de contratación asimétrica han sido observadas en muchos otros sectores, siendo típica la utilizada para proveer servicios en régimen de franquicia, tanto en sentido estricto (Rubin, 1978) como en actividades afines (por ejemplo, en Arruñada, Garicano y Vázquez [1998] analizamos su uso en la distribución de automóviles).

de las fusiones, la lógica de la fórmula de descuento puede ser más compleja. Por un lado, si se contempla la revisión como un ajuste retributivo tiene cierta lógica basarla en las ventas anuales para que el reparto no se vea afectado por la estacionalidad de las ventas. En ese sentido, y para realizar un cálculo en términos anuales puede ser necesario retrotraer la base de cálculo al inicio del ejercicio. Por otra parte, la descomposición del descuento en una parte fija y otra variable puede obedecer también a que la ganancia total a repartir entre distribuidor y proveedor depende tanto del volumen de facturación pasado como del volumen futuro y ambos descuentos toman en cuenta cada uno de ambos efectos. Cabe imaginar, por ejemplo, que además de los beneficios recurrentes que se comentaron anteriormente, el proveedor reciba también en algún caso una ganancia reputacional única por el simple hecho de serlo de un distribuidor de mayor tamaño y acceder a un mayor número de puntos de venta.

Por otro lado, con independencia de los descuentos, las fusiones permiten que los distribuidores “cruzen” los dos precios de las entidades fusionadas y detecten diferencias que, en muchos casos, pasan inadvertidas incluso a los propios proveedores. Lo habitual es que no sólo se empleen en la revisión de precios los del distribuidor que había logrado un precio más bajo (generalmente, aunque no siempre, el de mayor tamaño) sino que se descuente el sobreprecio pagado en los meses anteriores por el distribuidor que había comprado más caro, descontándose la diferencia directamente del pagaré más próximo en el tiempo. En general, los proveedores aceptan este descuento, y negocian a cambio tan sólo alguna contraprestación, incluso cuando el fabricante no se había comprometido formalmente con el distribuidor a no vender a ningún otro distribuidor a un precio inferior.

### III.2.2. El argumento de monopolio

Alternativamente, estas revisiones ocasionales podrían tener su razón de ser en un abuso de la posición negociadora del distribuidor. De acuerdo con la teoría económica de los contratos, debe descomponerse este argumento en dos versiones, según las cuales los distribuidores contarían con una posición de ventaja general *ex ante*, o bien esa ventaja es fruto *ex post* del propio contrato suscrito con el fabricante y, más en concreto, de las inversiones que el fabricante haya realizado en conexión con dicho contrato.

- a) *Monopolio ex ante*. En primer lugar, la evidencia empírica es claramente contraria al argumento de monopolio *ex ante*. Indican su escaso fundamento, por un lado, lo innecesario del método, cuando bastaría con contratar precios menores; y, por otro lado, las bajas tasas de concentración de la distribución,

sobre todo en comparación con las de la fabricación, al menos para los productos de gran consumo<sup>28</sup>. Pesa en la misma línea el propio tamaño relativo de ambos tipos de empresa. En el caso concreto de las revisiones de contratos, no se ha detectado que los proveedores más grandes tiendan a rechazar esas revisiones en mayor medida que los pequeños. Además, las economías de escala están al alcance de empresas distribuidoras que, por su menor tamaño, están muy lejos de ser compradores relevantes a efectos de posibles distorsiones anticompetitivas de los mercados. Se observa, por ejemplo, que la integración de pequeños distribuidores para formar pequeñas centrales de compras suele justificarse con las rebajas en los precios que esperan obtener al agregar su volumen de compra<sup>29</sup>. Como esta agregación no origina poder de mercado, ha de dar lugar a un ahorro de costes o, en otro caso, los fabricantes no accederían a reducir sus precios.

- b) *Monopolio ex post*. En segundo lugar, algunos fabricantes afirman aceptar este tipo de revisiones ocasionales tan sólo porque, de lo contrario, correría peligro el cumplimiento de sus planes de producción. Esta queja cabría expresarla en términos teóricos conjeturando la posible existencia de activos “dedicados”<sup>30</sup>, que, aun no siendo propiamente específicos al distribuidor, pues sirven para producir artículos vendibles a través de cualquier otro canal, tendrían difícil salida a corto plazo si el distribuidor correspondiente cortara o ralentizara sus pedidos, tras no satisfacer el fabricante sus exigencias. La queja pierde fuerza, sin embargo, cuando se tiene en cuenta que esos mismos fabricantes no interrumpen sus relaciones con el distribuidor, no ya en el corto plazo, sino adaptando poco a poco su cartera de clientes, vendiendo más a aquellos distribuidores menos propensos a revisar condiciones. Su propia conducta, al continuar relaciones y no tomar precauciones adicionales, desmiente su alegación de que su poder negociador cambia sustancialmente entre el momento anterior y posterior a suscribir el contrato con el distribuidor y diseñar su plan de producción. El hecho de que, en general, no se responda tomando otras precauciones resulta especialmente revelador cuando se tiene en cuenta que muchos fabricantes sí negocian protecciones adicionales cuando han de realizar inversiones que son efectivamente “dedicadas” a un distribuidor. Se plantea este caso, generalmente,

---

<sup>28</sup> Véanse Ormaza (1992) y Schwartz (1999), así como, para los argumentos esgrimidos en sentido contrario en el debate político, los apartados 3, 4 y 5 del Anexo documental incluido al final de Arruñada (1999b).

<sup>29</sup> Véase, por ejemplo, Padilla (1996), para un caso reciente.

<sup>30</sup> Véase Williamson (1985, pp. 96).

con motivo de contratos para elaborar productos con marca propia del distribuidor. Es normal entonces que se negocie una mayor duración del contrato, cuya vigencia suele extenderse durante un plazo de al menos dos años, suficiente para asegurar la recuperación de la inversión.

Si entendemos, en consecuencia, que el poder negociador permanece constante, las revisiones ocasionales presentarán propiedades similares a las revisiones de carácter anual. Adicionalmente, puesto que estas revisiones son generales para todos los proveedores, la capacidad del distribuidor para sancionar mediante un corte o reducción de pedidos a aquellos fabricantes que no accedan a la revisión tiene como límite la reacción de los propios fabricantes. Por tanto, si la probabilidad de que no accedan es mayor ante revisiones oportunistas, éstas serán menos viables, pues encierran para el distribuidor el riesgo de no poder reaccionar ante la negativa de varios proveedores de una misma línea de productos<sup>31</sup>.

Ciertamente, incluso la hipótesis de eficiencia da margen, no obstante, para que las revisiones generen pérdidas a algunos fabricantes, pero estas pérdidas tendrán como causa la imprecisión del sistema y no la voluntad de expropiar activos específicos del fabricante por parte del distribuidor. El motivo es que, bajo esta hipótesis, las revisiones ocasionan al fabricante dos impactos de signo opuesto, cuya igualación es incierta: por un lado, el fabricante logra un beneficio gracias a las inversiones realizadas por el distribuidor y que dan lugar, supuestamente, a la revisión; por otro lado, el fabricante padece una pérdida con motivo de la revisión de condiciones. Aunque el objetivo del distribuidor fuese dicho equilibrio, le resultaría difícil alcanzarlo. De hecho, las pérdidas del fabricante se calculan aplicando porcentajes fijos de descuento al volumen histórico de ventas o a los precios corrientes. No obstante, son objeto, con frecuencia, de negociación individualizada, lo que debe permitir cierto ajuste al volumen de los beneficios que pueda obtener cada fabricante como consecuencia de las acciones del distribuidor que dan lugar a la revisión.

### **III.3. Pautas de aplazamiento y condiciones de pago**

El plazo de pago es una de las condiciones que de forma habitual se incluyen explícitamente en los contratos. En nuestro estudio empírico hemos podido constatar

---

<sup>31</sup> En círculos sectoriales se cree que esta fue, por ejemplo, la respuesta recibida por la revisión a que se hizo referencia en la nota 26.



diferencias notables en cuanto a la duración del aplazamiento, el cómputo del plazo y las condiciones de pago.

### III.3.1. La duración del aplazamiento

Respecto a la duración del plazo, se registran tres tipos principales de pautas, con diferencias de tipo intra e intersectorial, así como temporales. Asimismo, el deseo de facilitar el control interno ejerce alguna fuerza en empresas multidivisionales, sobre todo multinacionales, para el uso de plazos lo más cortos posible. Por el contrario, el plazo no parece verse afectado por el grado de integración entre fabricante y distribuidor:

- a) *Variaciones intrasectoriales.* Por un lado, existen variaciones entre proveedores dentro de cada sector, las cuales a veces se han querido explicar como consecuencia de diferencias en el poder negociador de los distintos proveedores. Esta explicación no es satisfactoria, sin embargo, pues no es obvio que el distribuidor salga ganando si vuelca su hipotético mayor poder negociador en un plazo más largo, en lugar de hacerlo sobre otras variables, como sería, ante todo, el precio de compra. Una posible explicación es que, al constituir el aplazamiento una modificación implícita del precio, el descuento que conlleva es menos visible, ya sea para el propio negociador (éste “pierde menos la cara”) o, si quien negocia es un empleado del proveedor, para sus superiores jerárquicos.

Tampoco son explicables con base en el poder negociador de los distribuidores las diferencias que se observan entre ellos en cuanto al plazo medio al que contratan. Ciertamente, algunos distribuidores usan sistemáticamente plazos más largos y otros plazos más cortos<sup>32</sup>. No obstante, estas diferencias no guardan relación con las respectivas cuotas de mercado ni, por lo demás, alcanzan estas cuotas niveles suficientemente elevados para tener ninguna relevancia a este respecto. Las diferencias en cuanto a pautas de aplazamiento y pago han de

---

<sup>32</sup> Por ejemplo, Melle (1997, p. 16) estima un rango para los grandes distribuidores de 66 a 134 días durante el período entre 1991 y 1995. Conviene señalar, sin embargo, que, si bien existen diferencias entre distribuidores en cuanto a sus plazos de pago, a menudo se exagera su cuantía, al cometer diversos errores de medida que hacen que las cifras de los diversos distribuidores no sean comparables, pues obedecen en parte a la diversidad que existe entre ellos en cuanto a las fechas de inicio de sus ejercicios anuales y a sus tasas de crecimiento. Asimismo, la prensa suele exagerar los plazos de pago de todo el sector, al computar las compras sin incluir el importe del Impuesto sobre el Valor Añadido repercutido por los fabricantes y, en cambio, tener en cuenta dicho impuesto en el saldo medio de la deuda.

interpretarse más bien como una confirmación de que forman parte integral de las estrategias que desarrollan las empresas en el ámbito comercial, siendo de esperar que existan diferencias en dichas pautas, al igual que existen diferencias notables, en general, en otras dimensiones de las estrategias empresariales.

- b) *Variaciones intersectoriales.* Presentan mayor interés para los propósitos de este estudio las diferencias sistemáticas que se observan entre sectores (del tipo que lleva, por ejemplo, a que los aceites se paguen a un plazo más corto que los detergentes), pues parecen obedecer a una lógica de eficiencia. Grosso modo, la ordenación de los plazos de pago es, de menor a mayor, la siguiente:
- Las compras de productos perecederos se pagan generalmente entre 30 y 45 días o al contado, plazo éste que sólo en el caso de los pescados es realmente inmediato, pues en los demás suele ser de unos diez días. Se observa así que los plazos suelen ser más cortos en aquellas relaciones en las que un mayor aplazamiento del pago o bien no facilitaría la tarea de supervisión e imposición del cumplimiento a ejercer por el distribuidor o bien el ejercicio de esta tarea podría dar lugar a más problemas de los que resolvería. Según el argumento, cuanto más perecedero es el producto, más difícil resulta valorar las reclamaciones por eventuales defectos que planteen los distribuidores. Por ello, es preferible que éstos carguen con el coste de los defectos y que penalicen al proveedor de mercancía defectuosa únicamente en su reputación y en sus compras futuras. El argumento es coherente con la correlación que existe entre el carácter perecedero del producto, el pago inmediato al contado y el tratamiento de los defectos: El pescado es el producto perecedero por excelencia y se observa, por un lado, que los distribuidores pagan prácticamente en el momento de la compra<sup>33</sup>. Por otro lado, el asentador o mayorista muy rara vez se hace cargo de los eventuales defectos de calidad. El pescado congelado proporciona un cierto contraste de esta conjetura: se suele pagar a plazos que se sitúan entre los 45 y 90 días. El argumento puede generalizarse a otros atributos de las transacciones y del producto que influyen sobre la capacidad de las partes o de terceros para observar eventuales defectos en la cantidad o la calidad del producto. Es el caso, sobre todo, de la presencia de terceros, típicamente los transportistas independientes, que proporcionan información sobre la cantidad

---

<sup>33</sup> En la actualidad, en los mercados centrales los proveedores cobran en cuanto dan orden a su banco de que pase un cargo a una cuenta determinada del distribuidor, quien previamente habrá tenido que presentar aval bancario suficiente, incluso si se trata de una gran empresa.

de mercancía entregada. En otras compras, es la naturaleza del producto la que perjudica la medida. Por ejemplo, en el pescado se producen mermas físicas (pérdidas de agua) que dificultan todo tipo de control.

- Los productos de gran consumo, como son los alimentos envasados y los de droguería, se suelen pagar a un plazo de entre 60 y 90 días, mientras que los artículos de bazar, hogar y electricidad se pagan generalmente a 90 días.
- Los productos textiles son los que tienen un ciclo comercial más largo, y, quizá como consecuencia, al ser más tardío el conocimiento de la calidad del producto por parte del distribuidor, también exhiben los mayores plazos de pago, que se sitúan entre 120 y 180 días.
- Por último, para los artículos de temporada (como juguetes, cavas, turroneo o útiles de acampada) se han pactado soluciones específicas, que se adaptan a sus particularidades. A menudo, se introduce una cláusula de devolución de la mercancía no vendida, de modo que el retraso en el pago sirve para que los saldos no se sitúen en posiciones acreedoras cuando se proceda a las eventuales devoluciones de mercancía no vendida. Como ya se ha indicado antes con carácter general, esta pauta puede ser eficiente. Por un lado, el aplazamiento evita el hipotético oportunismo asociado con dichos saldos acreedores. Por otro lado, la devolución de mercancía incentiva adicionalmente al fabricante a ajustarse bien a la demanda, en una gama de productos en la que, por su carácter estacional, los distribuidores tienen menos posibilidades para acumular dicha información<sup>34</sup>.

La existencia de estas pautas sectoriales de plazos apoya la idea de que las diferencias de plazos responden a una lógica de eficiencia con el objetivo último de reducir la conflictividad de las relaciones (ya sean financieras o comerciales) y no se deben a diferencias en el poder negociador relativo de las partes. El motivo es que resulta poco verosímil que este poder se repartiera siguiendo un patrón sectorial y menos un patrón de producto, no correlacionado con los índices de concentración de la oferta.

- c) *Variaciones temporales.* Los promedios de aplazamiento se han ido acortando en los últimos años. Sin embargo, en el sector se cree que este cambio obedece a que se emplea más el descuento por pronto pago y no a que se hayan modificado las pautas de aplazamiento de los pagos aplazados.

---

<sup>34</sup> Se vuelve sobre este asunto en el apartado IV.2.4.

- d) *Aplazamiento y control interno.* Conviene también tener en cuenta que el aplazamiento puede generar costes administrativos cuando dificulta la medición interna del rendimiento. Ocurre así, por ejemplo, en algunos fabricantes que son filiales de empresas multinacionales, y cuyos informes a sus empresas matrices sufren, como consecuencia, distorsiones intertemporales. Este motivo se ha señalado como un factor adicional para optar crecientemente por fórmulas de pronto pago.
- e) *Proveedores más integrados.* No se ha constatado que existan diferencias apreciables en cuanto a la contratación de plazos con proveedores exclusivos o que por algún motivo desarrollan una relación especial, como es la fabricación de marcas propias del distribuidor. Las diferencias reseñables se refieren tan sólo al objeto de la negociación, que no se centra en el precio de un producto ya dado, sino más bien en la relación entre el precio y una cierta calidad de producto, pues esta última es también una variable de decisión.

### III.3.2. El cómputo del plazo

El cómputo del plazo plantea dos problemas fundamentales: el de determinar su inicio y la de compaginarlo con el interés de las partes en ahorrar costes concentrando temporalmente los pagos.

- a) *Fecha de inicio.* El plazo de pago se computa generalmente en España desde la fecha de recepción de la mercancía. En otros países europeos, la pauta dominante es, en cambio, la de contar el plazo desde la fecha de facturación, excepto en Bélgica, donde se cuenta desde la fecha de recepción de la factura y en aquellos países (Irlanda, Reino Unido) donde depende de lo contratado por las partes<sup>35</sup>.

Conviene recordar que el uso de una u otra fecha carece de importancia en cuanto al plazo de pago en sí mismo, pues el acortamiento del plazo real que se originaría al pasar a emplear la fecha más temprana es corregible sin más que alargar en la misma medida el plazo contractual. Por ello, las ventajas y desventajas de utilizar una u otra fecha de cómputo guardan relación más bien con posibles diferencias en la intensidad de los conflictos que puedan originar las distintas fechas. En este sentido, la ventaja de contar el plazo desde la recepción de las mercancías reside

---

<sup>35</sup> Según el informe de la Comisión Europea (CCE, 1997, p. 15).

en que se trata de una fecha más fácil de comprobar, sobre todo porque suelen dar fe de ella terceros independientes (principalmente, los transportistas).

- b) *Fechas de pago.* El plazo de pago real de una transacción se ve afectado por la práctica de concentrar temporalmente los pagos en uno o dos días al mes (día 1 ó días 5 y 25, por ejemplo). Por este motivo, los pactos sobre el plazo suelen incluir como complemento las fechas a las que éste ha de realizarse. Obviamente, cuando contratan esta concentración temporal de los pagos, las partes anticipan el aplazamiento adicional que pueda producirse por este motivo, de modo que incorporan en la negociación el coste y el beneficio financiero que ello les ocasiona. La modificación inesperada de estas fechas de pago sí parece haber sido fuente de conflictos en algún caso.

Aparentemente, se logran economías sustanciales para ambas partes, de origen puramente administrativo, al concentrar los pagos en el tiempo<sup>36</sup>. Lo extendido de esta práctica de concentración sugiere que estas economías son suficientes para compensar los costes que dicha concentración también genera y que son, al menos, de dos tipos.

- Por un lado, la concentración de pagos aumenta la variabilidad en los plazos de pago, pues hace que éstos dependan de qué día del mes o de la quincena se efectúa la recepción de la mercancía, fecha ésta desde la que suele empezarse a contar dicho plazo. Esta variabilidad tal vez sea más negativa para aquellos proveedores de pequeño tamaño que tengan sus ventas concentradas en grandes distribuidores. No obstante, la propia concentración también les abarata el seguimiento de las fechas y, consiguientemente, la gestión de su tesorería.
- La pauta de pagos discretos también genera, en segundo lugar, conductas oportunistas, como suele ocurrir con toda periodificación. Se da el caso, por ejemplo, de que los distribuidores más avisados de algunas centrales de compras concentran los pedidos en los dos últimos días del mes para así beneficiarse de un mayor aplazamiento. (Merece la pena señalar que el beneficio que así obtienen lo logran a costa, no del fabricante, que es plenamente consciente del fenómeno y por tanto lo tiene en cuenta al negociar los precios con la central de compras correspondiente, sino, en última instancia, de los otros distribuidores asociados a dicha central, que no utilizan esta posibilidad y, por tanto, han de pagar el sobreprecio que exige el fabricante sin

---

<sup>36</sup> Véase Ferris (1981).

beneficiarse de él). Además de este efecto distributivo, la práctica genera importantes costes reales. Por un lado, los distribuidores oportunistas han de disponer inventarios excesivos. Por otro lado, tiende a concentrarse la fabricación en el tiempo, originándose un empleo deficiente de los recursos fijos.

### III.3.3. Las condiciones de pago

Por último, en cuanto a las condiciones de pago, son de interés tres aspectos primordiales, relacionados con el uso de los descuentos por pronto pago, los medios empleados para hacer efectivos los pagos y la disponibilidad de múltiples fórmulas para la gestión de créditos y el seguro de cobro<sup>37</sup>:

- a) *Descuentos por pronto pago.* Muchos distribuidores proporcionan a sus proveedores la posibilidad de optar por un plazo corto de pago, que se sitúa entre 7 y 10 días, mediante un descuento por pronto pago<sup>38</sup>. Si bien no existen datos fehacientes, es opinión extendida que su uso es creciente, quizá como consecuencia de la caída de tipos de interés que, probablemente, ha reducido la ventaja comparativa obtenida al ser el distribuidor quien se financia externamente.
- b) *Medios de pago.* Es frecuente que se estipulen también en el contrato los instrumentos que se emplearán para abonar la deuda resultante de la compraventa. En este sentido, la diferencia esencial reside en la negociabilidad de los documentos, pues ésta facilita la gestión de tesorería del proveedor, ya que permite hacer líquida la deuda mediante su descuento en una entidad financiera.

---

<sup>37</sup> Véase Mian y Smith (1992) para un análisis teórico y empírico de las razones que llevan a las empresas a optar por unas u otras fórmulas en la gestión del crédito comercial, fórmulas que suponen diversos grados de integración vertical de las cinco funciones esenciales en que dividen la gestión del crédito comercial. Estas cinco funciones son: la evaluación del riesgo del crédito, la concesión del crédito, la financiación de la deuda, el cobro de la deuda y la asunción del riesgo de insolvencia. Las empresas optan por desarrollar por sí mismas un conjunto más o menos amplio de estas funciones, contratando el resto a especialistas externos. Las soluciones extremas consisten en la integración total y el *factoring*. En las intermedias, las empresas adquieren seguros de crédito o emplean los servicios de agencias de información sobre riesgos crediticios o de cobro de deudas.

<sup>38</sup> Como se ha mencionado anteriormente, en la encuesta de Intrum Justitia, España aparecía como uno de los países europeos en los que un mayor porcentaje de empresas, el 74 por 100, ofrecía un descuento por pronto pago, frente al 54 por 100 promedio de los países europeos (Intrum Justitia, 1997, p. 9)

En este sentido y en líneas generales, los grandes distribuidores utilizan pagarés o recibos negociables mientras que, en cambio, muchas centrales de compras pagan mediante transferencia bancaria, quizá porque ello les abarata su propia gestión administrativa.

- c) *Gestión de créditos y seguro de cobro.* Ambos servicios se emplean en escasa medida, por lo elevado de su coste (es normal entre un 0,5 y un 0,7 por 100 para centrales de compra) y porque el gran distribuidor es relativamente solvente. Por ejemplo, fue poco utilizada por los proveedores la póliza de seguro negociada hace años con esta finalidad por uno de los grandes distribuidores<sup>39</sup>. Ciertamente, tanto las pequeñas como las grandes empresas controlan los créditos que conceden a sus clientes. En las pequeñas, el control es más informal y para conocer la solvencia de sus clientes utilizan en mayor medida fuentes externas, tanto especialistas como intermediarios financieros. En cambio, los grandes fabricantes suelen integrar verticalmente la gestión de créditos y cobros, y, en ellos, la existencia de estas funciones es más explícita, al disponer departamentos de considerable tamaño dedicados por entero a desempeñarlas.

---

<sup>39</sup> Véase *Expansión* (13 de julio de 1995).

#### IV. El distribuidor como juez de primera instancia en sus relaciones con los fabricantes

En la mayor parte de las transacciones económicas las partes disponen de una ventaja informativa notable para evaluar si se han cumplido o no las condiciones pactadas (y, en su caso, definir *ex post* estas condiciones cuando la incertidumbre haga imposible definir las *ex ante*). Por este motivo, si una de las partes tiene o se sitúa en una posición de relativa imparcialidad (ya sea por su reputación o porque va a contratar de forma repetida), suele convenir a ambas partes el acordar que esa parte con mejor información e incentivos actúe a la manera de un juez de primera instancia, definiendo *ex post* (en nuestro caso, durante el año) aquellas obligaciones que no convenga definir *ex ante* (o sea, en el contrato anual), distribuyendo las posibles ganancias no contempladas en la negociación anual e incluso imponiendo sanciones por incumplimiento.

El modo de organización resultante viene así a constituir un híbrido entre los dos extremos que definen los tipos ideales de “mercado” y “jerarquía”<sup>40</sup>, siguiendo la tipología de Williamson, para quien estos híbridos se corresponden con un Derecho neoclásico, con “pautas de excepción”, también intermedio al Derecho contractual clásico y a la *forbearance* que es característica de las relaciones propiamente jerárquicas y empresariales<sup>41</sup>. Estas pautas de excepción, que definen el grado de intervención judicial, sitúan a las soluciones intermedias más cerca de uno u otro de ambos extremos ideales. En nuestro caso, y para las dimensiones analizadas, la solución adoptada parece acercarse más, en la práctica, a la *forbearance* propia de la organización jerárquica. Este acercamiento no es consecuencia, sin embargo, de una abstención judicial activa. No sólo los tribunales no entran a pronunciarse, sino que, en caso de que entraran, lo harían probablemente en sentido contrario al desempeño asimétrico de ese papel judicial por las partes. La intervención judicial tendería así a motivar el oportunismo judicial *ex post* de las partes, las cuales, para evitarlo, habrían de introducir en los contratos condiciones

---

<sup>40</sup> Véase Williamson (1975, 1985).

<sup>41</sup> Williamson (1991; 1996, pp. 93-119).



que extendieran el rango de ejecución privada o *self-enforcement* de la relación<sup>42</sup>. Entre fabricantes y distribuidores no parece que sean necesarios estos mecanismos, pues los fabricantes no suelen litigar las decisiones de los distribuidores, ya sea por tratarse de transacciones recurrentes o, en situaciones terminales, por el escaso importe de las eventuales diferencias. Notablemente, ocurre así incluso tras promulgarse normas que, por su carácter imperativo, no es posible derogar contractualmente y que pretenden proporcionar una base legal para dicha apelación, como son las que conceden al acreedor comercial un derecho irrenunciable a intereses penalizadores cuando el distribuidor demora el pago.

Veamos como se desarrolla este proceso cuasi judicial en las relaciones entre fabricantes y grandes distribuidores, atendiendo sucesivamente a las principales fuentes de conflicto (apartado IV.1), a los mecanismos de disciplina que puede emplear el distribuidor en esta actuación parajudicial (IV.2) y, por último, a las salvaguardias que, si bien no están exentas de fallos, aseguran en la mayoría de situaciones y a bajo coste que dichos mecanismos de disciplina no se utilizan de manera oportunista (IV.3).

## **IV.1. Causas contractuales y administrativas del conflicto entre fabricante y distribuidor**

Como toda relación económica compleja, la que se establece entre fabricantes y grandes distribuidores sufre un cierto grado de conflictividad, cuyas causas son de dos tipos principales: Por un lado, el eventual oportunismo de las partes da lugar a unos conflictos que convendremos en catalogar como “contractuales”. Por otro lado, existen otros conflictos que tienen su origen en deficiencias y fallos organizativos de los contratantes y que englobaremos bajo la etiqueta de “administrativos”.

### IV.1.1. Fuentes contractuales de conflicto

Ciertamente, el motivo central de conflicto es el incumplimiento de las condiciones pactadas, que puede ser voluntario o involuntario. Aun cuando las partes no tengan intención de incumplir, es muy frecuente que surjan conflictos motivados por diferencias de interpretación, relativas éstas, sobre todo, a si los precios facturados se

---

<sup>42</sup> Véanse, en especial, los trabajos de Klein (1992, 1996), y Klein y Murphy (1997), así como el tratamiento del caso United Shoe por Masten y Snyder (1993).

ajustan o no a lo previamente pactado. Asimismo, dan también lugar a conflictos graves los retrasos en las entregas. Cuando estos retrasos causan una ruptura de inventarios, con la consiguiente pérdida de ventas, el distribuidor suele penalizar al proveedor o devolver la mercancía. No es fácil entonces para este último evaluar el coste generado por lo defectuoso de su cumplimiento ni tampoco distinguir si la devolución, en su caso, obedece realmente a una ruptura de inventarios o a una conducta oportunista por parte del distribuidor, motivada a veces porque está vendiendo menos de lo que había previsto vender en un principio.

Las posibilidades anteriores identifican, pues, diversas fuentes de conflictos no intencionales, en los que el incumplimiento puede ser involuntario, pero que también puede ser premeditado, sin que sea a menudo posible distinguir ambas eventualidades. A ellas han de unirse otras muchas formas de incumplimiento que sólo pueden tener carácter intencionado: sobre todo, la posibilidad de que el cliente realice devoluciones de forma oportunista y de que se demore en el pago sin existir justificación para ello. La consecuencia, en este último caso, más frecuente entre pequeños distribuidores, es que el pago se pospone durante quince días o un mes, según los casos, fechando el pagaré a emitir la data de la siguiente ronda de pagos.

#### IV.1.2. Fuentes administrativas de conflicto

Una segunda fuente importante de conflicto son los fallos en los circuitos administrativos, tanto del proveedor como del distribuidor. Estos fallos originan diferencias de precios y cantidades entre los pedidos y las entregas de mercancía, así como errores de facturación. En este último caso, dan lugar a que falte correspondencia entre las entregas y las facturas.

Aunque las grandes empresas de distribución mueven diariamente miles, si no millones, de referencias, sus sistemas organizativos están generalmente adaptados en consonancia para procesar de manera fiable cantidades ingentes de información. Por ello, los problemas administrativos se manifiestan generalmente con mayor gravedad como consecuencia de la inmadurez de los sistemas administrativos de muchas empresas de pequeño tamaño, situación que les lleva con cierta frecuencia a cometer errores. No son raros los casos en los que el proveedor emite las facturas a la vez que los albaranes de entrega, con lo cual, si el envío padece algún tipo de error, éste se descubre cuando ya está iniciado todo el proceso administrativo de facturación, lo cual entorpece su eventual arreglo. En otros casos, es el transportista quien falla en la devolución de los albaranes al proveedor, provocando el lógico desbarajuste

administrativo. Una prueba indirecta de la importancia de los sistemas administrativos del proveedor la proporciona el que los distribuidores más importantes descarten trabajar con aquellos proveedores que carecen de sistemas mínimamente fiables.

#### IV.1.3. Evidencia empírica

La importancia de los factores contractuales y administrativos en la determinación del plazo queda de relieve al observar la relación empírica que existe entre la duración promedio de los plazos en cada país y la importancia atribuida en cada uno de ellos a los distintos tipos de fenómenos que originan demoras en los pagos. En concreto, se observa en una muestra de empresa fabricantes que la duración del plazo se correlaciona *positivamente* con la importancia de las dificultades financieras de los deudores y *negativamente* con las disputas entre acreedor y deudor y con los errores administrativos. En otras palabras, en los países de plazos más largos, es más importante la insolvencia del deudor, mientras que, por el contrario, son menos importantes las disputas y los fallos administrativos, posiblemente porque el mayor tiempo disponible permite resolver ambos tipos de problemas (Cuadro 3). Obviamente, es arriesgado sugerir efectos causales, pero no parece descabellado interpretar estos datos como indicio de que, al aumentar el plazo, los problemas de naturaleza financiera aumentan mientras que, en cambio, los de índole contractual y administrativa disminuyen.

Cuadro 3. Coeficientes de correlación entre los plazos de pago y demora por países y la importancia asignada por las empresas acreedoras a diversas causas de retraso en los pagos de las transacciones con otros clientes del mismo país

	<i>Plazo de crédito contractual</i>	<i>Plazo de pago real</i>	<i>Días de demora</i>
Dificultades financieras del deudor	54,75% <sup>**</sup>	58,72% <sup>**</sup>	39,98%
Disputas	-55,78% <sup>**</sup>	-50,02% <sup>**</sup>	-15,94%
Ineficiencia administrativa	-52,00% <sup>**</sup>	-64,31% <sup>***</sup>	-59,56% <sup>**</sup>

Nota: \*\*\*, \*\* = Correlación significativa a un nivel de confianza del 99 y 95 por 100, respectivamente.

Fuente de datos: Intrum Justitia (1997).

Los datos macroeconómicos también son coherentes con el argumento de que, al mejorar la organización de las empresas, tiende a reducirse el aplazamiento de los pagos y su demora. Como muestran el Cuadro 4 y el Gráfico 4, en los países más desarrollados, cuyas empresas cabe suponer mejor dotadas administrativamente, los plazos medios de pago y demora son menores. En este sentido, probablemente sean importantes tanto la competencia administrativa del proveedor como la del cliente. Por un lado, los proveedores más organizados cumplen mejor sus obligaciones, por lo que

se necesita en promedio menos tiempo para verificar su cumplimiento. Por otro lado, aquellos clientes mejor organizados serán más capaces de efectuar dicha verificación en menos tiempo.

Cuadro 4. Relación de los plazos de pago y las demoras promedio con el nivel de desarrollo económico

	<i>Plazo contractual</i>	<i>Plazo real</i>	<i>Demora</i>
Ln (PNBph)	-35,201 (-3,936) ***	-51,065 (-5,602) ***	-15,863 (-3,136) ***
Constante	390,877 (4,369) ***	564,142 (6,186) ***	173,265 (3,424) ***
R <sup>2</sup> ajustado	0,509	0,685	0,387
F	15,494 ***	31,385 ***	9,837 ***
N	15	15	15

Notas: Estadísticos *t* de Student entre paréntesis. \*\*\* = Significativo a un nivel de confianza del 99 por 100.

Fuentes de datos: Intrum Justitia (1997, p. 5) y contabilidades nacionales.

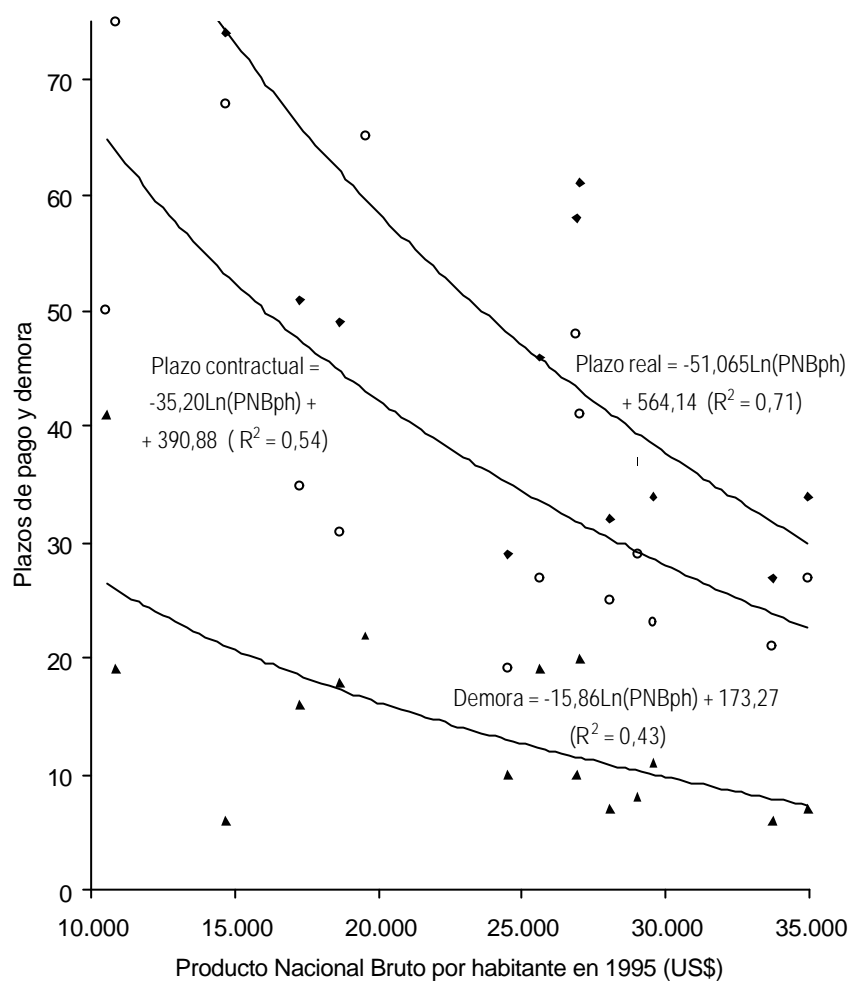


Gráfico 4. La relación del nivel de desarrollo económico con los plazos y la demora en los pagos en 15 países europeos

Fuentes: Elaboración propia con datos de Intrum Justitia (1997, p. 5) y contabilidades nacionales.

Los costes administrativos son relevantes de cara a las relaciones que son objeto de este trabajo si pensamos que, en términos generales, los grandes distribuidores disponen de un grado de competencia organizativa sustancialmente superior al de muchos de sus proveedores y, en especial, al de aquellas pequeñas empresas que han suscitado la preocupación de los reguladores comunitarios. Una hipotética diferencia de este tipo ayuda a explicar que los distribuidores asuman una mayor parte de las funciones dotadas de economías de escala, como es la gestión de tesorería, para lo cual han de mantener posiciones deudoras elevadas, pagando a plazos largos. De esta conjetura se pueden derivar diversas hipótesis contrastables, pues, de ser cierto el argumento, debería observarse que dentro de cada sector el plazo de crédito disminuye al aumentar la capacidad organizativa de los proveedores respecto a la de sus clientes.

## IV.2. Mecanismos de disciplina

### IV.2.1. Asimetría: el distribuidor como juez de primera instancia

En la mayoría de las relaciones entre los grandes distribuidores y sus proveedores, son las propias partes quienes asumen la tarea de completar el contrato y sancionar los incumplimientos más habituales. Incluso cuando el cumplimiento de las obligaciones por las partes es exigible judicialmente, apenas emplean la vía judicial porque la contratación recurrente les proporciona soluciones menos costosas. Además, los contratantes suelen encontrar eficiente repartirse los derechos de supervisión y control—incluyendo el de completar el contrato y penalizar el incumplimiento<sup>43</sup>— de forma asimétrica, siendo ambos derechos asignados en mayor medida al distribuidor.

En esta actuación cuasi judicial, es habitual que el distribuidor se encargue de evaluar en primera instancia el grado de cumplimiento y de tomar las medidas pertinentes en cada caso. Estas medidas incluyen la paralización de los pagos correspondientes, la práctica de descuentos por cargos indebidos, el cobro ocasional de tasas por reclamaciones infundadas, las devoluciones de mercancía y, en casos más extremos, el enfriamiento y hasta la ruptura de relaciones. Examinemos a continuación cómo funcionan y en qué situaciones suelen utilizarse esta variedad de soluciones.

### IV.2.2. La demora en el pago como salvaguardia y sanción

Cuando las compras se realizan con pago aplazado, el distribuidor está en posición de sancionar los eventuales incumplimientos defectuosos del proveedor, ya se refieran éstos a defectos en la mercancía, en la entrega de ésta o en la facturación, reteniendo el pago hasta que esos defectos se subsanan o se compensan. Sobre los errores en factura detectados antes del pago se emplean dos fórmulas. Algunos distribuidores posponen el pago de la totalidad de la factura, lo que puede ocasionar retrasos considerables;

---

<sup>43</sup> La tarea de completar o “perfeccionar” el contrato incluye la definición de las condiciones o contenido del intercambio; esto es, del conjunto de prestaciones y contraprestaciones que las partes están obligadas a transferirse mutuamente entre sí en cada posible situación o contingencia. El contrato puede así completarse *ex ante* o *ex post*, esto es, antes o después de alcanzar el acuerdo por el que las partes se comprometen. Además, se puede precisar el contenido de esas obligaciones mediante mecanismos internos (autoridad, reglas de decisión, negociación, etc.) a las propias partes o a través de soluciones institucionales (leyes, litigación, arbitraje, etc.). Véase, para una introducción, el capítulo tercero de Arruñada (1998).

mientras que en otros, al cumplirse el plazo, pagan sólo aquella parte que no discuten, pero suspenden el pago de la parte en discusión (o bien, lo que viene a ser lo mismo, pagan la totalidad de la factura y, simultáneamente, practican un descuento por la diferencia objeto de controversia). El frenar la totalidad del pago comporta un coste más elevado para el proveedor, pero, al enjuiciar su uso, debe tenerse en cuenta si, precisamente por su mayor dureza, quienes lo emplean lo hacen de forma más cuidadosa.

En cualquier caso, el aplazamiento de pago, gracias a la posibilidad de demora e impago, fortalece la posición del distribuidor como juez de primera instancia de la relación. Complementariamente, la demora constituye, además, una sanción compensatoria implícita, cuya cuantía alcanza cierta relevancia cuando los tipos de interés son elevados.

Ciertamente, en el lado negativo, el distribuidor puede abusar estas atribuciones, utilizando la demora, como las demás competencias cuasi judiciales, de forma oportunista, extrayendo ventajas de sus proveedores. No obstante, en la medida en que se logre asegurar una actuación no oportunista (véase el apartado IV.3), esta actuación cuasi judicial puede constituir un mecanismo eficaz de ayuda a la contratación. Se basa esta eficacia en que las propias partes cuentan con una importante ventaja informativa para actuar como jueces, dada por el hecho de que se informan sobre los incumplimientos y los conflictos a muy bajo coste<sup>44</sup>.

#### *Por qué no se reclaman intereses de demora*

Ayuda a entender el carácter relacional de la mayoría de las transacciones comerciales la práctica generalizada en nuestro país en cuanto a los intereses de demora en el pago, práctica que consiste en no reclamarlos<sup>45</sup>. El incumplimiento de las obligaciones contractuales da lugar, en general, a que se puedan reclamar intereses de demora en una cuantía, salvo pacto en contrario, igual a la del interés legal del dinero, en virtud, esencialmente de los artículos 1.100 y 1.108 del Código Civil y 63 y 316 del Código de Comercio. Además, para las relaciones cubiertas por la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista ésta establece que, en caso de demora en los pagos, el cliente deudor haya de abonar un interés sustancial al acreedor (a falta de pacto en contrario, ese interés será un 50 por 100 superior al interés legal). Sin embargo, tras la

---

<sup>44</sup> Véase Arruñada (1999a).

<sup>45</sup> Véase, sobre la situación en diversos países europeos, CCE (1997, p. 7).

aprobación de esta Ley, sigue siendo frecuente la demora sin que prácticamente ningún proveedor reclame al deudor que éste pague dichos intereses. No sólo no se lleva esa reclamación a los tribunales de justicia, sino que incluso ni se pide al deudor que pague tales intereses moratorios.

A veces se piensa que los intereses no se reclaman por lo elevados que son los costes judiciales. Este factor tiene, sin duda, gran importancia en muchas relaciones, sobre todo en casos de insolvencia. Su importancia en casos de demora es más dudosa. En estos últimos, la demora y ausencia de reclamación de intereses han de contemplarse en el marco de una relación comercial a largo plazo. En particular, la ausencia de reclamación suele explicarse como consecuencia de que el cliente teme posibles represalias por parte del distribuidor. Esta explicación es en exceso simple e incompleta. En especial, no encaja con que el proveedor mantenga relaciones con ese cliente con posterioridad a la demora. Esta continuidad sugiere que tal vez los intereses no se reclamen porque, en esencia, la demora por parte del cliente deudor no constituye un incumplimiento, sino una decisión parajudicial, por la cual o bien está postergando el pago en respuesta a un incumplimiento previo del proveedor; o está utilizando la demora para hacer más holgada la gestión de su tesorería; o está reasignando las ganancias del intercambio entre las partes. De acuerdo con este argumento, el deudor toma estas decisiones dentro de una contratación relacional y recurrente en la que ambas partes aceptan *ex ante* que una de ellas, en nuestro caso el distribuidor, actúa a la vez como árbitro o juez de primera instancia y como parte de la contratación.

#### IV.2.3. Sanciones explícitas: descuentos por cargos improcedentes

También es frecuente que los distribuidores practiquen descuentos por “cargos improcedentes”, generalmente con motivo de apreciar que existen diferencias entre los precios pactados en su día y los efectivamente facturados por el fabricante. En ocasiones, el importe de estos descuentos por cargos improcedentes es sustancial. Por ejemplo, en la relación entre uno de los primeros distribuidores y una de las primeras marcas de productos de consumo tales descuentos se elevaron en 1998 al 1,67 por 100 de la facturación, según el fabricante. Estos descuentos son objeto de discusión ulterior y, como consecuencia, algunos de ellos se retrotraen. En el ejemplo anterior, el fabricante acabó eludiendo ese año un 13 por 100 del valor total de los descuentos (un 0,2171 por 100 de su facturación al distribuidor).

La existencia de costes administrativos especialmente onerosos para los fabricantes ayuda a explicar que sea el distribuidor quien resuelva sobre estos “cargos



improcedentes”. Ha de tenerse en cuenta que están motivados generalmente por diferencias entre los precios pactados y los incluidos en factura y que es lógico que el distribuidor lleve mejor control de tales precios. Respecto a los fabricantes de pequeño tamaño, es aplicable el argumento de los costes administrativos, expuesto con anterioridad. Pero el principal motivo, aplicable a todos los proveedores con independencia de su tamaño, reside en que es el distribuidor quien redacta la “plantilla” —equivalente a estos efectos a un contrato de adhesión— con sus proveedores, mientras que éstos manejan un contrato diferente para cada uno de los distribuidores a los que venden sus productos. Cabría incluso pensar que el manejo de esos contratos forma parte del núcleo de la actividad del distribuidor<sup>46</sup>. Por el contrario, este de los precios es un terreno en el que los fabricantes de mayor dimensión reconocen padecer dificultades para controlar la enorme variedad de acuerdos que alcanzan con sus distribuidores. Si bien les resulta sencillo controlar las condiciones a las que venden a los distribuidores que operan a escala nacional, sus vendedores regionales o “de campo” suelen disponer de laxitud para pactar condiciones específicas con los distribuidores de cobertura regional, con el fin de adaptarse a los mercados locales. Todo ello resulta en una gran variedad y flexibilidad de condiciones, no siempre manejable, de modo que es creencia extendida que tan sólo una empresa fabricante, Procter and Gamble, líder mundial en varios mercados de consumo, ha sido capaz de desarrollar un control plenamente eficaz de a qué precios está vendiendo realmente a cada uno de sus clientes.

### *El cobro de tasas parajudiciales*

La posición del distribuidor, cercana a la de un juez de primera instancia para los conflictos con sus proveedores, es compatible con la discusión de sus decisiones sobre esos conflictos, de modo que las discrepancias se dirimen generalmente mediante negociación, como se ha señalado más arriba. Se configura así un proceso que presenta muchas de las características propias de la litigación judicial, de forma que el proveedor insatisfecho viene a “apelar” ante el propio decisor o, con frecuencia, ante un superior

---

<sup>46</sup> El que la capacidad de control de los distribuidores sea mayor no quiere decir que tengan un control perfecto ni homogéneo. Lo pone en evidencia el que algunos distribuidores hayan empezado a contratar expertos especializados para detectar irregularidades en el proceso de contratación y facturación de sus compras, investigando operaciones con hasta cinco años de antigüedad y percibiendo por ello una remuneración del 50 por 100 de lo que consiguen recuperar. Es interesante que esta práctica sea minoritaria y tienda a rechazarse por los costes administrativos que ocasiona a los proveedores revisar operaciones antiguas. Proporciona también una idea del grado de error que existe en el procesamiento administrativo de las transacciones.

jerárquico. Este proceso negociador está sujeto a problemas similares a los que padecen los procesos judiciales. Entre ellos, la existencia de reclamaciones frívolas. Para evitarlas, algunos distribuidores han optado por cobrar una penalización sobre aquellas reclamaciones que se demuestran infundadas. Por ejemplo, según una noticia de prensa, “los suministradores de Superdiplo que hagan reclamaciones de pago improcedentes tendrán que abonar el tres por ciento del importe reclamado [...] La cadena ha enviado a sus proveedores una carta en la que señala que cuando realicen reclamaciones de pago (motivadas, por ejemplo, por discrepancias respecto a la cantidad o calidad de los bienes entregados, a la fecha de recepción, etc.) y éstas resulten improcedentes tendrán que abonar el tres por ciento del importe del pago reclamado, además de un mínimo de diez mil pesetas por gastos administrativos”<sup>47</sup>. La cuestión sobre la conveniencia de tales cobros es similar a la que se plantea respecto a si los juzgados deben o no cobrar a las partes el coste del procedimiento judicial (jueces, gastos administrativos, etc.) y si la parte declarada culpable ha de pagar o no las “costas” judiciales que ha incurrido la otra parte. El no cobrar puede inducir a las partes a presentar demandas triviales y trámites oportunistas<sup>48</sup>, aunque tal vez el cobrar induzca el que no se presenten demandas justas. En nuestro caso, si el distribuidor no cobra por las reclamaciones y, además, trata a todos por igual en sus decisiones iniciales y la solución de reclamaciones está sujeta a errores, los fabricantes tienen interés en reclamar incluso aquellos asuntos que, por sus escasos méritos o su carácter dudoso, sería eficiente que no reclamaran. En ese caso, los cobros pueden eliminar esa tendencia a la reclamación excesiva.

#### IV.2.4. El plazo de devolución como nuevo componente del ciclo comercial

Prescindiendo de la fase de comercio al por mayor, el ciclo comercial más simple es aquel que se inicia con la compra por el distribuidor y termina con la venta al consumidor final, tras un período de almacenamiento. Ocurre, sin embargo, que en las economías modernas muchas ventas se realizan con derecho explícito o implícito a devolución, lo cual alarga el ciclo en una o dos fases y, además, lo hace menos estable, pues la duración de estas fases adicionales depende del plazo de devolución que se desee considerar, el cual, en general, es inferior al plazo de ejercicio del derecho de devolución por el consumidor.

---

<sup>47</sup> *Expansión* (1 de junio, 1998, p. 8).

<sup>48</sup> Como parece que refleja la situación de los juzgados españoles desde la supresión de las tasas judiciales en 1986 (Ley 25/1986, de 24 de diciembre).

Este alargamiento del ciclo comercial puede hacer conveniente un correlativo alargamiento del plazo de pago para facilitar el ejercicio de los derechos de devolución. Si el consumidor compra con derecho a devolución y sus decisiones de devolución funcionan como un mecanismo de disciplina que asegura la calidad del producto, parece lógico que distribuidor y fabricante compartan el coste de las devoluciones en la medida en que sus decisiones afectan dicha calidad. En esa misma medida, es de esperar que el distribuidor ostente un derecho explícito o tácito de devolución.

Una pauta que asigna al distribuidor el derecho a devolver la mercancía no vendida intensifica los incentivos de los fabricantes para producir la información relevante y ajustar su producto a la demanda final, a la vez que reduce los incentivos de los distribuidores en ese sentido. Por este motivo, es de esperar que esta pauta tienda a emplearse en mayor medida cuando los fabricantes estén en mejor situación para movilizar los recursos productivos hacia las preferencias de la demanda, tanto en esa actividad informativa como en adaptar coherentemente el diseño de los productos y adecuar a ellos los sistemas productivos. Esta conjetura es coherente con la observación de que dicha pauta se emplea en productos que, por presentar sus ventas una fuerte estacionalidad, es probable que los distribuidores estén relativamente en peores condiciones para desarrollar un buen conocimiento de la demanda<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Otros factores influyen en que sea más o menos eficiente contratar con o sin derecho a devolución. Un estudio reseñable al respecto es el de Kandel (1996). Si bien se centra en modelar un aspecto de importancia discutible, como es (1) la optimización de la política de inventario cuando la demanda es incierta, analiza también otros cinco factores, conjeturando cómo varía su influencia para diferentes productos. Tiene así en cuenta: (2) la ventaja comparativa de proveedor y cliente en cuanto a la ulterior colocación de la mercancía no vendida (es más económico, por ejemplo, liquidar los excedentes de productos hortofrutícolas en las tiendas que devolverlos a las huertas); (3) la asignación óptima del riesgo entre las partes (factor de importancia empírica discutible, del cual no proporciona ejemplos); (4) la importancia relativa de los incentivos de proveedor y distribuidor para promocionar el producto (los libros suelen venderse con derecho a devolución y cabe pensar que los incentivos del editor y del autor son más importantes que los de los distribuidores), factor éste que, a nuestro juicio, tiene una importancia capital en muchos productos, sobre todo si se extiende más allá de lo meramente “promocional” para considerar el efecto sobre todos los incentivos asociados a la calidad y al ajuste a la demanda; (5) la asimetría de información o creencias entre las partes acerca de la demanda del producto (factor que favorece el que los nuevos productos se distribuyan con derecho a devolución); y (6) los costes asociados a la administración del propio sistema de devoluciones.

### *La propuesta de ajustar el plazo de pago al de rotación de la mercancía*

Se defiende a menudo que los plazos de pago deberían ajustarse a los ciclos comerciales<sup>50</sup>, de modo que los distribuidores pagasen sus compras a un plazo similar al de rotación de la mercancía. Esta intuición está basada de forma implícita en una comprensión incompleta del fenómeno del aplazamiento, pues olvida gran parte de ambas vertientes, financiera y contractual, tratadas al inicio de este trabajo. Además, el ajustar el pago al ciclo comercial tiene más sentido cuando el ciclo es conocido y estable para un conjunto de productos. Sin embargo, las razones anteriores llevan más a bien a pensar que tanto la uniformidad como la estabilidad se han reducido notablemente.

Por otra parte, una pauta según la cual el plazo de pago se ajustase a los cambios en el plazo de rotación de la mercancía podría ser ineficiente, en especial respecto a los incentivos del distribuidor a incrementar la rotación de sus inventarios. El motivo reside en que si, tras esforzarse en elevar la rotación —esto es, tras reducir el plazo de rotación—, el distribuidor hubiera de ajustar al alza en igual medida el plazo de pago a los proveedores de la mercancía, sus incentivos para hacer girar el inventario con rapidez disminuirían. Ciertamente, ocurriría así tan sólo en la medida en que las demás condiciones y, en particular, los precios permaneciesen constantes, que es el supuesto que se maneja implícitamente en este tipo de propuesta normativa. En circunstancias más realistas, una norma que obligara a ajustar al unísono ambos plazos (de pago y rotación de la mercancía) generaría un coste sustancial, al impedir que el plazo se ajustara en función de los factores financieros y comerciales que determinan la variedad de plazos empleados en la actualidad. Asimismo, la norma habría de estipular alguna regla de ajuste, cuya supervisión sería costosa, dada la variedad existente entre distintas líneas de productos y establecimientos. Por otro lado, la norma tendría escasas consecuencias en el reparto de ganancias entre distribuidores y fabricantes porque las otras dimensiones del intercambio no permanecerían constantes, sino que se ajustarían

---

<sup>50</sup> Incluso se ha pretendido convertir esta pauta en norma. Aunque con carácter voluntario y tentativo, se expresaba en este sentido el tercer párrafo del artículo 6.4 del Proyecto de Código de buenas prácticas comerciales, redactado por la Dirección General de Comercio Interior en febrero de 1998, que rezaba: “Para determinar los plazos de pago se tendrán en cuenta los períodos de rotación media de los diversos grupos de productos, de forma que el aplazamiento se acerque lo más posible a dicho período” (Dirección General de Comercio Interior, 1998). Se extractan en el apartado 6 del Anexo documental de Arruñada (1999b) los artículos del Proyecto que son relevantes para este trabajo. El apartado 5 de dicho Anexo reproduce también la exposición de motivos y contenido de la Proposición de Ley del Grupo Popular del Congreso que facultaría a la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa para elaborar y tutelar dicho Código de buenas prácticas comerciales.

en sentido favorable a los distribuidores, para compensar así la ganancia obtenida por los fabricantes en virtud de la norma legal. Dada la flexibilidad de los contratos entre distribuidores y fabricantes ni siquiera la adopción de la norma entrañaría consecuencias distributivas entre los contratantes. La repercusión de la norma sería por tanto negativa, al originar costes reales positivos y tan sólo redistribuciones aparentes de riqueza.

#### IV.2.5. Ruptura y enfriamiento de relaciones

Las relaciones típicas a largo plazo de los distribuidores con sus proveedores sufren dos tipos de rupturas: Por un lado, la ruptura definitiva, relativamente rara, suele estar motivada por deficiencias en la calidad del producto o del servicio suministrado. Por otro lado, las relaciones se interrumpen con mayor frecuencia durante cortos períodos (de algunos meses de duración, generalmente, aunque se han dado casos de hasta dos años) como consecuencia de desacuerdos insalvables sobre el precio de compra. Esta segunda posibilidad no es general, no obstante, pues sólo la practican algunos distribuidores. Los demás distribuidores no interrumpen por entero sus compras, sino que siguen adquiriendo el producto correspondiente en menor cantidad, pero lo venden a un precio más elevado, al quedar fuera de las promociones (por un lado, el precio al por mayor ya es más elevado; por otro, el distribuidor no rebaja su margen, como suele hacer en las promociones), por todo lo cual el volumen de la contratación con ese proveedor se suele reducir en una proporción muy notable.

### IV.3. Salvaguardia imperfecta y posible regulación

Tal y como han sido descritas sus relaciones en las páginas precedentes, el distribuidor está en condiciones de comportarse de forma oportunista con sus proveedores. Es más, buen número de observadores interpretan como oportunismo muchas de las prácticas cuya razón de ser hemos situado aquí en la eficiencia. En concreto, muchos fabricantes también tachan de oportunistas a los grandes distribuidores. Conviene recordar que en buena medida estas alegaciones de los fabricantes son desmentidas, sin embargo, por su conducta, ya que no modifican sus pautas de contratación y mantienen año tras año sus relaciones con los mismos distribuidores usando además los mismos contratos, pese a haber servido, alegadamente, como instrumento de expropiación.

No procede reiterar ahora los argumentos que apoyan el que tales prácticas pueden responder a una lógica de eficiencia. Sí es preciso, por el contrario, describir en líneas generales el funcionamiento del sistema de salvaguardias, aunque sólo sea con objeto de señalar las causas principales de sus posibles fallos y deficiencias. Con ello, se podrá entender mejor el por qué de gran parte de la conflictividad que aún generan estas relaciones.

La salvaguardias o garantías esenciales que aseguran la actuación del distribuidor en sus relaciones con los fabricantes son el carácter recurrente de los intercambios y la reputación contractual del distribuidor<sup>51</sup>. Esta reputación afecta, en especial, a la posibilidad de seguir contratando en esas condiciones de asimetría y de inspirar la suficiente confianza para animar a los fabricantes a que acometan inversiones específicas al distribuidor, tanto más importantes cuanto más se desarrolle la venta de marcas propias del distribuidor.

#### IV.3.1. Fallos en las salvaguardias

Estas salvaguardias no son infalibles. Es más, puesto que son costosas, no sería óptimo que las salvaguardias funcionasen tan perfectamente que no se llegara a producir ningún oportunismo. En concreto, en este sector suelen presentarse problemas como consecuencia, principalmente, de que el incentivo a cumplir se diluye cuando se acorta el horizonte temporal de la empresa, sobre todo al plantearse una crisis de supervivencia. Asimismo, más en general, en todo tipo de empresas surgen problemas cuando aumenta la descentralización de decisiones, pues ello suele comportar un cierto grado de desajuste entre la conducta óptima de los decisores y la que sería óptima para la empresa en su conjunto:

- a) Por un lado, consideremos el acortamiento del horizonte temporal de la empresa distribuidora como consecuencia de su mala situación financiera. Se trata de una posibilidad real y probable. Algunos distribuidores incluso han podido comprobarla por sí mismos, cuando, tras adquirir otros distribuidores de menor tamaño que atravesaban por dificultades, han podido observar que estos últimos habían adoptado prácticas oportunistas en sus relaciones con proveedores, principalmente retrasos voluntarios en los pagos. Este empeoramiento de la

---

<sup>51</sup> Véanse Klein y Leffler (1981) y Shapiro (1983) para la formulación básica de las garantías reputacionales de los contratos, o, en castellano, Arruñada (1998, pp. 174-83 y 245-64).

conducta es previsible y guarda relación con el hecho de que las empresas en mala situación financiera actúan con un horizonte temporal a muy corto plazo.

- b) Una segunda fuente de fallos de las salvaguardias de la relación comercial entre proveedor y distribuidor es la existencia de costes contractuales en las relaciones internas de los distribuidores. En especial, es éste el caso de la descentralización de decisiones en jefes de tienda o de sección cuyo horizonte temporal es más corto que el de la empresa. Como consecuencia, cuando estos responsables divisionales están sujetos a un sistema de incentivos fuertes, pueden adoptar decisiones que exageran su rendimiento aparente a costa de defraudar a sus proveedores, incluso aunque el hacerlo encierre consecuencias negativas para la empresa distribuidora. Sucede así, en especial, cuando el sistema de incentivos es incapaz de tener en cuenta todos los efectos a largo plazo. Por ejemplo, es difícil que dichos incentivos incorporen una medida del daño que una eventual conducta oportunista por parte de un jefe de sección o de tienda puede ocasionar a la reputación del distribuidor. En ese caso, dichos jefes pueden verse tentados a mejorar sus resultados abusando de la posición que ostenta el distribuidor respecto a sus proveedores. (La aceptación de sobornos por los responsables de las compras o pagos puede tener en este terreno efectos tan importantes como el descontrol del sistema de incentivos, si bien es difícil apreciar si sus consecuencias son más o menos nocivas e incluso a cuál de las dos partes — distribuidor o fabricante— perjudican en mayor medida).

Para el tratamiento correcto de todos estos comportamientos oportunistas es preciso tener en cuenta que, por un lado, nadie sale beneficiado con ellos a largo plazo, sino que representan un coste para todos. Si bien los jefes de tienda resultan aparentemente beneficiados, esos beneficios oportunistas serán tenidos en cuenta y deducidos a la postre, tanto al evaluar su rendimiento como al establecer sus emolumentos. (Sí se pueden producir transferencias entre responsables de compras que pongan en práctica políticas diferentes). Además, el distribuidor sufre una pérdida neta, por lo cual es el primer interesado en resolverlo y, si no lo hace, estará sujeto ulteriormente a peores condiciones contractuales.

De todas formas, conviene entender que, por existir costes contractuales en la relación con los responsables divisionales y mientras se necesite tomar decisiones descentralizadas, no será óptimo evitar esas desviaciones por entero. Sobresale en este sentido el dato de que hoy en día, aunque persisten diferencias notables entre distribuidores, existe una fuerte tendencia centralizadora, que está reduciendo de forma drástica la importancia de estas disfunciones. En algunos de los grandes distribuidores,

el grado de centralización es tal que los responsables de las tiendas ya no tienen capacidad alguna para influir en el proceso de pago. Estos distribuidores toman centralmente, para todo el mercado nacional, no sólo las decisiones de surtido y precio, sino también la ubicación física del producto en las estanterías y en la mayoría de los productos el precio de venta y las promociones. La tarea de los jefes de tienda se concreta entonces en la correcta ejecución de las decisiones. Por su parte, los jefes de sección se limitan a incorporar información específica de carácter local, al visar y confirmar o corregir las decisiones de pedido que generan de forma automática los sistemas informáticos que controlan los niveles de existencias y los flujos de ventas. Opera en el mismo sentido el desarrollo de plataformas logísticas y almacenes centrales, que a veces constituyen una parte integrante de la centralización administrativa y que alejan, incluso físicamente, a los fabricantes de los puntos de venta, separando también a los jefes de tienda del proceso contractual con los proveedores. Ciertamente, las posibilidades de centralización varían entre los diversos sectores, siendo de esperar que subsista la descentralización en, por ejemplo, buena parte de las compras de productos perecederos.

#### IV.3.2. Ineficacia regulatoria

Ante la presencia de estos posibles fallos en el sistema privado de salvaguardias, cabe preguntarse cuál ha de ser el papel de la regulación. Como en todas las cuestiones normativas, la respuesta dependerá de los supuestos que se manejen y de la interpretación que se haga de la realidad. En este caso, dos supuestos fundamentales a tener en cuenta son, por un lado, la capacidad de los agentes privados para anticipar (y, por tanto, penalizar mediante sus decisiones de precio) los eventuales incumplimientos, y, por otro lado, la capacidad de la regulación para evitarlos.

- a) En cuanto a la insolvencia y al deterioro de los incentivos a cumplir que la precede, la capacidad previsorá de las partes probablemente no es mucha. No obstante, tampoco la regulación (que habría de tomar una forma similar a la regulación bancaria, como se discutió en España a principio de la década de 1990) sería muy eficaz. Además, sería costosa, por lo cual, al no existir el tipo de riesgo sistemáticos con que suele justificarse la regulación bancaria, no parece que sea razonable su utilización en este sector.
- b) Por lo que se refiere a retrasos y demora, el carácter recurrente de las transacciones mueve a pensar que los acreedores son capaces de anticipar en buena medida la probabilidad de padecer retrasos o conflictos de otro tipo. En la



medida en que así ocurra, penalizarán en mayor medida a aquellos distribuidores que se comporten peor. Como consecuencia, éstos tendrán incentivos para mejorar su control interno. Constituye un indicio empírico acerca de la existencia de estas penalizaciones, indicio de carácter circunstancial pero a juicio de los fabricantes muy firme, las diferencias que existen en la reputación de los distribuidores en cuanto a su capacidad organizativa interna y a su proclividad para incurrir en mayor o menor medida en desajustes de esta índole.

Sobre la base de estas consideraciones, el análisis apunta a que la regulación tendría en este terreno como consecuencia reducir y distorsionar la competencia, tanto entre distribuidores como entre fabricantes, más que equilibrar el poder negociador de los fabricantes respecto a los distribuidores. Nótese al respecto que, en la medida en que la regulación obligase realmente a los distribuidores a ser más cumplidores, esto perjudicaría a aquéllos que lo venían siendo en menor medida, pues tendrían que incurrir en un coste adicional para cambiar su política, coste que se traduciría en una menor descentralización y un mayor control de las decisiones descentralizadas. Ciertamente, obtendrían así un beneficio en términos de precios más bajos, acordes con su mayor grado de cumplimiento, pero esta ganancia probablemente no les compensaría dicho coste, pues de lo contrario ya hubieran seguido una política de mayor cumplimiento con anterioridad al cambio normativo. Además, en la medida en que así ocurriera, la regulación vendría a obligar a unos distribuidores a adoptar una política que, para ellos, es ineficiente y, por tanto, beneficiaría indirectamente a aquellos otros para los cuales dicha política sí era eficiente. Puede aplicarse el mismo argumento a las diferencias que pudiera haber entre fabricantes en cuanto a su capacidad para prever insolvencias o para acumular información sobre el grado de cumplimiento de sus clientes, de tal modo que las regulaciones podrían favorecer más a los de menor capacidad previsor.

## V. Conclusiones

El presente estudio ha centrado su atención en los aspectos más polémicos de la relación entre fabricantes y distribuidores: la duración de los plazos de pago, su demora y la revisión de condiciones a mitad de contrato. En lo esencial, el examen de las relaciones entre fabricantes y grandes distribuidores permite confiar en el carácter eficiente de la prácticas observadas, descartando así que obedezcan a un abuso sistemático por parte de los distribuidores, sin que ello signifique un funcionamiento perfecto de los mecanismos de salvaguardia.

Llegados a este punto, conviene recapitular los principales argumentos y conclusiones del trabajo:

1. El aplazamiento de pagos no sólo obedece a razones financieras sino que, a menudo, también asegura el cumplimiento de las obligaciones que los proveedores tienen con sus clientes. Como consecuencia, muchos conflictos que se manifiestan como demora de pago tienen como objeto, en realidad, una discusión sobre el grado de cumplimiento en la transacción comercial subyacente.
2. Al establecer el plazo de pago, el objetivo de las partes guarda relación con la eficiencia y el reparto mutuamente beneficioso de las ganancias procedentes del intercambio y no con la discriminación de precios o la extracción de rentas de monopolio.
3. Se constata una confusión entre tres fenómenos diferentes: el aplazamiento de pagos, la demora o retraso en el pago y la insolvencia o ausencia de pago. Son compatibles, además, plazos largos con demoras cortas: En la muestra de 3.000 empresas patrocinada por la Comisión Europea en 1996 no se detectaba correlación alguna entre la extensión de los plazos medios de pago empleados en los diversos países y la demora en los pagos. El plazo medio en España, que era de 68 días, el tercero más largo, estaba asociado a un retraso medio de tan sólo 6 días, que es el más corto, junto con el observado en Noruega, entre los 16 países analizados.
4. La mayoría de los contratos entre fabricantes y distribuidores se formalizan por escrito y se revisan al menos anualmente, mediante un laborioso proceso que está

siendo objeto de transformaciones importantes, quizá con objeto de reducir las ineficiencias que originan las asimetrías informativas entre los contratantes.

5. Las relaciones entre fabricantes y distribuidores son recurrentes y presentan un alto grado de continuidad. Este carácter recurrente genera incentivos para el cumplimiento y hace posible que casi la totalidad de los conflictos se resuelvan por negociación entre las partes, sin necesidad de emplear árbitros o tribunales externos.
6. En estas relaciones, el distribuidor ejerce competencias casi judiciales, posiblemente para aprovechar su ventajosa posición en cuanto a la disponibilidad de la información que es necesaria para evaluar el cumplimiento por parte de sus proveedores. Los distribuidores actúan así a la manera de jueces de primera instancia respecto a los pequeños conflictos que surgen cotidianamente en esas relaciones, en ejercicio de un derecho atribuido tácitamente al iniciar la relación.
7. Una de las vías mediante las que se ejerce esta actuación cuasi judicial es la demora de los pagos asociados a compras y facturas defectuosas, así como los descuentos por cargos indebidos. Concuera con esta valoración el que las pautas de aplazamiento respondan en parte a la conflictividad de las relaciones. Los plazos de pago varían de forma sistemática por tipos de productos y las diferencias observadas parecen responder a un objetivo último de reducir la conflictividad de las relaciones financieras y comerciales, y no a diferencias en el poder negociador relativo de las partes. Apoya también esta conclusión el que no se observen, en cambio, diferencias relevantes en los plazos empleados con proveedores exclusivos o que fabrican marcas propias del distribuidor.
8. Esta actuación cuasi judicial no sólo permite motivar el cumplimiento de las obligaciones contractuales sino también distribuir las ganancias de productividad de acuerdo con los esfuerzos realizados por cada parte. El mecanismo que se usa para ello es la solicitud por los distribuidores a mitad de contrato de primas por facturación y descuentos sobre el precio de compra contratado. Es coherente con esta interpretación el que la puesta en marcha de instalaciones o iniciativas que, habiendo sido desarrolladas por los distribuidores (como son, por ejemplo, las fusiones de distribuidores, las aperturas de nuevos centros y plataformas logísticas y las promociones especiales), dan lugar a ganancias para los proveedores suelen ir acompañadas por ese tipo de cambios en las condiciones del intercambio.
9. Esta posibilidad de modificar las condiciones contratadas puede dotar a la relación con la flexibilidad necesaria para generar incentivos eficientes, pues permite ajustar

el reparto de las ganancias del intercambio entre las partes a la evolución del entorno y al esfuerzo que efectúan para aumentar dichas ganancias.

10. La conducta reiterada de los fabricantes y la escasa concentración del mercado desmienten que la demora y la revisión de condiciones contractuales constituyan un abuso por parte de los distribuidores. Por un lado, los fabricantes aceptan esas modificaciones contractuales. Ciertamente, ello podría deberse a que a corto plazo carecen de otra salida para su producción. Sin embargo, aunque esa fuera la situación en algunos casos, ello no sería óbice para que progresivamente fueran absteniéndose de contratar con los distribuidores que emplean esas fórmulas de ajuste contractual. El que no interrumpen su relación con ellos indica que esos ajustes son beneficiosos para todos en el largo plazo. Por otro lado, también invalida los argumentos que creen identificar conductas abusivas el que la distribución exhiba bajas tasas de concentración, que son incluso inferiores a las de la fabricación, al menos para productos de gran consumo.
11. Si bien no pretende ser concluyente, la evidencia empírica a favor de la interpretación mantenida en el estudio es más sólida que las aseveraciones que se han venido utilizando en los debates públicos en esta materia. Cuando menos, dicha evidencia suscita serias dudas sobre los méritos de la explicación alternativa, basada en una supuesta desigualdad radical a favor de los distribuidores, única explicación que ha merecido hasta ahora la atención del legislador. No obstante, al valorar estos indicios empíricos y, en general, todo el trabajo, sólo me cabe pedirle, amigo lector, que someta al mismo juicio crítico los argumentos que se manejan en apoyo de ambas hipótesis.

## VI. Referencias

- ALÁEZ, R., J. BILBAO, V. CAMINO y J. LONGÁS (1997), "Las relaciones interempresariales como estrategia de reducción de costes en el sector de la automoción: El caso del País Vasco y Navarra", *Economía Industrial*, núm. 315, pp. 85-100.
- ARRUÑADA, B. (1998), *Teoría contractual de la empresa* (Madrid: Marcial Pons).
- ARRUÑADA, B. (1999a), "Limitaciones institucionales al desarrollo de la empresa", *Papeles de Economía Española*, nos. 78-79, pp. 17-32.
- ARRUÑADA, B. (1999b), *La Directiva sobre morosidad: Una mala solución para un falso problema*, Instituto de Estudios del Libre Comercio, (Madrid: Instituto de Estudios del Libre Comercio, IDELCO).
- ARRUÑADA, B., L. GARICANO y L. VÁZQUEZ (1998), "Asymmetric Completion, Non-Linear Incentives and Last-Resort Termination in Automobile Franchise Contracts", Universitat Pompeu Fabra, *Economics Working Paper 267*, octubre.
- BEGG, D., y R. PORTES (1993), "Enterprise Debt and Economic Transformation: Financial Restructuring in Central and Eastern Europe", en C. Mayer y X. Vives (eds.), *Capital Markets and Financial Intermediation* (Cambridge: Cambridge University Press), pp. 230-255.
- BRENNAN, M., V. MAKSIMOVIC y J. ZECHNER (1998), "Vendor Financing", *Journal of Finance*, vol. 43, núm 5, pp. 1127-41.
- CCE, Comisión de las Comunidades Europeas (1997), *Informe sobre los retrasos en el pago en las transacciones comerciales*, Bruselas, 9 de junio de 1997, C(97) 2121.
- CECO, S. A. (1993), "Debate de los plazos de pago: Negociando el punto de venta", (San Sebastián: EROSKI), febrero.
- DIRECCIÓN General de Comercio Interior (1998), "Proyecto de Código de Buenas Prácticas Comerciales", Ministerio de Economía y Hacienda, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa, Madrid, 13 de febrero.
- ELLIEHAUSEN, G. E., y J. D. WOLKEN (1993), "The Demand for Trade Credit: An Investigation of Motives for Trade Credit Use by Small Businesses" (Washington, DC: Federal Reserve Board), septiembre.
- EMERY, G. (1984), "A Pure Financial Explanation for Trade Credit", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 19, núm. 3, pp. 271-85.
- FERRIS, J. S. (1981), "A Transactions Costs Theory of Trade Credit Use", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 96, mayo, pp. 243-70.
- GARCÍA-VAQUERO, V., y L. A. MAZA (1996), "Crédito interempresarial: evolución reciente y efectos sobre el sistema financiero", *Boletín Económico del Banco de España*, marzo, pp. 29-45.
- HERNÁNDEZ DE COS, P., e I. HERNANDO (1998). "El crédito comercial en las empresas manufactureras españolas", Servicios de Estudios del Banco de España, *Documento de Trabajo*, núm. 9810.
- INTRUM JUSTITIA (1997), *European Payment Habits Survey* (Amsterdam: Intrum Justitia), 8 de abril.
- KANDEL, E. (1996), "The Right to Return", *Journal of Law and Economics*, vol. 39 núm. 1, pp. 329-56.
- KLEIN, B. (1992), "Contracts and Incentives: the Role of Contract Terms in Assuring Performance", en L. Werin y H. Wijkandere (eds.), *Contract Economics* (Cambridge, MA: Blackwell), pp. 149-72.
- KLEIN, B. (1996), "Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships", *Economic Inquiry*, vol. 34, núm. 3, julio, pp. 444-63.

- KLEIN, B., y K. LEFFLER (1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance," *Journal of Political Economy*, vol. 89, agosto, pp. 615-41.
- KLEIN, B., y K. M. MURPHY (1997), "Vertical Integration as a Self-Enforcing Contractual Arrangement", *American Economic Review*, vol. 87, núm. 2, mayo, pp. 415-20.
- LEE, Y. W., y J. D. STOWE (1993). 'Product Risk, Asymmetric Information, and Trade Credit', *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 28, pp. 285-300.
- LEY 7/1996, de 15 de marzo, de Ordenación del Comercio Minorista, *Boletín Oficial del Estado*, núm. 15, 17 de enero de 1996.
- LONG, M. S., I. B. MALITZ, y S. A. RAVID (1993), "Trade Credit, Quality Guarantees, and Product Marketability", *Financial Management*, vol. 22, invierno, 117-27.
- MASTEN, S. E., y E. A. SNYDER (1993), "United States v. United Shoe Machinery Corporation: On the Merits", *Journal of Law and Economics*, vol. 36, pp. 33-70.
- MELLE HERNÁNDEZ, M. (1997), "La actividad financiera de las grandes superficies. Caracterización de sus modelos de comportamiento", *Perspectivas del Sistema Financiero*, vol. 57, pp. 11-39.
- MELTZER, A. H., (1960), "Mercantile Credit, Monetary Policy, and Size of Firms", *Review of Economics and Statistics*, vol. 42, 429-37.
- MIAN, S., y C. W. SMITH (1992), "Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence", *Journal of Finance*, vol. 47, núm. 1, pp. 169-200.
- MILGROM, P., y J. ROBERTS (1992), *Economics, Organization and Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall). Traducción al castellano: *Economía, organización y gestión de la empresa* (Barcelona: Ariel, 1993).
- ORMAZA, I. (1992), "Las relaciones producción alimentaria/distribución: El dominio de los fabricantes", *Distribución y Consumo*, núm. 6, pp. 10-25.
- PADILLA, J. L. (1996), "El pequeño comercio andaluz se une frente a los hipermercados", *Expansión*, 17 de junio.
- PETERSEN, M. A., y R. G. RAJAN (1997), "Trade Credit: Theories and Evidence", *Review of Financial Studies*, vol. 10, núm. 3, otoño, pp. 661-91.
- PROPUESTA modificada de directiva del Parlamento Europeo por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las transacciones comerciales, 98/C 374/04, COM(1998) 615 final, *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, 3 de diciembre de 1998, C 374, pp. 4-14.
- ROMÁN, M. V. (1995) "Análisis comparativo de los plazos de pago en la industria alimentaria y en la distribución comercial", *Información Comercial Española*, núm. 739, pp. 93-109.
- RUBIN, P. H. (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, abril, pp. 223-33.
- SCHWARTZ, P. (1999), *El grado de concentración de la distribución: ¿Peligra en España la competencia?*, (Madrid: Instituto de Estudios del Libre Comercio, IDELCO).
- SCHWARTZ, R. (1974), "An Economic Model of Trade Credit", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 9, pp. 643-57.
- SCHWARTZ, R., y D. WHITCOMB (1979), "The Trade Credit Decision", en J. Bicksler (ed.), *Handbook of Financial Economics* (Amsterdam: North-Holland), pp. 257-73.
- SHAPIRO, C. (1983), "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, noviembre, pp. 659-79.
- SMITH, J. K. (1987), "Trade Credit and Informational Asymmetry", *Journal of Finance*, vol. 42, núm. 4, pp. 863-72.
- STRAMBIO, L., J. GONZÁLEZ y C. CONTRERAS (1995), *La distribución alimentaria en España y su entorno europeo* (Madrid: Ronald Berger).
- STRAMBIO, L., L. GONZÁLEZ, A. MESA y H. MOGE (1994), *La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993* (Madrid: Ronald Berger).
- WILLIAMSON, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (Nueva York: The Free Press).
- WILLIAMSON, O. E. (1991), "Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, junio, pp. 269-96.

WILLIAMSON, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance* (Oxford: Oxford University Press).

WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (Nueva York: Free Press).

# Contraportada

## ***Aplazamiento de pago y morosidad en las transacciones comerciales***

**Por Benito Arruñada**

1. El aplazamiento de los pagos no nace del abuso de unas empresas sobre otras, sino para aprovechar en beneficio común ventajas comparativas de índole financiera y asegurar que los proveedores cumplen sus obligaciones.
2. Entre fabricantes y distribuidores, el aplazamiento facilita el derecho de los consumidores a devolver las mercancías adquiridas, estimula al proveedor a cumplir las condiciones pactadas y permite adaptar los contratos a cambios sobrevenidos.
3. El gran distribuidor, por su reputación, por su necesidad de contratar de forma repetida y porque los fabricantes le renuevan su confianza con cada nuevo contrato, actúa de hecho como primera instancia judicial en sus relaciones con sus proveedores.
4. En ese papel, el distribuidor ajusta las condiciones a los cambios que se van produciendo e impone sanciones por incumplimiento, a veces demorando los pagos. El eventual abuso de su poder encuentra un castigo inmediato en términos de reputación y peores condiciones de compra.
5. Este análisis cuestiona las normas que ya existen (artículo 17 de la Ley del comercio) o se han propuesto (Directiva de morosidad, Código de buenas prácticas comerciales) en esta materia, pues parten de una mala comprensión de la realidad, entrañan costes innecesarios y son ineficaces respecto a los fines que persiguen.