

Canals de distribució en les empreses industrials catalanes

José Luis Bueno
Miguel Ángel Llano



Generalitat de Catalunya
**Departament d'Indústria,
Comerç i Turisme**

Papers d'economia industrial **14**

**Canals de distribució
en les empreses industrials
catalanes**

BIBLIOTECA DE CATALUNYA. DADES CIP:

Nueno, José Luis

Canals de distribució en les empreses industrials catalanes. - (Papers d'economia industrial ; 14)
ISBN 84-393-5293-X
I. Llano, Miguel Ángel, 1967- II. Catalunya.
Direcció General d'Indústria III. Títol
IV. Col·lecció: Papers d'economia industrial ; 14
1. Canals de distribució comercial - Catalunya
2. Catalunya - Indústries
658.86/.87:338.45(467.1)

Edició:
Departament d'Indústria, Comerç i Turisme
Direcció General d'Indústria

Col·lecció: Papers d'economia industrial

Primera edició: Barcelona, desembre del 2000
Tiratge: 2.000 exemplars

Consell de redacció:
Joan Miquel Hernández
Jordi Fontrodona

Coordinació de l'edició:
Neus Bassi

Traducció i correcció lingüística:
Josep-Lluís Sotorra

Disseny coberta i compaginació:
Joaquim Trias i Associats

Impressió: Grup 3, SL

D. leg.: B.51953-2000
ISBN: 84-393-5293-X

Canals de distribució en les empreses industrials catalanes

José Luis Bueno
IESE

Miguel Ángel Llano
I. I. San Telmo



Índex

Presentació	5
1. Introducció	9
2. Metodologia	19
3. Anàlisi: Canals de distribució en les empreses industrials catalanes	23
3.1. Canals de distribució que utilitzen les majors empreses catalanes per a distribuir els seus productes als clients	26
3.1.1. Anàlisi global de la mostra	26
3.1.2. Anàlisi sectorial de la mostra	27
3.1.3. Anàlisi de la mostra per període de fundació	32
3.1.4. Anàlisi de la mostra per percentatge de vendes que representen els seus majors clients	34
3.2. Canvis que s'han produït o s'espera que es produeixin en el futur en la manera de servir els clients	35
3.2.1. Anàlisi global de la mostra	36
3.2.2. Anàlisi sectorial de la mostra	37
3.2.3. Anàlisi de la mostra per període de fundació	48
3.3. Tipus de clients que es tenen o que s'esperen tenir en el futur	51
3.4. Responsabilitat de cadascuna de les parts implicades en el procés de distribució	53
3.5. La implantació del comerç electrònic al BTB català. Situació actual i perspectives	54
3.6. Conclusions i recomanacions	55
3.7. Glossari	59
4. Apèndix: Notes sectorials	61
Apèndix 1. Canals tradicionals: Els canals de distribució del sector farmacèutic a Espanya	62
Apèndix 2. Canals múltiples: Els canals de distribució dels productes fitosanitaris a Espanya	66
Apèndix 3. Curt que evoluciona a llarg, que canvia a múltiple, directe, dual i curt: Els canals de distribució de la informàtica a Espanya	68
Apèndix 4. Canals tradicionals: Els canals de distribució de l'oli d'oliva espanyol	72
Apèndix 5. Canals múltiples: Els canals de distribució en el sector del ciment a Espanya	74
Apèndix 6. Concentració i escurçament: Els canals de distribució del mercat espanyol de recanvis	76
5. Annexos	79
Annex 0: Model d'enquesta	80
Annex 1: Ús de canals de distribució per les empreses industrials catalanes a l'hora de distribuir els seus productes	83
Annex 2: Ús de canals de distribució per les empreses industrials catalanes a l'hora de distribuir els seus productes. Estudi sectorial	84
Annex 3: Ús de canals de distribució per les empreses industrials catalanes a l'hora de distribuir els seus productes. Estudi per període de fundació i per percentatge de vendes	85
Annex 4: Anàlisi dels canvis que les empreses industrials catalanes preveuen que es produiran en la manera de servir els seus clients	86

Presentació

Aquest treball constitueix una primera aproximació per entendre l'evolució dels canals BTB (negoci a negoci; o industrials) de les principals empreses industrials catalanes. El tema és rellevant per diverses raons. En primer lloc, les transaccions entre empreses constitueixen les dues terceres parts de totes les transaccions que integren el PIB de les economies desenvolupades. En segon lloc, els seus canals de distribució s'han anat transformant d'una manera silenciosa però implacable a la majoria dels països industrialitzats. Els mercats industrials són globalment contestables des de la darreria dels anys setanta: per tant, les tendències empresarials es difonen de mercats pioners a seguidors a un ritme imparabile. Un tercer element que posa els mercats industrials en primer pla són els desenvolupaments que vénen conseqüència d'Internet i de m-Internet.

Amb la ingenuïtat que, en general, caracteritza les estadístiques de comerç electrònic, l'Internet "business to business" ha estat imputat amb una quota de dos terços de tot l'Internet. És probable que aquesta xifra subestimi el potencial de l'e-BTB. No en va l'e-BTB es recolza en empreses, les quals tenen més bons equipaments informàtics, així com millor connectivitat i repetitivitat –i, per tant, estandardització– de processos i transaccions entre organitzacions. La globalització i la recerca d'eficiències són dues variables més que em fan sospitar que és molt probable que el BTB sigui més de tres quartes parts de tot l'e-commerce. De totes maneres, si fins i tot costa trobar estadístiques unànimes sobre el pes del BTB a l'economia mundial, temo que encara hauran de passar uns quants anys per descobrir el veritable pes d'aquesta dimensió del comerç electrònic.

L'emergència de l'e-business encara palesa més la rellevància dels canals de distribució, de la seva contínua evolució i de la complexitat d'adaptar-los d'acord amb l'estructura llegada als sectors industrials.

Fa uns quants anys, Rangan¹ va postular que els canals del futur serien híbrids, múltiples i curts. *Un canal híbrid* és aquell que especialitza les tasques de la distribució (possessió d'inventaris, propietat, promoció, negociació, finançament, gestió de la comanda, pagament i servei) entre els que siguin més eficients d'executar-les. Històricament, cada nivell en un canal (el fabricant, el majorista, el *dealer* o qualsevol altra institució) executava totes les tasques i això motivava un gran nivell de redundància i conflicte. Durant els anys seixanta i setanta l'amplitud dels marges comercials permetia abordar aquesta redundància. Els anys noranta, l'aprovisionament, la logística eficient i la transparència, hi van posar fi, i van obligar a especialitzar els diversos agents en tasques concretes.

L'enfocament institucional (el que parla de tipologia d'empresa mitjançera) és, per tant, desbancat per un enfocament orientat a la tasca, on el que és important és que es facin de manera adequada (eficiència) i de la manera adequada (efectivitat). Allò que els anglosaxons anomenen "doing the things right, and doing the right things".

Un altre dels gests que prenen els canals és el de *fer-se múltiples*. Ja no es tracta del fet que un operador faci la tasca de venda, un altre (un logístic) la lliura, i un tercer el servei tècnic, com ho postularia un model d'hibridació. L'emergència dels productes tecnològics com un component desproporcionadament creixent de les compres de les empreses industrials, amb els seus cicles de vida presumiblement més curts, empeny les empreses a fer servir diversos canals simultàniament per arribar al mercat. Al començament dels anys noranta, les empreses informàtiques al nostre país van establir un canal dual per distribuir els seus productes. Un canal intensiu en servei per atendre els clients que els calia prescripció, disseny d'aplicacions i servei i un "box-mover" (distribuïdor de baix valor afegit especialitzat en tasques logístiques) per a aquells que només volien preu. Aquesta dualitat s'ha multiplicat en els canals que distribueixen, per exemple, telefonia cel·lular. Avui no és gens difícil de trobar en qualsevol fabricant de mòbils com fan servir una dotzena de canals, amb les limitacions i el conflicte que això pot generar.

¹ Rangan, Shapiro, Moriarty: *Business Marketing Strategy: cases, concepts and applications, designing channels of distribution*. Ed. Irwin, 1994.

En tercer lloc, els canals tenen tendència a *fer-se curts*. La desintermediació potser és l'element que preocupa més, avui en dia, les empreses de distribució. També és el que ha de preocupar les empreses fabricants. El "legacy" o herència d'estructures de distribució que van ser útils, però que cada vegada en són menys, potser és l'obstacle que a priori hauria de preocupar aquells que competeixen amb els proveïdors BTB directes. Hewlett Packard, Compaq, IBM o Toshiba assisteixen amb preocupació al fet que Dell o Gateway (en mercat al detall) arriben directament a grans comptes corporatius amb un model directe genuí mentre que ells són a les mans de grans distribuïdors, professionalitzats i poderosos, però que introdueixen opacitat en el tram final de la distribució perquè si no ho fan seran oportunistament desintermediats per aquells per als qui abans van crear els grans mercats.

Sens dubte, crec que les empreses BTB han de tenir canals prèviament curts, múltiples i híbrids per poder prendre efectivament algun model de comercialització eBTB. Quan són així, el "legacy" del qual parlem més amunt és molt més petit i, per tant, ho és el risc de desintermediar canals que són molt importants. Si els canals són "tradicionals", és a dir, llargs, exclusius i redundants en la seva execució, persistir en la introducció de noves fórmules distributives és pràcticament un suïcidi per a l'incumbent que ho provi i que en depèn per subsistir. No cal dir que es pot aprofitar l'eBTB per a d'altres coses (p.e., per aprovisionar-se). De fet, a Europa i Espanya quasi de manera exclusiva, tots els marketplaces (mercats electrònics) que s'anuncien són dels que reben el nom de "buyer centric marketplaces", o marketplaces orientats a l'aprovisionament i no a la venda. El lector cal que pensi en l'inusitat nivell d'activitat que han emprès els bancs (almenys a nivell de preanunci) en l'e-commerce. Els bancs venen "commodities" purs –els productes financers són indiferenciats– però els venen de manera directa (curta) múltiple (amb oficines centrals, sucursals, caixers automàtics, implantacions en altres detallistes, telèfon, Internet i ben aviat en m-Internet), i híbrida (unes determinades transaccions no es poden executar per telèfon o anant al portal de la institució). Els bancs seran capdavanters en aquesta entrada en el negoci electrònic al nostre país.

Quan em vaig proposar de tirar endavant aquest projecte, jo estava ja en estat quasi fòssil. Mai no li he atribuït gaires probabilitats d'èxit a curt a l'eBTC al nostre país, si no és que es tracti del que s'encarregui de productes no físics (serveis financers, viatges, productes que es puguin digitalitzar o, en general, informació). També estava disposat a donar-li crèdit a les iniciatives en el món de tot allò físic que vinguessin emparades pel que els anglosaxons anomenen "incumbents", és a dir, empreses que hi eren i que no travessen el problema que els banquers d'inversió denominen "de liquiditat", és a dir, tenir comandes i poder servir-les amb productes.

Sí que era un entusiasta absolut de l'e-BTB al nostre país. Fins que vaig dur a terme aquest estudi. Hi he pogut constatar que lluny d'escurçar-se, multiplicar-se i hibridar-se, molts dels nostres canals en una gran varietat de sectors estan calcificats i que lluny de visionar el futur, els directius a càrrec de les decisions estratègiques de distribució de moltes de les nostres empreses mantenen el problema del comerç electrònic en un segon terme com si fos alguna cosa que no els fes el pes, ni a ells ni a les seves empreses. No fer front a aquest problema els obligarà a fer piruetes molt perilloses quan decideixin reprendre el camí de l'adopció de canals industrials innovadors. No és aquest el cas de tots, ni de bon tros. Una gran varietat de sectors han emprès fa anys aquest procés, i més endavant els electors d'aquest document podran constatar que una gran varietat de sectors han estat tractant d'escurçar els seus canals i de desintermediar-los, la qual cosa constitueix antecedents per a una adopció còmoda de tota mena.

Les principals conclusions que s'extreuen d'aquesta anàlisi basada en les respostes de 204 de les 600 empreses industrials més grans catalanes són les següents:

1. Per a una part important de la mostra, els canals *no han evolucionat* cap a fórmules de distribució que facilitin la introducció i la implantació de canals nous de distribució "seller-centrics", és a dir, per vendre els seus productes aquí o en mercats emergents. D'altra banda, gairebé la meitat de la mostra es troba en condicions d'abordar-lo sense cap contratemps.

2. L'estructura de la distribució industrial a Catalunya *no ha evolucionat* de manera significativa en els darrers anys. Amb excepcions, els canals són múltiples, però redundants, i llargs. Només s'han especialitzat una mica i pretenen continuar fent-ho. L'especialització augmenta la seva efectivitat però redueix la seva eficiència i això és bo en moments de prosperitat econòmica i per a productes diferenciats, però no ho és quan cau la demanda o els productes es banalitzen.

3. Els directius que van respondre el nostre qüestionari *no semblava que esperessin cap canvi notable* en la seva distribució en els propers 5 anys. Si s'esdevenen, no seran buscats de manera intencionada per aquestes empreses. Sí que sembla que s'assenyala una certa hibridació de tasques a través de l'externalització. Això permetria assolir una especialització eficient.

4. Sí que hi ha una certa preocupació pels canals electrònics. Però no se n'entreveu l'adopció en els propers mesos o anys. Ni de molt, generalitzada.

He d'agrair a Carmen Arandes, analista de l'IESE haver elevat la taxa de resposta d'aquest estudi a nivells del 40% de les grans empreses catalanes mitjançant la participació a l'estudi. Al Departament d'Indústria, comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya i a Joan Miquel Hernández (Cap del Servei de Programació i Anàlisi Industrial) pel seu entusiasme, guia i recolzament, així com la seva paciència en el lliurament de l'estudi. I, per descomptat, als més de 200 professionals que prenen part a l'estudi. Per a ells el meu respecte, el meu agraïment i la meva felicitació pel treball ben fet. També el meu ànim perquè abordin amb una conjuntura favorable els reptes de la distribució i que ho facin aprofitant tot allò bo que tingui el passat però amb l'ambició que demana el futur.

José L. Nueno
Barcelona, juliol del 2000

1. Introducció

Introducció²

En els darrers trenta anys els canals de distribució han experimentat una revolució sense cap precedent. En totes les àrees d'activitat econòmica, els sistemes per fer arribar els productes i els serveis al mercat han travessat canvis que és important comprendre. En l'origen d'aquests canvis trobem diversos fenòmens:

- Canvis en la intensitat de la competència: la competència intensa i global redueix els marges, el repartiment dels quals entre els diversos participants al canal en qüestiona els rols, i a vegades la pròpia existència dels participants. Aquesta hipercompetència, també es caracteritza per la ràpida imitació i destrucció d'avantatges competitius.
- La distribució, o l'operació en exclusiva de xarxes de distribució ha estat tractada habitualment com una barrera a l'entrada. En una gran varietat de sectors, aquesta concepció del canal com a barrera ha perdut aplicabilitat i, de fet, es pot considerar el "legacy" (herència o lògica dominant) a l'àrea de distribució com un obstacle a l'adopció de decisions per part dels proveïdors industrials que sovint demanden maneres d'actuar més radicals.
- Canvis en la importància de les diverses tasques de distribució: més tecnologia en els productes i especialment en la possibilitat de fabricar en sèries cada vegada menors de manera eficient, qüestionant la necessitat d'executar la tasca de trencar la sèrie en lots menors al llarg del canal.
- Canvis en les relacions de poder entre els integrants del canal: la concentració, internacionalització, horitzontalització i operació a una escala major dels canals, incideix en un canvi en la figura del "capità del canal", és a dir, aquell participant que decideix sobre l'assignació de tasques, marges, rols i responsabilitats.
- Canvis tecnològics: Accés a la informació actual de manera ràpida i, sovint, gratuïta.
- Reintermediació a càrrec d'empreses especialitzades a localitzar i comparar dades, a transportar més eficientment, a finançar, en una paraula, a executar les tasques de distribució de manera més eficient i fiable.
- Canvi en l'equilibri de la balança del poder a favor del consumidor i no del canal: Generada per la conjunció dels canvis tecnològics i els canvis socioeconòmics esmentats.
- Canvis en la situació del fabricant: El fabricant es veu en la necessitat de reduir costos i de mantenir un nivell òptim d'eficiència operativa, a través d'una racionalització de les plantes de producció unida a la reestructuració de les seves xarxes logístiques i de distribució i el desenvolupament de sistemes integrats de tecnologies de la informació.
- Una major sofisticació en l'aprovisionament. Potser un dels elements més importants en els darrers 10 anys és la transparentització creixent de l'activitat econòmica, en la qual els que compren cada vegada tenen més informació sobre les condicions en què compren els diferents membres del canal.

Aquests fenòmens impacten d'una manera diferent a la distribució entre organitzacions (d'ara endavant, distribució industrial) que a la distribució d'empresa a consumidor (d'ara endavant, distribució al consum).

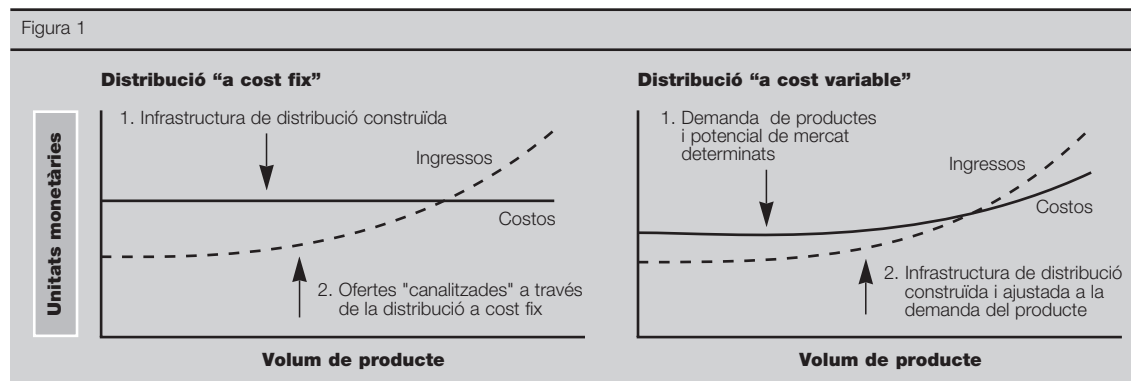
En la distribució industrial a Espanya (en la qual se centra el desenvolupament d'aquest document), les hipòtesis que tractarem de comprovar a través de la investigació de camp feta són les següents:

1. Els canals són **més curts**: reducció del nombre de nivells o graons del canal i canvi en el lloc on rau la presa de decisions. Internet i el comerç electrònic poden tenir un important efecte aquí, com a efecte, però també causal.

2. Els canals són **més híbrids**: la tradicional assignació vertical de les funcions i les tasques es converteix en una assignació horitzontal. Els diversos participants no executen, d'una manera repetida, totes les tasques, sinó que s'especialitzen en tasques concretes i les executen d'una manera eficient i exclusiva. La possibilitat de discretitzar les tasques a través de les noves tecnologies interactives també és un element important.

² Fragments de la secció d'Introducció basats en Rangan (1994), *Designing Channels of Distribution In Business Marketing Strategies* del llibre *Business Marketing Strategy: cases, concepts and applications*. Ed Irwin.

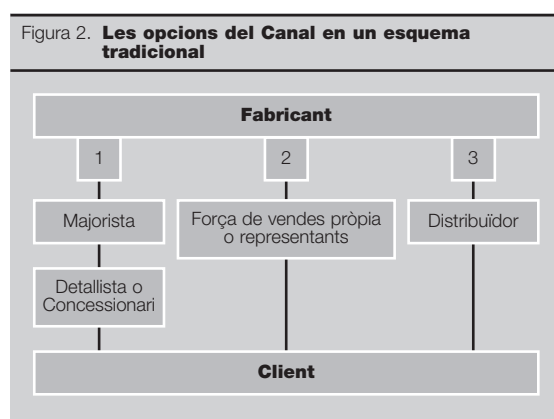
3. Els canals són **més múltiples**: la reducció de la capacitat de diferenciació derivada de la disminució dels cicles de vida dels productes obliga, especialment en productes tecnològics, a buscar maneres múltiples d'arribar al mercat, arribar abans, de maneres més econòmiques i més adaptades. Una tendència relacionada a aquesta multiplicitat és la que prové del món dels serveis, en particular els financers, que creen "canals per als productes" i no "productes per omplir canals preexistents". La Figura 1 il·lustra com és més fàcil assolir el líndar de rendibilitat en canals múltiples generats d'acord amb les innovacions que adaptar-los-hi. Aquesta lògica serà aprofitada també en productes tecnològics.



Com a resultat d'això molts interrogants sobre els canals de distribució que abans eren considerats com a essencials han passat a un segon terme. Per exemple, la decisió entre una distribució directa o indirecta ha donat pas a preguntes relacionades amb la capacitat dels canals per a:

- Generar barreres d'entrada.
- Magnificar la diferenciació del producte i/o servei.
- Facilitar el coneixement íntim del client.
- Esmorteir l'exposició del proveïdor a les incerteses del mercat.

Tradicionalment els canals de distribució han estat vistos com si fossin sistemes verticals de màrqueting en els qual la responsabilitat s'anava transferint de nivell a nivell. A la Figura 2, a través de l'opció 1, el fabricant enviava un lot de producte al majorista. El majorista el dividia en lots més petits i el venia al detallista o concessionari, el qual emmagatzemava el producte i convencia el client perquè el comprés. Si el producte necessitava servei postvenda l'usuari final recorria al detallista, el qual donava manteniment i arranjava el producte en el seu territori geogràfic, que abans li havia estat assignat pel fabricant.



També es donava un alt nivell de redundància. El fabricant inspeccionava i expedia. El majorista també. El mateix el *dealer*. En entorns municipals això és assumible. Amb marges en compressió, és impossible. Els fabricants també podien accedir als clients a través de sistemes alternatius (directament amb la seva pròpia força de vendes o mitjançant representants) o via distribuïdors. A la Figura 2 aquestes són les opcions 2 i 3. A vegades, aquesta multiplicitat generava conflicte.

A Espanya, els fabricants han estat històricament en una posició de dependència relativa en termes de poder davant els seus canals. Una

mala infraestructura de transport, un mercat fragmentari i dispers geogràficament, amb un volum relatiu i precari en comparació al d'altres països, una moralitat de pagament baixa i tolerada pels governants han fet més sostenible la posició al mercat de canals la funció dels quals ha estat la de reduir-ne les ineficiències. Amb l'emergència d'un nou entorn logístic i informacional, l'impacte en el poder relatiu de les parts implicades en la relació ha estat brutal. A la majoria dels sectors industrials catalans, s'ha produït un canvi que ha estat poc entès per les parts implicades –ho ha estat molt més en BTC que en BTB. En vista dels resultats del nostre estudi podríem afirmar que el lideratge del canal avui en dia va a la deriva en diversos sectors al nostre país.

Amb independència del canal de distribució que es faci servir, l'usuari final satisfia els seus requeriments del canal sobretot a través d'una sola font. En la distribució tradicional era poc rendible desempaquetar i assignar responsabilitats funcionals a través de diversos membres del canal. Un client petit que consumia a través del canal minorista, potser s'hauria estimat més d'obtenir la informació tècnica directament del fabricant, però a causa de la magnitud reduïda de les seves compres, havia de buscar i accedir a aquesta informació a través del minorista com a part del recolzament de distribució prestat per aquest nivell del canal.

A l'esquema tradicional al qual al·ludeix la Figura 2, el capità és el fabricant. Decideix a través de quin canal se servirà el client i franquicia distribuïdors segons com li és de complexa, a cada canal final, l'execució de les tasques comercials.

El client ben poca cosa pot dir sobre això. Podríem assignar-lo en el temps en el període que va des de la revolució industrial fins als anys vuitanta. Quan els fabricants serveixen ingredients (matèries primeres com ara cereals, ciment, sosa càustica o querosè), les marques no existeixen, i els majoristes trenquen el lot de servei, i constitueixen, si la té algú, la marca. Localitzen fonts d'aprovisionament dins i fora del país. Li expliquen als fabricants nacionals emergents de quina manera han de fabricar els productes per arribar als estàndards de qualitat dels productes que aprecien els seus clients i que ells importen de fora del nostre país. I resolen un complex, contingut, i sovint poc racional trencacolls administratiu per aconseguir les cobejades llicències d'importació dels béns i de les matèries primeres no disponibles al nostre país.

Una anàlisi dels comptes de resultats d'aquests majoristes dels anys cinquanta i seixanta (si n'hi hagués) revelaria que operaven amb fons de maniobra molt atractius. Cobraven al comptat mercaderies que sortien del seus magatzems tan bon punt les rebien, i les pagaven a 90 dies.

La demanda superava àmpliament l'oferta, i el seu treball tenia un gran valor afegit, ja que en general l'ocupació dels fabricants era fabricar, i la dels distribuïdors cobrar peatge dels ponts que construïen sobre les imperfeccions del mercat.

En d'altres entorns, i pot ser que el més paradigmàtic dels quals sigui el nord-americà, la crisi de la distribució és funció directa del desenvolupament tecnològic. Els plans de carreteres i el ferrocarril refrigerat van posar fi a aquells distribuïdors que feien de la geografia l'única raó d'existir. La caiguda de la demografia durant els anys trenta, com a conseqüència de la depressió, seguida de la guerra mundial produeixen una escassetat de mà d'obra que permet implementar l'automatització industrial sense cap conflicte social. L'avió de reacció impulsa una deregulació de la càrrega aèria que dona lloc al naixement d'operadors logístics ràpids i econòmics, millors que el servei de transport propi de qualsevol fabricant. Les tecnologies de la informació faciliten molt la localització de les millors ofertes i disposen la concentració de majoristes i detallistes que només poden accedir al poder de compra que assegura preus baixos i a la massa crítica per invertir en aquestes tecnologies. L'envelliment dels emprenedors que van muntar operacions després de la guerra, també coadjuva en la venda de les seves operacions a fabricants i competidors. Cada gran canvi tecnològic, geopolític o de comportament del consumidor ha disparat girs estructurals importants als canals.

Tots aquests elements redueixen també el nivell d'imperfeció en el mercat i fan que el rol del distribuïdor tradicional cada vegada sigui més difícil de sostenir. Alguns l'entenen sagaçment i reaccionen a l'amenaça del poder del fabricant amb armes semblants. Desenvolupen les seves pròpies marques, sovint importades de mercats llunyans amb mà d'obra a baix cost. Es fusionen entre ells o s'adquireixen. S'integren cap avall tot donant lloc a l'emergència de l'"assassí de categories" barreja de distribució BTB i de detallista amb format hipermercadista, i que avui és present virtualment en totes les categories de negoci. Finalment, s'integren cap amunt, i adquireixen a fabricants modestos, i menys modestos (algunes integracions de detallistes farmacèutics "múltiples" als EUA han estat d'aquest estil).

Mentrestant, Espanya i, en la seva avantguarda, Catalunya no se separa massa d'aquest patró en forma, però sí que en ritme. En primer lloc, l'economia és tancada, per complet fins als anys seixanta, i d'una manera parcial fins a ben entrats els anys vuitanta. Els desenvolupaments infraestructurals són molt més lents, i són heterogenis geogràficament. L'entramat legal encara persistia en moltes àrees. És aquest element d'absència d'obertura el que potser ha afectat més la nostra estructura distributiva. El majorista de productes tèxtils pot viure bé fins que els seus confeccionistes se li anticipen a localitzar els ingredients que els calen, els fan desaparèixer de les seves col·leccions o desapareixen ells mateixos davant de les importacions dels distribuïdors. No canvia l'intermediari. Canvia l'èmfasi a la tasca. Potser seria assumible l'existència d'aquest intermediari ocupat en la logística, o en la localització de confeccionistes de morositat baixa. El valor que afegeix cada distribuïdor migra cap a territoris nous. Però la reducció d'ineficiències i l'emergència de tecnologies de la producció, la distribució i la informació redueix els territoris en els quals els intermediaris poc evolucionats poden prendre asil.

A tot arreu, les grans revolucions de l'aprovisionament s'inicien en sectors concrets i es difonen a d'altres. L'alimentari va provocar la primera en llençar productes amb marca i anunciar-los en mitjans massius, alhora que obligava el majorista a acceptar la distribució d'uns productes que el mercat demanda però davant de l'acceptació del qual estava signant la seva sentència de mort. Aquesta va ser una revolució dels envasos, però que va afectar el món dels negocis creant les marques i el màrqueting.

El sector d'automoció va disparar una altra de les grans revolucions, la de l'estratificació de la distribució, en la qual un model entròpic en què desenes de milers de proveïdors es trobaven a les taules de negociació dels acobladors dels vehicles (els OEMs, o *original equipment manufacturers*), es convertia en un model amb 4 nivells: OEM, Tier (nivell 1, integrat per fabricants de mòduls amb marca i tecnologia: Valeo, Delphi, Recaro, Bosch&Siemens, p.e., no més de 200 a tot el món); Tier 2 (nivell 2, fabricants de subcomponents sense marca ni tecnologia; diversos milers a tot arreu); Subcontractistes (tenen capacitat de subcontractar mecanització i manipulació per als Tier 2; centenars de milers a tot el món). Tot entenent-se amb els Tier 1, els OEMs eliminen qualsevol intermediació, que queda reduïda a l'*aftermarket*. En aquest estudi presentem algun cas referit a aquests OEMs. El sector de l'electrònica presenta el tercer tipus de revolució, en dur fins a les darreres conseqüències el model de venda directa. Aquest sector elimina la mediació distributiva, i tendirà a anar directament per complet, a través dels mitjans interactius.

L'experiència d'aquests sectors permet aventurar cap a on va la nostra distribució.

Potser el canvi essencial als canals és que avui és el client final i el canal o el proveïdor qui, a través de l'accés a ofertes variades de múltiples proveïdors i apoderat per la informació sobre ofertes i nivells de servei cada vegada més disponible, demana tasques i no institucions. L'enfocament per dissenyar el canal adient es basa en les funcions a desenvolupar i no en els intermediaris a retenir.

Els productors, majoristes, distribuïdors, minoristes i d'altres membres del canal de distribució existeixen amb l'objectiu de dur a terme algunes de les **funcions genèriques** següents:

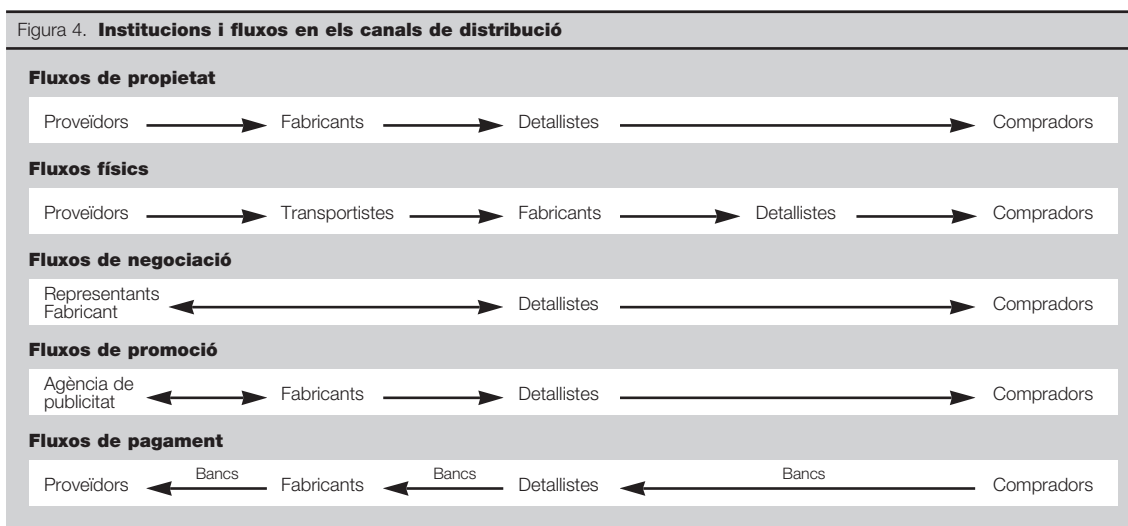
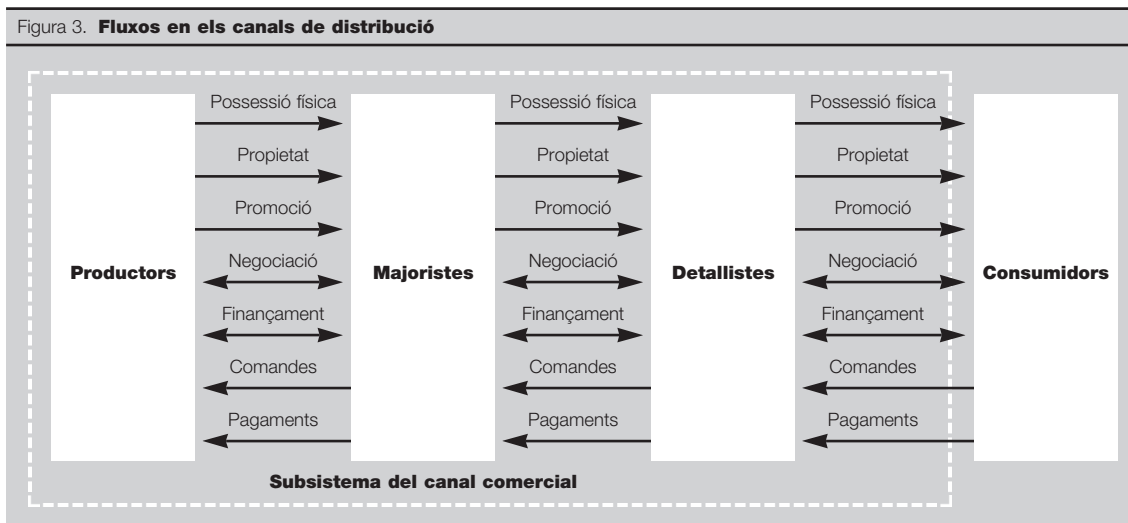
- Sostenir inventaris.
- Generar demanda.
- Distribuir físicament els béns.
- Subministrar servei postvenda.
- Estendre crèdit als clients.

Amb la finalitat de poder fer arribar els béns als usuaris finals, els fabricants han d'assumir aquestes funcions o traspasar-les als intermediaris al canal. Es poden eliminar o substituir membres al canal de distribució, però mai no es podran eliminar les funcions que exerceixen si no fos que aquestes deixen de ser genuïnes. Per exemple, els editors i els majoristes de llibres seran necessaris mentre els autors no imitin Stephen King i permetin que es baixin els seus textos directament d'Internet. El mateix es pot dir de MP3, dels bitllets electrònics d'Iberia, o de la distribució de software per a ordinadors. Això no obstant, en el món físic, se sol donar que, quan s'eliminen membres en el canal de distribució, les seves funcions es transfereixen aigües amunt o avall dins del canal tot passant a ser responsabilitat d'altres participants.

En la mesura que una mateixa funció sigui exercida a més d'un nivell en el canal de distribució, la càrrega de treball de la funció serà compartida per diferents membres en tots els nivells. Per exemple, els fabricants, majoristes i detallistes pot ser que tinguin la necessitat de sostenir inventaris. Aquesta duplicació i redundància incrementa els costos. Això no obstant, l'increment en costos es justifica en la mesura que això es requereixi per poder proveir béns als clients en la quantitat adient i en el moment i lloc precisos. Si l'increment en costos no es justifica, aleshores la redundància genera imperfeccions.

Els fluxos en els canals de distribució constitueixen una sèrie de funcions desenvolupades en seqüència pels membres del canal. El terme flux, per tant, descriu moviment. Com es pot observar a la Figura 3, la Possessió Física, la Propietat i la Promoció són fluxos que van "aigua avall" del productor al consumidor. Un fabricant promou el seu producte amb un majorista, el qual, alhora, fa el mateix amb el minorista, etc. La negociació i el finançament es mouen en totes dues direccions, mentre que la generació de comandes i el pagament són fluxos que es mouen "aigües amunt".

Tots els fluxos i les funcions són indispensables en el canal de distribució, però això no vol dir que tots els actors del canal participin en tots els fluxos. Com es pot veure a la Figura 4 unes certes agències s'especialitzen en un o més fluxos.



Així doncs, per exemple, quan una empresa compra ordinadors Dell, ho fa directament a un agent d'aquest proveïdor, per telèfon al seu *call center*, o a través de www.Dell.es. Ho rep per Irish Cargo, un operador de logística irlandès. El servei tècnic l'implementa Metrolico, un especialista en aquesta àrea. Irish Cargo no agafa comandes. Metrolico no emmagatzema ordinadors. Dell no presta servei tècnic. La redundància s'elimina, es produeixen estalvis i s'especialitza dos intermediaris. La concentració en un nombre limitat de tasques produeix aprenentatge, el qual condueix a estalvis.

Cisco, el proveïdor d'equip i software per a la xarxa duu a terme quasi el 90% del seu negoci a Internet. A més a més, en el 60% dels productes que ven no té titularitat de cap tasca tradicional de proveïdor. Connecta tercers que fabriquen aquests productes amb les empreses que els adquireixen i cobra un marge d'intermediació.

Les hipòtesis d'investigació

Tal com s'assenyalava anteriorment, aquesta investigació té l'objectiu de comprovar si els canals de distribució a Catalunya passen a ser més híbrids, més múltiples i més curts. Amb la finalitat de partir del mateix concepte a l'hora de tractar aquestes tres possibles tendències, en aquest capítol descriurem allò que entenem quan parlem dels esmentats fenòmens.

Canals híbrids

Aquest és un tipus d'estructura en el qual el proveïdor i els membres que integren el canal de distribució, comparteixen l'execució especialitzada de les funcions. El proveïdor pot exercir algunes de les funcions del canal (e.g. la negociació de vendes o la generació de comandes), mentre que la resta

de components del canal realitzen les altres funcions (e.g., distribució física i lliurament al client). D'altres membres del canal es poden especialitzar en funcions com ara el Servei Postvenda. En essència en els canals híbrids els diferents elements treballen junts, i especialitzen els seus integrants en diferents funcions o agrupacions de funcions. Aquesta fórmula al·ludeix el model de Dell al qual ens hem referit abans, i sovint es pot trobar en el sector d'equip i subministrament a hospitals on una força de vendes pròpia porta la relació amb el model i un distribuïdor la del servei logístic i sovint tècnic dels productes que serveix. L'element distintiu és que no se sobreposin els esforços. Els diferents socis del canal s'especialitzen i són remunerats en atenció a les tasques que executen.

La tendència cap a l'especialització de les funcions és provocada pel desig exprés del client de rebre productes i serveis al menor cost, amb la millor qualitat i en el moment i lloc precisos. Això requereix desempaquetar les funcions del canal per oferir-les de manera separada.

A causa que en aquesta classe de sistema l'element que interactua amb el client no és responsable de l'execució de tot el conjunt de funcions del canal, tampoc no es pot esperar que rebi el marge o la comissió semblant a la que es rebria en el sistema tradicional. En el canal híbrid la mala execució d'un dels elements del sistema, moltes vegades, ha de ser suplït per un altre encara que el benefici sigui compartit per tots. Gestionar un sistema híbrid requereix que el "capità del canal" que hi actua com a líder sigui capaç d'assegurar que la càrrega de treball i la recompensa siguin equitatives. Els canals híbrids són costosos de gestionar i acostumen a ser comuns en sectors en els quals els marges són grans, i on els proveïdors són poderosos.

Canals múltiples

És important no confondre els canals híbrids amb els canals múltiples. Els canals múltiples reflecteixen el nombre de canals disponibles per al client però cadascun executa totes les tasques. Si per a una necessitat específica d'un segment de clients una de les opcions de canal disponible, pot executar alguna tasca, el client que pertany a aquest segment optarà per ser atès per un altre dels canals disponibles. Una empresa que vulgui comprar informàtica i telèfons cel·lulars per equipar la seva xarxa de vendes pot adquirir el mateix model i, fins i tot, la mateixa marca a través d'Internet o en una botiga especialitzada en telefonia, amb diferents nivells de preu i servei, a través d'una botiga de l'operador de mòbils, d'un Key Account d'aquest operador, d'un hiper, d'un taller mecànic especialitzat en kits de "mans lliures" o, fins i tot, a través d'una botiga d'electrònica de consum.

L'expectativa és que un client que sigui molt sensible al preu adquireixi l'ordinador a través de la xarxa, mentre que un client que busqui informació de producte i programes d'optimització de costos l'adquirirà a través de la botiga especialitzada. Si bé és cert que aquesta és l'expectativa en la realitat hi ha clients que busquen el preu baix i també demanen una gran quantitat de servei. Uns altres clients, usuaris intensius del producte podran trobar el nivell de servei que busquen també a la xarxa. Mentre que el preu alt justifiqui un gran servei, aquest tipus de client serà fidel al canal, però si el servei es torna innecessari o pot ser adquirit a un cost menor la retenció es complicarà. Per exemple, un client pot demandar una demostració completa en una botiga especialitzada en oficines mòbils i després comprar l'equip a través d'Internet.

El que acostuma a passar en els canals múltiples és que s'assignen els diferents productes i models per canals. Amb això es redueix la comparabilitat de l'oferta. Aquestes demarcacions funcionen només quan hi ha grans diferències entre la gamma de productes. A vegades, malgrat les diferències entre productes, els canals que competeixen entre ells són capaços d'oferir solucions semblants als clients empaquetant i completant les mancances dels seus productes de manera adequada. Per exemple, ordinadors personals per a estacions de treball, i estacions de treballs per a microordinadors. Aquells que operen a costos més alts són víctimes de l'arbitratge que duen a terme els cap de compres dels clients, i canibalitzats per operadors de baix valor afegit.

Els canals múltiples prevalen en els sectors que canvien ràpidament i són menys comuns en els sectors estables. El canal s'adapta al comportament de compra del client. Encara que els canals múltiples són necessaris per reflectir la pluralitat del mercat, cada canal està clarament especialitzat per servir un comportament de compra específic. El que és cert és que els canals de valor afegit recolzen el desenvolupament dels mercats en prestar suport tècnic als adoptants primerencs, però les participacions de mercat dominants les fan els canals de baix valor afegit, amb la seva habilitat d'ampliar la base d'usuaris. N'hi ha prou amb un exemple que és més BTC que BTB, i és el de la telefonia cel·lular, el qual ja hem esmentat abans. Els primers equips analògics eren cars i proporcionava cobertures baixes. Els equips d'avui es regalen o se subsidien fortament, disposen de cobertura àmplia, varietat de serveis i simplicitat d'ús. En entorns dinàmics els comportaments de compra dels clients van canviant contínuament. Els canals múltiples seran una cosa habitual per satisfer aquestes necessitats canviant dels clients.

Canals curts

Al mateix temps que canvia la magnitud de les xifres econòmiques de la distribució industrial a Espanya canvien també les funcions d'uns certs nivells en la distribució. Uns certs elements del canal passen a ser superflus. Hi ha una tendència a escurçar els canals. De tota la tipologia d'intermediaris el paper del majorista o el "Master Distribuïdor" és probablement el que té més risc de desaparèixer. Amb l'aparició de sistemes i empreses de logística que operen amb temps de lliurament molt curts, els minoristes ja no volen o no veuen la necessitat d'haver de passar les seves comandes al majorista i ho fan directament a través del proveïdor.

El fabricant, amb la disponibilitat de tecnologies de la informació modernes és capaç de seguir i respondre al nivell del detallista. Les tecnologies de la informació i la capacitat de donar una resposta ràpida a qüestions logístiques, han disminuït substancialment la necessitat de duplicar o triplicar inventaris a través del canal. En un entorn de forta competència, el marge extra estalviat en alguna fase del canal es reflecteix en una reducció de preu per al client final. L'aparició de macrobotigues especialitzades (Leroy Merlin en materials de Construcció) que compren directament al fabricant i venen directament a l'usuari és un exemple d'aquest aplatament del canal. Staples ho fa amb material d'oficina. Norauto amb equipament per a automòbil. Dell amb ordinadors.

En moltes indústries els majoristes van ser establerts per fabricants que no tenien capacitat de servir comandes petites. El majorista servia de conducte essencial a la distribució al detall. Avui en dia el detallista és molt més gran i més sofisticat i és capaç de manejar al mateix temps tant els fabricants com els clients. Per als petits detallistes que encara necessiten un recolzament pel que fa a assessorament de producte o crèdit, el majorista pot ser que sigui la seva única alternativa. Però en el futur només sobreviuran aquells majoristes que facin servir de manera eficient els avenços en tecnologies de la informació i logística per adquirir un avantatge competitiu que puguin combinar amb un excel·lent servei per servir a comandes petites. Altrament, es veuran reclosos cada vegada més a aquells clients que els fabricants no volen: aquells que tenen elevats costos de servei o riscos per morositat.

Des del punt de vista del fabricant una tasca clau serà la de gestionar la transició. Aquells fabricants que han fet servir de manera reeixida durant molts anys el canal majorista els serà difícil saltar-se aquest nivell. La inversió a què s'ha de sotmetre i el risc d'error són grans. La capacitat de resposta d'alguns grans distribuïdors no ha de ser menyspreada. Malgrat tot, els majoristes exerceixen les funcions de gestió de l'inventari i finançament de la xarxa de detallistes. Les comandes poden ser molt petites perquè el fabricant pugui servir-se eficientment. Apareixeran nous fabricants més petits i més àgils que escolliran l'alternativa de saltar-se el majorista. Mentre que el fabricant tradicional (amb el canal majorista en el seu sistema de distribució) perd vendes, participació i beneficis, la pressió de canvi serà enorme, però el desig de canviar és generalment tebi especialment per als líders tradicionals i les grans empreses del sector. És el problema del legacy o herència tradicional que complica la presa de decisions.

Els fabricants que han tractat de dur a terme solucions salomòniques en les quals selectivament escurcen el canal pels grans comptes detallistes, i que deixen els majoristes perquè atenguin els petits, generalment fallen. Els petits detallistes seran incapaços de competir en preu contra aquells detallistes que se subministren directament a través del fabricant.

Els fabricants tenen dues solucions possibles: la primera consisteix a escurçar el canal per a tots i la segona a reconvertir el majorista de manera que sigui capaç d'integrar les noves economies ofertes per les tecnologies de la informació i la logística convertint-lo en magatzem o plataforma mestra del fabricant.

El disseny de franquícies, en aquells sectors en què hi ha un canal important al detall pot permetre el trànsit d'un màster distribuïdor a un màster franquiciador. No obstant això, té moltes condicions inicials que no sempre es compleixen: que hi hagi una provisió de valor genuí i innovadora que recolzi els màsters franquiciadors, o que els detallistes vulguin convertir-se en franquiciadors, entre d'altres. Els majoristes independents que estan afiliats a un gran nombre de proveïdors no tenen cap alternativa més que anar innovant constantment les seves operacions de distribució per poder sobreviure dins del canal. En tots els canals, fins i tot en els més complexos hi ha majoristes rendibles i viables. Però permanentment adaptables.

Possibles conseqüències

Si les hipòtesis que els canals catalans seran més curts, més múltiples i més híbrids es compleixen, en el futur tendiran a ser molt més interactius amb el client. En molts casos els clients tindran i exigiran la capacitat de poder modificar els productes per satisfer les seves necessitats molt particulars. En alguns sectors avui en dia ja es presenta aquest fenomen. Els clients d'ordinadors, per exemple, poden transformar del tot el sistema de hardware i software estàndard amb la finalitat de satisfer una necessitat molt particular. Alguns fabricants de vehicles donen la possibilitat al client d'escollir entre una sèrie de característiques que personalitzin el cotxe que vulguin amb temps de lliurament cada vegada més curts.

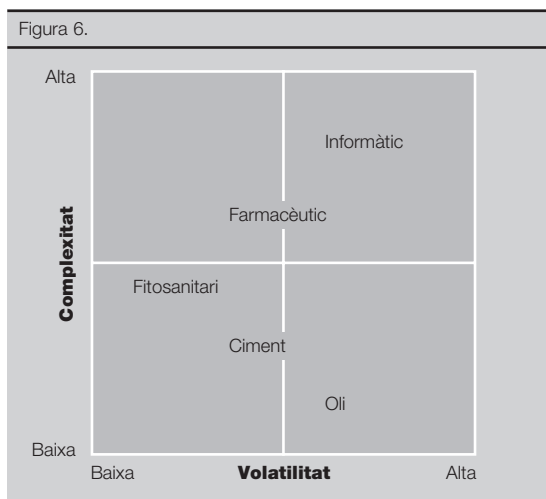
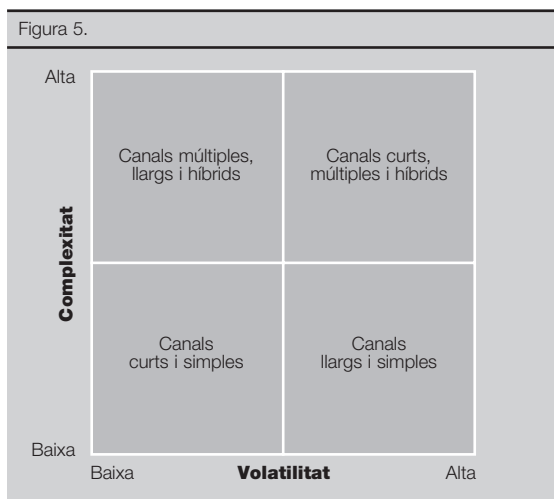
Els canals estan destinats a acceptar el seu nou rol en què s'haurà de funcionar com una xarxa de comunicació de doble via si realment volen arribar a estar no solament orientats al client sinó amb la capacitat de respondre eficaçment a les seves necessitats molt particulars i moltes vegades úniques. Això precedent pot ser dut a terme a través de canals més curts, híbrids o múltiples o amb el sistema tradicional, però clarament molta més informació que la que abans es compartia haurà de començar a fluir i a ser intercanviada a través dels diferents graons per poder fer que aquesta xarxa de comunicació de doble via sigui una realitat.

En el futur, les aliances en el canal hauran d'orientar-se a enfortir i a recolzar tot el canal amb la finalitat de guanyar la batalla. Això no vol dir que no hi hagi conflictes en la seva gestió. L'autonomia en la gestió d'unes certes funcions, la ubicació dels descomptes financers, la demarcació de normes pel que fa a productes i clients entre d'altres seran fonts de conflicte. La diferència és que aquests conflictes sorgeixen i estan orientats a millorar l'eficiència del sistema per satisfer les necessitats del client. Ell és el gran guanyador de les transformacions que travessen els sistemes per anar al mercat.

2. Metodologia

La metodologia d'aquest treball ha estat doble. En primer lloc, duem a terme una sèrie d'entrevistes amb empresaris i directius de mitja dotzena de sectors. Anteriorment, hem parlat del fet que la funció de distribució ha estat tradicionalment la d'absorbir la turbulència dels mercats. D'aquesta manera el fabricant es concentra en les prioritats industrials mentre que el distribuïdor es dedica a les del mercat. Un model que apliquem fa anys³ per mirar d'entendre aquest problema és un que manllevem de la literatura sociològica, i que descompon la turbulència de mercats en dos components. Volatilitat i heterogeneïtat. Per volatilitat entenem la dificultat a predir els canvis futurs en les àrees de demanda i tecnologia que pot travessar un sector. Una indústria en la qual els preus canvien d'una manera agressiva com a conseqüència de cicles que és difícil anticipar, és un sector volàtil. Aquells sectors que poden veure la seva estructura i comportament alterats per l'emergència de canvis tecnològics que és complex anticipar, són volàtils. Un sector és heterogeni o complex quan compta amb molts segments de producte/mercat, quan hi ha molts competidors i tenen agrupacions estratègiques molt variables, o quan hi ha molts clients, de diferents volums i productes de compra.

Els resultats que hem tingut en estudis anteriors introdueixen una tercera variable, la munificència, que podríem definir d'una manera simplista com el nivell de marges que hi ha en el sector. A l'efecte d'aquest estudi i perseguint la rellevància de les seves conclusions abans de tot ens decidim a fer servir la taxonomia només com a mecanisme per estructurar el nostre treball de camp, tot assegurant-nos que cobríem totes les casuístiques que es poden donar en el BTB. La Figura 6 il·lustra els sectors estudiats i la seva ubicació qualitativa.



L'altre component de la nostra anàlisi va ser un qüestionari que administrem a una base de dades d'empreses industrials que constava de les 600 empreses en facturació més important, amb un punt de tall de 2.000 milions de pessetes l'any 1999. el qüestionari es recull a continuació. Amb la finalitat d'augmentar la taxa de resposta acudim a un instrument molt simple, que tenia la finalitat de recollir informació sobre els següents aspectes.

1. Dades demogràfiques: Antiguitat, Sectors d'activitat, Concentració de vendes.
2. Mecanismes actuals per arribar al mercat.
3. Canvis en model per arribar al mercat: En els darrers 5 anys, i en els propers 5 anys.
4. Descripció dels clients.
5. Responsabilitat sobre tasques clau: possessió i propietat d'inventaris, promoció, negociació, finançament, assumptió de risc a curt, presa de comandes i cobrament.
6. Principals àrees de preocupació comercial.

³ Nueno, Rangan, Dant (1994)

Si bé és cert que reconeixem que l'instrument és massa senzill, creiem que només amb aquest tipus d'instruments es poden aconseguir taxes de resposta altes. La nostra ha estat de 235 qüestionaris, o un 40%, nombre rere el qual vam decidir d'acabar el treball de camp. Vam refusar 31 qüestionaris per manca de compleció de les dades, i aquesta és l'única depuració que es va fer a la mostra. Tot seguit discutirem els resultats de l'enquesta i després presentarem una secció de conclusions i recomanacions. (Model Qüestionari, vegeu Annex 0). I, finalment, en un apèndix, presentem a manera il·lustrativa 6 notes sectorials.



3. Anàlisi: Canals de distribució en les empreses industrials catalanes

Anàlisi descriptiva de l'estudi dut a terme sobre 204 empreses industrials catalanes

Amb l'ambició de fer els resultats d'aquest estudi rellevants als nostres lectors, la mostra s'ha dividit per sectors, per analitzar els canvis de les tendències en cadascun dels quals respecte de la mostra global. La divisió és la que es presenta a la Taula 1.

Taula 1. Sectors activitat (%)	
Alimentació	12,5
Automòbil	9,5
Components elèctrics	5,5
Components mecànics	6,0
Construcció (materials de)	5,5
Editorial	2,5
Informàtica i electrònica	12,0
Metall	6,5
Paper	5,0
Plàstics	4,0
Químic i farmacèutic	13,0
Siderúrgic	4,0
Tèxtil	8,0
Transport (altre material de)	3,5
Altres	2,5
TOTAL	100

La mostra presenta una cistella equilibrada dels sectors centrals de l'economia catalana.

A continuació es presenta la distribució d'empreses tot tenint en compte tant la seva antiguitat (dividida en quatre blocs) i la concentració de les seves vendes expressada com el percentatge de vendes que representen els seus majors clients. Els resultats són els que es reflecteixen a les Taules 2 i 3. Cal destacar que la distribució de la mostra pel que fa a un període de fundació reflecteix, en general, empreses que ja fa un quant de temps que competeixen en el sector al qual pertanyen, atès que només un 6% són empreses que han començat la seva activitat en els darrers 10 anys. Això obeeix a la base de dades que es fa servir, en tractar-se de les empreses més grans. Una altra vegada, una inspecció usual de les empreses de l'univers major de 2.000 milions

en facturació presenta multinacionals d'implantació recent, i alguns *spin offs* d'empreses més grans, de segur que es tracta també de moltes de les que tenen més tradició.

Taula 2. Fundació (%)	
1 a 10 anys	6,90
11 a 25 anys	39,12
26 a 50 anys	40,38
Més de 50 anys	13,61
TOTAL	100,00

Taula 3. % vendes als majors clients (%)	
1 a 24 %	34,57
25 a 49 %	41,76
50 a 74 %	17,87
75 a 100 %	5,79
TOTAL	100,00

Si es té en compte la divisió sectorial feta, el repartiment de les empreses segons l'any de fundació i el percentatge de vendes dels seus majors clients, és el que es reflecteix en els dos quadres inferiors (Taules 4 i 5)

Els sectors més recents són els de components mecànics, altre material de transport i materials de construcció. Curiosament, l'informàtic i electrònic estan representats per empreses més antigues en el seu origen. Això és a causa del fet que es tracta d'empreses que han evolucionat amb les migracions tecnològiques. Això és una mera especulació ja que els qüestionaris són anònims i només un 11% de la mostra es va identificar.

Taula 4. Període de fundació (%)					
Sectors	1 a 10 anys	11 a 25 anys	26 a 50 anys	Més de 50 anys	TOTAL
Alimentació	4,0	28,0	52,0	16,0	100
Automòbil	0	42,11	36,84	21,05	100
Components elèctrics	9,09	36,36	45,45	9,09	100
Components mecànics	25,0	50,0	25,0	0	100
Construcció (mat. de)	18,18	18,18	36,36	27,27	100
Editorial	0	40,0	60,0	0	100
Informàtica i electrònica	4,17	29,17	54,17	12,50	100
Metall	0	53,85	38,46	7,69	100
Paper	10,0	40,0	50,0	0	100
Plàstics	12,50	37,50	37,50	12,50	100
Químic i farmacèutic	0	26,92	53,85	19,23	100
Siderúrgic	0	50,00	37,50	12,50	100
Tèxtil	6,25	37,50	50,00	6,25	100
Transport (altre mat. de)	14,29	57,14	28,57	0	100
Altres	0	40,00	0	60,00	100
TOTAL	6,90	39,12	40,38	13,61	100

Taula 5. % vendes					
Sectors	1 a 24 %	25 a 49 %	50 a 74 %	75 a 100 %	TOTAL
Alimentació	40,0	32,0	20,0	8,0	100
Automòbil	32	21,05	31,58	15,79	100
Components elèctrics	9,09	54,55	27,27	9,09	100
Components mecànics	25,0	58,3	8,3	8,3	100
Construcció (mat. de)	36,36	63,64	0	0	100
Editorial	80,0	20,0	0	0	100
Informàtica i electrònica	20,83	37,50	29,17	12,50	100
Metall	30,8	53,85	7,69	7,69	100
Paper	20,0	60,0	10,0	10,0	100
Plàstics	12,50	37,50	50,0	0	100
Químic i farmacèutic	3,85	15,38	65,38	15,38	100
Siderúrgic	62,50	25,00	12,50	0	100
Tèxtil	37,50	56,25	6,25	0	100
Transport (altre mat. de)	28,57	71,43	0,0	0,0	100
Altres	80,0	20,0	0,0	0,0	100
TOTAL	34,57	41,77	17,88	5,79	100

Tots exhibeixen una concentració molt baixa de clients, poc freqüent en sectors BTB que acostumen a exhibir regles de Pareto acusades. El 20% més gran dels clients representen entre el 25 i el 50% de les vendes. Només en el químic i l'automòbil cal destacar concentracions més elevades.

3.1. Canals de distribució que utilitzen les majors empreses catalanes per a distribuir els seus productes als clients

El qüestionari pretén recollir tots els canals habituals per a les empreses industrials i afegeix una última opció perquè en el cas de ser un altre canal el que faci servir l'empresa, sigui indicat per la persona que respon. Els canals que s'inclouen són:

- Força de vendes pròpia venent als clients finals.
- Força de vendes pròpia visitant els intermediaris.
- Agents comercials independents (p.e., *task force*) que venen als seus clients.
- Distribuïdors independents (p.e. majoristes) que venen als clients.
- Els seus propis distribuïdors (p.e. captius) que venen als clients.
- Prescriptors independents que identifiquen clients/els prescriuen els seus productes.
- Canals electrònics (Internet, edi).
- D'altres.

La pregunta permet la resposta múltiple, ja que presumíem que en la seva majoria no farien servir un exclusivista. En l'anàlisi dels canals de distribució fets servir en la mostra s'ha pres com a "sí" tots els que en fan servir algun i com a "no", els canals que no es fan servir per distribuir els seus productes en el mercat.

3.1.1. Anàlisi global de la mostra (annex 1)

L'anàlisi global de la mostra ens indica que un 43% de les empreses industrials catalanes fa servir un sol canal de distribució enfront d'un 25'5% que en fa servir dos, un 19,5% que en fa servir tres, un 10% que en fa servir 4 i un 2% que en fa servir proporcionalment cinc i sis canals de distribució.

És de destacar que es pot observar que les empreses industrials catalanes es concentren en l'ús d'un a tres canals de distribució, ja que entre les combinacions les empreses que asseguren fer servir més de quatre canals de distribució únicament representen un 2% de la mostra obtinguda.

Dins del 43% de les empreses que han indicat la utilització d'un sol canal de distribució com a norma general, s'ha d'esmentar:

- Un 76% només fa servir força de vendes pròpia distribuint els clients.
- Un 13% només fan servir força de vendes pròpia visitant intermediaris⁴.
- Un 8% fan servir els seus propis distribuïdors que venen als clients.
- Un 2% fan servir d'altres canals de distribució⁵.

Un terç de la mostra, 33% (un 76% sobre el 43%), està ben posicionat per emprendre operacions de comerç electrònic BTB, ja que va directe als seus clients i a més a més fa servir aquest sistema amb exclusivitat. El canal curt, per tant, es produeix en un 37% de la nostra mostra (76+8 sobre 43%), sent el 8% el que utilitza distribució captiva que pot beneficiar-se d'aquest tipus de tecnologies).

Dins del 25% de la mostra que assenyala l'ús habitual de dos canals de distribució les combinacions més freqüents són les que combinen força de vendes pròpia distribuint els clients amb una altra, encara que les dues combinacions més freqüents en general són en quasi un 38% les que combinen les dues forces de vendes, tant venent als clients com visitant intermediaris i en segon lloc i amb una mica més del 33% trobem als que combinen la força de vendes visitant a clients amb l'ús dels seus propis distribuïdors. Les combinacions més freqüents són els següents:

⁴ Aquests no haurien de ser considerats genuïnament com a directes ja que almenys hi ha un nivell més, els de l'intermediari.

⁵ Els que han indicat l'ús dels altres canals de distribució, malgrat que sigui un petit segment de la mostra, s'ha de destacar que principalment és, o bé perquè no té força de vendes pròpia, ja que depenen de l'organització principal o perquè es limiten a vendre a un únic distribuïdor captiu que s'encarrega de la distribució dels seus productes.

- Un 37% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt als clients i a intermediaris. Caldria afegir, per tant, el canal d'intermediaris, ja que si encara són visitats pels comercials cal pensar que també els intermediaris van al mercat amb posterioritat, tot afegint un altre o uns altres nivells.
- Un 4% fan servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els agents comercials independents.
- Un 10% fan servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els distribuïdors independents.
- Un 33% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els seus propis distribuïdors.
- Un 4% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i d'altres canals de distribució.
- Un altre 4% fa servir agents comercials independents i els seus propis distribuïdors que venen als clients.

La distribució dual és molt freqüent, i sol ser on és més complex implementar els canals addicionals. Un 8% (33% vs. 25,5% va amb fórmules pròpies o es podria afegir al 37% anterior).

Dins del 19% de la mostra que indica l'ús habitual de tres canals de distribució les combinacions més freqüents són les que combinen força de vendes pròpia distribuïnt els clients amb unes altres dues i les que combina els agents comercials independents amb unes altres dues. Les combinacions més freqüents són les següents:

- Un 26% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i els agents comercials independents.
- Un 18% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i els distribuïdors independents.
- Un 15% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i els seus propis distribuïdors.
- Un 15% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i els canals electrònics.

Aquesta i les dues següents es refereixen al canal múltiple. Incidència que es dona a prop d'un altre terç de la mostra (19,5+10+2%).

Dins del 10% de la mostra que indiquen l'ús habitual de quatre canals de distribució les combinacions més freqüents són les que combinen força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i els agents comercials amb una altra i la que combina força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i distribuïdors independents amb una altra. Malgrat això les combinacions més freqüents són les següents:

- Un 15% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i els agents comercials amb distribuïdors independents.
- Un 20% fa servir força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i els distribuïdors independents amb els seus propis distribuïdors.
- Un 20% fa servir la força de vendes pròpia distribuïnt els clients i els intermediaris i els distribuïdors independents amb prescriptors independents.

Només el 2% de la mostra indiquen l'ús habitual de més de quatre canals de distribució.

Per tant, com a resum de l'anàlisi general podríem indicar que un 45% de la mostra (37% amb una sola fórmula, i 8% amb dos però captius) té control sobre el seu destí perquè ha desintermediat en el seu mercat, directament o indirectament (el percentatge podria arribar al 50% comptant els que utilitzen tres o més canals)

El 57% de la mostra fa servir més d'un canal. S'hi observen configuracions que podríem atribuir a canals múltiples (en un percentatge del 19% que fa servir 3 canals i en el 10% que en fa servir 4). Hi ha poca incidència de canals interactius (electrònics), i es dona en el nivell de 3 canals –al qual hem atribuït les multiaplicacions.

3.1.2. Anàlisi sectorial de la mostra (annex 2)

Les empreses que pertanyen al sector de l'alimentació, que representen un 12,5% de la mostra han indicat el seu ús més freqüent de la combinació de tres i quatre canals de distribució. Els resultats obtinguts en l'anàlisi reflecteixen el que segueix:

- Cap d'aquestes empreses ha indicat com a opció l'ús d'un únic canal de distribució.

- Només un 12% de l'esmentat grup ha indicat l'ús de *dos canals de distribució* i l'única combinació escollida pels enquestats és la d'ús de forces de venda pròpia venent els seus clients i visitant intermediaris.

- Un 44% ha coincidit a destacar la combinació de *tres canals de distribució* com a alternativa per distribuir els seus productes i curiosament tots coincideixen en la unió del cas anterior (l'ús de forces de venda pròpia venent als seus clients i visitant intermediaris) i la combinació amb algun dels tres següents:
 - Agents comercials independents un 18,18%.
 - Distribuïdors independents un 36,36%.
 - Els seus propis distribuïdors un 45,45%.

- Un 40% indica l'ús de la combinació de *quatre canals de distribució*, que són els següents:
 - Un 50% fa servir la combinació de les dues forces de vendes i els distribuïdors independents amb:
 - Els seus propis distribuïdors en un 80%.
 - Prescriptors independents en un 20%.
 - Un 30% fa servir la combinació de les dues forces de vendes i els agents comercials amb:
 - Els seus propis distribuïdors en un 66,67% dels casos.
 - Prescriptors independents en el 33,33% dels casos.
 - Un 20% fa servir la combinació de les dues forces de vendes i els seus propis distribuïdors amb els prescriptors independents.

- Un 4% indica l'ús de la combinació de *cinc canals de distribució* que en la seva totalitat coincideixen en l'ús de les forces de vendes i els agents comercials i prescriptors independents amb els canals electrònics.

El sector alimentari, en l'avançada de la tecnologia de relació e-BTB, es troba amb una estructura complexa i en transició. La cada vegada més gran concentració dels seus clients fa redundants algunes institucions del passat, però manté la necessitat d'una dualitat: forces de vendes per atendre grans comptes i la convergència de distribuïdors per atendre els petits. Alguns dels desenvolupaments més importants en matèria d'e-BTB pertanyen a aquest sector. Consumallia, entre fabricants, i GNX, entre detallistes, semblen dues de les iniciatives d'aprovisionament més importants.

Les empreses que pertanyen al sector de l'automoció, que representen un 9,5 de la mostra al contrari del que passa amb el sector d'alimentació, han indicat el seu ús més freqüent d'un sol canal de distribució i en un percentatge menor els que fan servir la combinació de dos o tres canals. Els resultats obtinguts en l'anàlisi reflecteixen el següent:

- El 58% de les empreses que pertanyen a l'esmentat sector fan servir *un únic canal de distribució*, i en la seva totalitat opten per l'ús de la força de vendes pròpia venent als seus clients. Això és conseqüència de l'estratificació que viu aquest sector.

- El 26% de les empreses han indicat l'ús de *dos canals de distribució* i l'única combinació escollida pels enquestats és la de l'ús de força de vendes pròpia venent als seus clients i distribuïdors independents.

- El 16% ha coincidit a destacar la combinació de *tres canals de distribució* com a alternativa per distribuir els seus productes i de la mateixa manera tots coincideixen en l'ús de la que abans ha estat exposada (ús de forces de venda pròpia venent als seus clients i distribuïdors independents) amb els canals electrònics. Això és una troballa crítica, ja que mostra com la decisió d'anar directe simplifica també aquesta nova declinació en els seus canals electrònics. En aquest sector, són els OEMs els que van començar aquesta nova declinació en els seus canals, però van ser seguits ràpidament pels Tier 1. Catalunya compta amb una àmplia representació de Tier 2 i subcontractistes. Els dos grups es veuran afectats i, de manera presumible, negativament si no prenen decididament aquests esquemes. Freemarkets, marketplace BTB ha estat retingut com a proveïdor pel govern d'Hongria per apropar els seus proveïdors mecànics que són probablement subcontractistes o Tier 2 a tot estirar, als OEMs i Tier 1 del sector d'automoció. Aquest tipus d'iniciatives són importants, però complexes en nivell Tier 2 precisament perquè aquest nivell és fragmentat i poc solidari.

Les empreses que pertanyen al sector de la informàtica i l'electrònica, que representen un 12% de la mostra, presenten una àmplia disparitat pel que fa als canals de distribució utilitzats, però dins de cadascun dels casos coincideixen prou en les combinacions escollides que demostren una altra vegada la presència d'agrupacions estratègiques. Els resultats són:

- En un 50% les empreses de l'esmentat sector determinen l'ús d'*un sol canal de distribució*, dels quals el 83% coincideixen en l'ús com a únic canal de distribució de la força de vendes pròpia venent als clients i el 17% restant opten per l'ús dels seus propis distribuïdors com a únic canal de distribució. Cal assenyalar que alguna de les empreses que s'observen a la base de dades són grans distribuïdors, i això pot confondre una mica aquests resultats.
- El 25% de la mostra indica l'ús de *dos canals de distribució*, dels quals el 67% indica l'ús de la combinació de les dues forces de vendes per a la distribució dels seus productes i el 33% restant coincideix en proporcions igual en dues combinacions; la primera és la de l'ús de la força de vendes pròpia venent als clients amb altres canals i l'ús de la força de vendes pròpia visitant intermediaris amb els seus propis distribuïdors.
- El 17% de la mostra indica l'ús de *tres canals de distribució* i assenyala quatre combinacions que representen un 25% per la qual cosa proporcionalment té el mateix pes, les esmentades combinacions són:
 - Les dues forces de vendes bé amb distribuïdors independents o amb els seus propis distribuïdors.
 - L'ús de la força de vendes pròpia venent als clients i als agents comercials independents amb els distribuïdors independents.
 - L'ús de força de vendes pròpia venent als clients i als distribuïdors independents amb els seus propis distribuïdors.
- El 4% de la mostra indica l'ús de *quatre canals de distribució* i la combinació és la de les dues forces de vendes unit als agents i als distribuïdors independents.
- Un altre 4% de la mostra indica l'ús de *cinc canals de distribució* i tots coincideixen a escollir la combinació del cas anterior però afegint els seus propis distribuïdors.

Aquestes dades són sorprenents. Que en ple any 2000 el sector que té més a guanyar amb l'e-BTB segueixi proliferant canals (3 o més, 24%) quan la meitat (50%) es troba en la millor posició possible per desenvolupar iniciatives electròniques, és xocant. Als EUA, Alemanya i Regne Unit, el primer sector en e-BTB és l'informàtic, perquè també és el que més pot guanyar en aquest canvi. Que les vint empreses representades en el nostre estudi es limitin a ser espectadores d'aquest procés demostra la manera en què es deixen passar oportunitats estratègiques.

Les empreses que pertanyen al sector químic i farmacèutic, que representen un 13% de la mostra, presenten una àmplia disparitat pel que fa als canals de distribució que fa servir, però dins de cadascun dels casos coincideixen prou en les combinacions escollides. Els resultats són:

- Un 12% de les empreses de l'esmentat sector determinen l'ús d'*un sol canal de distribució*, coincideixen en l'ús com a únic canal de distribució de la força de vendes pròpia venent als clients.
- Un 27% de la mostra indica l'ús de *dos canals de distribució*, dels quals el 28,57%, dels casos indiquen l'ús de la combinació de les dues forces de vendes per a la distribució dels seus productes, el 57,13% indiquen l'ús de la força de vendes pròpia venent al client amb els seus propis distribuïdors i un 14,30% indiquen l'ús de la força de vendes pròpia venent als clients amb els prescriptors independents.
- Un 42% de la mostra indica l'ús de *tres canals de distribució*, la combinació més freqüent és la combinació de les dues forces de vendes amb els agents comercials i amb els canals electrònics i la resta de les combinacions escollides pels enquestats són les dues forces de vendes amb els distribuïdors independents i amb els seus propis distribuïdors.
- Un 19% de la mostra indica l'ús de *quatre canals de distribució*, l'opció majoritària és la que combina les dues forces de vendes amb distribuïdors i prescriptors independents que representa un 80% enfront del 20% restant que s'estimen més l'ús de les dues forces de vendes amb els distribuïdors i els agents comercials independents.

En el químicofarmacèutic és on trobem una entrada decidida en l'e-BTB. Això ens permet aventurar una hipòtesi. La majoria de les empreses químicofarmacèutiques d'aquesta talla són multinacionals. Moltes de les quals, com tothom sap ben bé, tenen les seves oficines centrals a Catalunya. Una bona part de la revolució de l'e-business al nostre país serà propiciada per aquestes organitzacions.

Les empreses que pertanyen al sector dels components elèctrics i mecànics, que representen els primers un 5,5% i els segons un 6% de la mostra, coincideixen a escollir com a úniques opcions l'ús d'un únic canal de distribució i en una petita proporció el de dos, els resultats són:

- Un 90,91% de les empreses que pertanyen al sector de components elèctrics i un 83,33% del sector de components mecànics, coincideixen en l'ús d'un sol canal de distribució, centrat en l'ús de forces de vendes pròpies.
- La disparitat es presenta en l'ús de dos canals de distribució, i en aquest cas el sector de components elèctrics s'estima més la combinació de la força de vendes pròpia venent als seus clients mentre que el sector de components mecànics la combinació de les dues forces de vendes.

Aquest sector, per tant, en tenir un llegat mínim, podria ser pioner en la utilització de l'e-business. Tampoc no ho és gens.

Les empreses que pertanyen al sector de materials de construcció, que representen un 5,5% de la mostra, coincideixen en l'ús de dos canals de distribució com a única opció a l'hora de distribuir els seus productes als seus clients, el que és, tanmateix, destacable és que el 100% coincideix en el fet que el canal de distribució fet servir sigui el d'ús de força de vendes pròpia visitant a intermediaris. Per tant, es tracta d'un canal una mica més llarg si s'incorpora el tram d'intermediari a consumidor.

Les empreses que pertanyen al sector editorial, que representa un 2,5% de la mostra, presenten uns resultats molt variats:

- Un 20% de les empreses determinen l'ús d'un sol canal de distribució, com a única opció que és l'ús de la força de vendes pròpia visitant els clients.
- Un 20% indica l'ús de dos canals de distribució i, així mateix, coincideixen el de la combinació de les dues forces de vendes com a única alternativa.
- Un 20% determina l'ús de tres canals de distribució a l'hora de distribuir els seus productes i de la mateixa manera en l'ús de les dues forces de venda amb els distribuïdors independents.
- Un 20% determina l'ús de quatre canals de distribució i coincideixen en l'ús de les dues forces de vendes amb els distribuïdors i els agents comercials independents.
- El 20% restant ha optat per l'ús de sis canals de distribució i coincideixen en l'ús de les dues forces de vendes amb l'ús dels canals independents (distribuïdors, agents comercials, prescriptors i els seus propis distribuïdors independents).

Aquest és un sector que ha adoptat models múltiples de manera decidida, però no podem afirmar res ja que només es tracta de 5 empreses.

Les empreses que pertanyen al sector siderúrgic, que representa un 4% de la mostra, coincideixen en la seva totalitat en l'ús d'un sol canal de distribució. Un 87,5% indica l'ús de la força de vendes pròpia visitant els seus clients. En aquest sector ja hi ha hagut iniciatives electròniques. Aceralia-Arbed ha anunciat el desenvolupament d'un marketplace amb alguns jugadors europeus (Arbed, Usinor, Thyssen) i Ros Casares un dels distribuïdors captius d'Aceralia i empresa molt important també a Catalunya. En d'altres entorns, e-steel i Metalsite, juntament amb Steelscreen i Steeldex són e-marketplaces anunciant la seva entrada a Europa.

Les empreses que pertanyen al sector tèxtil, que representa un 8% de la mostra, presenten uns resultats molt variats:

- Un 50% determinen l'ús d'*un sol canal de distribució*, com a única opció que és l'ús de la força de vendes pròpia visitant els clients.
- Un 19% indica l'ús de *dos canals de distribució*, dels quals un 67,67% coincideix en l'ús d'agents i distribuïdors independents, mentre que el 33,33% restant coincideix en la combinació de força de vendes pròpia visitant intermediaris amb els agents comercials independents. Aquesta dualitat obeeix, generalment, a la necessitat d'estar implantat en places subòptimes.
- Un 19% determina l'ús de *tres canals de distribució*, dels quals un 68% anuncia en l'ús de forces de venda pròpia visitant els intermediaris amb els agents comercials independents i l'ús de canals electrònics, mentre que el 32% restant declara la mateixa combinació que la resta del sector, però en lloc d'inclinar-se pels canals electrònics s'inclinen cap a l'ús de distribuïdors independents.
- Un 12,5% determina l'ús de *quatre canals de distribució* i coincideixen en l'ús de la força de vendes pròpia visitant intermediaris amb els agents comercials i els distribuïdors independents i l'ús de canals electrònics.

Hem detectat poca activitat e-business en aquest canal, però possiblement es fa servir per fer conèixer l'oferta i localitzar proveïdors atractius.

Les empreses que pertanyen al sector del metall, que representa un 6,5% de la mostra, en la seva majoria escullen la combinació de dos canals de distribució, però els resultats són els següents:

- Un 15,38% determinen l'ús d'*un sol canal de distribució*, com a única opció que és l'ús de la força de vendes pròpia visitant els clients.
- Un 54% assenyalen l'ús de *dos canals de distribució*, dels quals un 85,70% coincideix en l'ús de les dues forces de vendes, mentre que el 14,30% restant coincideix en la combinació de força de vendes pròpia visitant els clients amb els agents comercials independents.
- Un 31% assenyalen l'ús de *tres canals de distribució* i tots coincideixen en la combinació de les dues forces de vendes amb els agents comercials.

Aquest sector també és com un "legacy" intermediari, per tant, que pot travessar problemes d'implementació.

De les empreses que pertanyen al sector dels plàstics, que representen un 4% de la mostra, un 75% determina l'ús de dos canals de distribució i en la seva totalitat coincideixen en l'ús de la força de vendes pròpia visitant els seus clients amb els seus propis distribuïdors i un 25% determina l'ús d'un únic canal de distribució que és l'ús de la força de vendes pròpia visitant els seus clients.

De les empreses que pertanyen al sector del paper, que representa un 5% de la mostra, un 20% assenyalen l'ús d'un sol canal de distribució que és el de vendes pròpies a clients; un 50% assenyalen l'ús de dos canals de distribució que és la combinació de l'anterior amb l'ús dels seus propis distribuïdors. El 20% que indica l'ús de tres canals de distribució es divideixen proporcionalment entre els que fan servir la combinació de les dues forces de vendes amb els agents comercials independents i els que combinen les dues forces de vendes amb l'ús de canals electrònics. El 10% restant opta per l'ús de quatre canals de distribució que és la mateixa que l'anterior però unint els distribuïdors independents.

De les empreses que pertanyen al sector del transport, que representen un 3,5% de la mostra, un 71% assenyalen l'ús d'un sol canal de distribució que són els seus propis distribuïdors i el 29% restant de la mostra l'ús de dos canals de distribució que són la combinació de la força de vendes pròpia venent als clients i l'ús dels seus propis distribuïdors independents. Tot i que indirecte, el canal és captiu.

De les empreses que pertanyen als altres sectors, que representen un 2,5% de la mostra, un 20% determina l'ús d'un sol canal de distribució que opten per l'ús d'altres canals. Un altre 20% opta per l'ús de sis canals de distribució que és la combinació de les dites forces de vendes amb els canals independents (distribuïdors, agents comercials, prescriptors) i els seus propis distribuïdors. Un 60% opta per l'ús de dos canals de distribució que s'engloben en tres opcions, dividides equitativament:

- Combinació de l'ús de les dues forces de vendes.
- L'ús de la força de vendes pròpia venent als clients amb l'ús d'altres canals de distribució.
- L'ús tant de distribuïdors independents com d'altres distribuïdors.

3.1.3. Anàlisi de la mostra per període de fundació (annex 3)

Les empreses que porten menys anys en funcionament, que són les que hem inclòs en el grup d'entre **1 a 10 anys**, tenen tendència a l'ús de pocs canals de distribució a l'hora de distribuir els seus productes. Els canals s'afegeixen per sedimentació, i és complex desprendre-se'n perquè compten amb actius relacionats amb els seus propis clients.

- Un 58% fan servir *un sol canal de distribució*, de les quals un 57% coincideixen en l'ús de la força de vendes pròpia venent als seus clients, un 28% fan servir la força de vendes pròpia venent als intermediaris i el 14% restant els seus propis distribuïdors.

- Un 25% fan servir *dos canals de distribució* i distribuïdes equitativament els canals fets servir són: Les dues forces de vendes, força de vendes pròpia venent als clients i als seus propis distribuïdors i, a l'últim, la força de vendes pròpia venent als intermediaris i als agents comercials independents.

- El 16% restant fa servir *tres canals de distribució* i en la seva totalitat han coincidit en l'ús de les dues forces de vendes unida als agents comercials independents. Aquests dos últims mecanismes posen de manifest que si bé és traumàtic desprendre's d'aquests intermediaris, amb el temps les carteres es deterioren tant que la desintermediació es facilita.

Les empreses englobades en el grup d'entre **11 a 25 anys** tenen tendència a l'ús de pocs canals de distribució a l'hora de distribuir els seus productes, tot i que a diferència de l'anterior hi ha un petit percentatge que té tendència a l'ús de més canals de distribució.

- Un 51% de les empreses que pertanyen a aquest grup asseguren l'ús d'*un sol canal de distribució*, dels quals un 86% indiquen l'ús de la força de vendes pròpia venent als seus clients, un 5% la força de vendes pròpia venent als intermediaris i el 8% restant fan servir els seus propis distribuïdors.

- Un 24% de les empreses que pertanyen a aquest grup fan servir *dos canals de distribució* i pràcticament en la seva totalitat és l'ús de la força de vendes pròpia venent als clients: amb la força de vendes venent als intermediaris (38%), distribuïdors independents (11%), amb els seus propis distribuïdors (38%), amb altres entre els quals destaquen (5%) i els que fan servir la força de vendes pròpia venent als intermediaris amb els seus propis distribuïdors (5%).

- Un 15% de la mostra indica l'ús de *tres canals de distribució*, la majoria dels quals assenyala la combinació de les dues forces de vendes amb un altre canal de distribució: amb els agents comercials (45%), amb els seus propis distribuïdors (27%), amb els prescriptors independents (9%) i els que fan servir els altres canals de distribució (9%) i el 9% restant de la mostra indiquen l'ús de la força de vendes pròpia visitant intermediaris i els agents comercials independents amb els canals electrònics.

- Un 8% de la mostra indica l'ús de *quatre canals de distribució*, el 50% dels quals opta per la combinació de les dues forces de vendes amb els distribuïdors i prescriptors independents. El 50% restant està dividit proporcionalment entre els que opten per la combinació de les dues forces de vendes amb agents comercials i distribuïdors independents i els que, al contrari, ho fan amb agents comercials i prescriptors independents, la resta opta per la combinació de les dues forces de vendes amb altres distribuïdors i els seus propis distribuïdors.

- L'1% restant de la mostra opta per l'ús de *cinc canals de distribució*, i coincideixen en les dues forces de vendes amb els agents comercials i prescriptors independents units als canals electrònics.

Les empreses englobades en el grup d'entre **26 a 50 anys** han demostrat més diversitat en les seves respostes ja que trobem que en la seva majoria tenen tendència a fer servir pocs canals de distribució, encara que en algun cas n'han indicat l'ús de fins a sis a l'hora de distribuir els seus productes als clients.

- Un 35% de les empreses que pertanyen a aquest grup asseguren l'ús d'*un sol canal de distribució*, dels quals un 80% indiquen l'ús de la força de vendes pròpia venent als clients, un 12% la força de vendes pròpia venent als intermediaris i el 6% restant fan servir els seus propis distribuïdors.

- Un 28% de la mostra indica l'ús de *dos canals de distribució* dels quals un 92% indica la combinació de la força de vendes pròpia visitant els seus clients amb altres canals de distribució: amb l'altra força de vendes quasi un 40%, amb distribuïdors independents un 12%, amb els seus propis distribuïdors un 32% i amb els prescriptors independents i amb altres canals de distribució un 4% cadascun. El 8% restant de la mostra és el que indica l'ús d'agents comercials i distribuïdors independents com a opció a l'hora de distribuir els seus productes.

- Un 22% de la mostra indica l'ús de *tres canals de distribució*, la majoria dels quals opta per la unió de les dues forces de vendes amb l'ús d'un altre canal de distribució malgrat que els que opten per l'ús de la força de vendes pròpia visitant els seus clients i els distribuïdors independents amb un altre canal i els que indiquen l'ús de la força de vendes visitant intermediaris amb els agents comercials i un altre canal també presenten un percentatge important de la mostra.

- La resta de la mostra assenyalava l'ús de *més de tres canals de distribució*: de quatre canals un 11%, de cinc canals un 1% i de sis canals un 1%.

Les empreses englobades en el grup d'entre **més de 50 anys** han demostrat l'ús d'entre un i quatre canals de distribució a l'hora de distribuir els seus productes als seus clients.

- Un 40% de la mostra indica l'ús d'*un sol canal de distribució*, entre els quals un 45% indica l'ús de la força de vendes pròpia venent als clients, un 27% indica l'ús de la força de vendes pròpia venent a intermediaris, un 9% fa servir els seus propis distribuïdors i el 18% indica l'ús d'altres canals de distribució.

- Un 18% de la mostra indica l'ús de *dos canals de distribució* i en aquest cas la majoria és la combinació de la força de vendes pròpia venent als clients amb un altre canal i en un únic cas combina els distribuïdors independents amb els seus propis distribuïdors.

- Un 22% indica l'ús de *tres canals de distribució* a l'hora de distribuir els seus productes entre els seus clients, les empreses que han indicat l'ús dels tres canals com a opció ho han fet de manera proporcional entre: l'ús de les dues forces de vendes i els seus propis distribuïdors, l'ús de les dues forces de vendes i els canals electrònics i l'ús de la força de vendes pròpia venent als clients amb els distribuïdors independents i els canals electrònics.

- Un 14% de la mostra indica l'ús de *quatre canals de distribució*. En tots els casos fan servir la combinació de les dues forces de vendes: amb els agents comercials i els seus propis distribuïdors (25%) amb els distribuïdors independents i els seus propis distribuïdors (25%) i amb els distribuïdors i prescriptors independents (50%).

- Un 3% de la mostra indica l'ús de *sis canals de distribució* i tots coincideixen en l'ús de tots els canals de distribució llevat dels canals electrònics.

Per tant, les empreses van afegint canals segons identifiquen nous mercats, tinguin nous productes, i com aquelles línies de producte que es van fent cada vegada més grans i ineficients, amb un percentatge petit de productes responsable de la majoria de les vendes, passa el mateix amb els seus canals. El "llegat" històric d'aquests canals, la por a perdre clients que se suposen captius d'un model d'anar al mercat, i la pròpia lògica dominant que empara "la manera en la que fem les coses aquí" en lloc de criteris d'eficàcia i efectivitat perpetuen models que a vegades no s'adapten a les necessitats estratègiques dels fabricants.

3.1.4. **Anàlisi de la mostra per percentatge de vendes que representen els seus majors clients (annex 3)**

Com ja s'ha assenyalat abans els grups que formen la mostra esmentada són el percentatge sobre el total de vendes que representen del 20% al 30% dels seus majors clients.

Les empreses que presenten un menor percentatge de vendes, incloses en el grup entre **1 a 24%** tenen tendència a l'ús de pocs canals de distribució a l'hora de distribuir els seus productes, malgrat que alguns indiquen l'ús de fins a 6 per la qual cosa encara que el pes de la mostra estigui en l'ús d'entre 1 a 3 canals de distribució, la mostra presenta uns resultats molt variats:

Les empreses incloses en el grup d'entre **25 al 49%** tenen tendència a l'ús de pocs canals de distribució a l'hora de distribuir els seus productes, malgrat que alguns indiquen l'ús de fins a 5, encara que el pes de la mostra estigui en l'ús de pocs canals.

Les empreses incloses en el grup d'entre **50 al 74%** tenen tendència a l'ús de pocs canals de distribució a l'hora de distribuir els seus productes, malgrat que alguns indiquen l'únic de fins a 5.

Les empreses incloses en el grup d'entre **75 al 100%** tenen tendència a l'ús de pocs canals de distribució a l'hora de distribuir els seus productes, i cap indica l'ús de més de quatre.

En general, la concentració de vendes no explica pas massa. Hauríem esperat que menys concentració de vendes més canals per anar al mercat. L'antiguitat i el sector expliquen més que la fragmentació de les vendes.

3.2. Canvis que s'han produït o s'espera que es produeixin en el futur en la manera de servir els clients

En aquest apartat el que es pretén determinar és quins canvis significatius s'han produït o es produiran en els propers 5 anys, respecte a la manera de servir les empreses els seus clients⁴. En primer lloc analitzarem la pregunta número 4 corresponent als canvis produïts i posteriorment analitzarem les dades de la pregunta número 5 en la qual les empreses industrials catalanes que han respost, han indicat quins creuen, segons la seva opinió, que seran els canvis més significatius en els propers 5 anys respecte a la manera de servir els seus clients.

En les dues preguntes l'estructura és la mateixa, plantejant-se a les empreses una sèrie de canvis que poguessin haver-se donat en els darrers 5 anys i en la manera de servir els seus clients que són els que s'esmenten a continuació:

- La reducció del volum de la força de vendes.
- Augmentar el volum de la força de vendes.
- Especialització de la força de vendes (en productes concrets, mercats concrets, o per importància dels clients).
- Simplificació de l'organització de la força de vendes (p.e., eliminant especialitzacions).
- Augmentar la intermediació (anomenant distribuïdors a Espanya o a fora, p.e. o fent servir nous mitjans com ara el negoci electrònic).
- L'eliminació de la intermediació (p.e., eliminant majoristes, distribuïdors detallistes, departaments de serveis...).
- Externalitzar (subcontractar) tasques en especialistes independents (empreses de logística, de servei tècnic, "task force" de vendes, o *call centers*).
- La internalització integració de tasques que abans es tenien contractades.
- Alguna cosa més que s'hagi fet i que no estigui a la llista (en aquesta opció se sol·licita que s'indiquin els canvis produïts).

L'anàlisi dels canvis utilitzats en la mostra s'ha demanat que en marquin el canvi en una escala de Linkert de l'1 al 5, ja que l'encarregat de respondre l'anàlisi havia d'indicar el grau d'acord o de desacord a les afirmacions esmentades que li presentem, en la qual l'1 equivaldria a "res" i el 5 equivaldria a "molt".

En l'anàlisi, a més de l'estudi de la mostra s'analitzaran els sectors i les empreses segons el volum de vendes i antiguitat. Així mateix, s'analitzarà si les empreses en fan servir per norma general un o diversos i les combinacions més habituals.

Per fer l'anàlisi d'una manera senzilla i pràctica s'han distribuït els resultats en:

- Poc: valors 1 i 1 (P).
- Molt: valors 4 i 5 (M).
- Intermedi: valor 3 (I).
- N.A.: als que no han assenyalat res
- Atès que els hem donat l'opció d'indicar "altres", els canvis que s'han produït o han estat indicats per la majoria han estat:
 - Segmentació per sectors de negoci (S).
 - Venda a un sol distribuïdor (V).

⁴ Aquesta anàlisi es basa en les preguntes 4 i 5 del qüestionari

3.2.1. Anàlisi global de la mostra (annex 4)

En el present, la tònica general és el continuisme. Les empreses enquestades reflecteixen que en un 45% els canvis que es fan en general són "pocs" i un 13% de la mostra que indica que al contrari són "molts" els canvis fets. Un 17% de la mostra indica que els canvis que produeixen respecte de les opcions que se li indicaven no els qualifiquen com molt ni poc, sinó que els consideren una cosa intermèdia. El 0,38% de la mostra són els que han optat per altres canvis o els que han volgut valorar uns altres canvis i que opten per la venda a un sol distribuïdor o la segmentació dels mercats. Tot això enfront d'un 25% de la mostra que indica que els canvis que se'ls proposaven no són procedents, si s'escau.

Taula 6. Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	69,5	4,0	20,5	6,0	-	-	100
Augmentar volum	35,0	19,5	29,0	16,5	-	-	100
Especialització	18,0	53,5	22,5	6,0	-	-	100
Simplificació	56,5	12,5	15,0	16,0	-	-	100
Augmentar intermediació	61,5	11,0	17,5	10,0	-	-	100
Eliminar intermediació	43,0	16,5	24,5	16,0	-	-	100
Externalització	60,5	3,0	14,0	22,5	-	-	100
Internalització	60,5	1,0	7,0	31,5	-	-	100
Altres	0,5	-	-	96,0	1,0	2,5	100
TOTAL	45,00	13,44	16,67	24,50	0,11	0,28	100

Això és el que actualment es dona a les empreses industrials catalanes, però és interessant observar la valoració de cadascun dels canvis que els hem presentat i els resultats han estat els següents. En la majoria dels casos les empreses es decanten per pocs canvis, a excepció de l'especialització en la qual un 53,50% indica que els hem dut a terme.

Si els fabricants ho han fet d'una manera intensa, cal esperar que els seus costos d'anar al mercat augmentin. En general, l'especialització és en augment d'efectivitat a canvi d'augment del cost de vendes o pèrdua de l'eficàcia. Totes les mesures van adreçades a reduir l'impacte de l'erosió de marges que es dona en la segona meitat dels anys noranta.

En el futur, les empreses enquestades assenyalen, així mateix, que en general els canvis que s'anticipen seran ben pocs.

Taula 7. Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	75,5	3,0	13,0	8,5	-	-	100
Augmentar volum	56,0	10,0	18,0	16,0	-	-	100
Especialització	19,5	40,0	35,5	5,0	-	-	100
Simplificació	68,5	3,5	12,0	16,0	-	-	100
Augmentar intermediació	55,0	19,0	16,5	9,5	-	-	100
Eliminar intermediació	52,0	9,0	21,5	17,5	-	-	100
Externalització	50,5	20,0	12,5	17,0	-	-	100
Internalització	56,0	4,5	10,5	29,0	-	-	100
Altres	-	-	-	99,5	0,5	-	100
TOTAL	48,11	12,11	15,50	24,22	0,06	0,0	100

La Taula 7 indica que la mostra general, no preveu l'aplicació de molts canvis en la manera de servir els seus clients ja que varien una mica les xifres però la visió global és la mateixa. Mereix de ser destacat el fet que es pretén continuar l'especialització i, en menys mesura, externalitzar tasques. Aquestes dues tendències apunten cap a la progressiva hibridació com a estratègia de resposta en un entorn de vendes més complex, amb menys marges. S'especialitza per servir millor. S'externalitza per executar tasques més especialitzades de manera eficient. Si hi ha alguna cosa que sembli que s'instal·larà en el futur en l'entorn de la distribució BTB a Catalunya és la hibridació de les tasques. Això haurien de ser bones notícies per a subcontractistes, empreses d'*outsourcing* i prestataris especialitzats de tota mena.

La tendència

A tall de conclusió, només cal destacar que en els darrers 5 anys, així com en els 5 propers anys, la tònica ha estat i serà el continuisme. El que aquestes empreses sembla que estan més decidides a fer és el que han estat fent. Si és no res, no res. Si és alguna cosa, circumstància que es dona en les menys de les vegades, la tònica sembla especialitzar o continuar el procés d'especialització que ja han emprès. L'única política que intensificaran és la d'externalitzar tasques. El canal híbrid sembla que viurà una potenciació com a fórmula per poder respondre a aquesta especialització, però a un cost més reduït. El 19% de les empreses van augmentar d'intermediació, fent servir tota mena de mitjans, incloent el comerç electrònic. Si les empreses catalanes persisteixen en aquest camí de l'especialització dels seus equips comercials (40% ho manifesten) i els augmenten (10% ho faran), i no fan servir les possibilitats del comerç electrònic per fer-lo a un cost de servei més ajustat (19% preveuen fer-ho en els propers 5 anys), poden acabar en un problema de pèrdua d'eficiència comercial notable. El moment d'adoptar aquestes mesures és ara. Augmentar el cost de servei i perdre eficiència pot ser dolorós si s'implementen en un cicle de contracció de la demanda. La implementació de l'e-business necessita períodes més o menys extensos de solapament de tecnologies incumbents amb les interactives, en els quals fàcilment es pugui donar la duplicació o la triplicació de mitjans de servei i de costos inherents. L'Annex 4 recull les dades de resum d'aquesta anàlisi.

3.2.2. Anàlisi sectorial de la mostra

Empreses que pertanyen al sector d'alimentació (12,5% de la mostra)

En el present, el 51% indica que els canvis que han dut a terme pel que fa a les maneres de servir els clients són pocs, mentre que l'11% indica que, al contrari, els canvis són molts. Pel que fa a la seva opinió, el sector de l'alimentació presenta dos canvis essencials que obeeixen a la naturalesa dels seus clients. En primer lloc, reduir el volum de les forces de vendes. Si hi alguna cosa que ha travessat aquest sector és una concentració sense cap precedent, que fa el volum dels equips comercials sovint excessiu. El segon canvi fa referència a l'eliminació d'intermediació. Sembla normal que això sigui així al sector alimentari, queda un residu de distribució majorista sostingut per petits fabricants que no poden pagar forces de vendes ni publicitat. Com que la mostra és d'empreses amb més de 2.000 milions de pessetes en vendes, aquesta necessitat és menor i porta a una inclinació a intermediar comuna a tots els sectors. La deserció d'aquests fabricants més grans podria qüestionar la viabilitat d'intermediaris que representen només jugadors menors o marginals.

També pot passar que el seu perfil sigui inadequat, és a dir, que el perfil del comercial que visita els grans comptes sigui molt diferent al que tenien tradicionalment.

Aquest sector acostumava a estar desplegat geogràficament i tenia un perfil generalista. La recomanació davant la concentració seria l'especialització. Però hi ha una bona part de folklore en aquesta especialització. Moltes vegades els directius generals i comercials de moltes empreses alimentàries han expressat el seu escepticisme sobre la utilitat d'especialitzar forces de vendes per tipus de clients: "De què serveix especialitzar un bon venedor per atendre una o unes cadenes d'hipermercats si aquestes cadenes no el voldran veure més que dues o tres vegades l'any? I, de què em serveix especialitzar un comercial si persisteix a fer servir el recurs al preu i a la concessió al client en lloc de fer servir un nou discurs més coherent amb la qual cosa se suposa que és un Key Account?" Per tant, només un 4% han especialitzat els seus venedors i només un 8% tenen planejat de fer-ho en els propers 5 anys. Potser ja ho havien fet abans però, malgrat tot, la tònica és continuïsta.

	P	M	I	N.A	TOTAL
Reduir volum	36,0	28,0	36,0	-	100
Augmentar volum	68,0	-	32,0	-	100
Especialització	60,0	4,0	36,0	-	100
Simplificació	76,0	16,0	8,0	-	100
Augmentar intermediació	76,0	8,0	16,0	-	100
Eliminar intermediació	24,0	28,0	48,0	-	100
Externalització	64,0	16,0	20,0	-	100
Internalització	48,0	-	-	52,0	100
Altres	4,0	-	-	96,0	100
TOTAL	50,67	11,11	21,78	16,44	100

Taula 9. Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector de l'alimentació (%)					
	P	M	I	N.A	TOTAL
Reduir volum	72,0	20,0	8,0	-	100
Augmentar volum	88,0	-	12,0	-	100
Especialització	52,0	8,0	40,0	-	100
Simplificació	100,0	-	-	-	100
Augmentar intermediació	100,0	-	-	-	100
Eliminar intermediació	72,0	-	28,0	-	100
Externalització	28,0	28,0	36,0	8,0	100
Internalització	60,0	-	12,0	28,0	100
Altres	-	-	-	100,0	100
TOTAL	63,56	6,22	15,11	15,11	100

Canvis que se'ls plantegen respecte de la manera de servir els seus clients

- Respecte a la **reducció de la força de vendes** de les empreses del sector, un 28% consideren que l'esforç serà molt. En canvi, en el futur, un 72% de la mostra coincideix en el fet que l'esforç que hauran de fer per reduir la força de vendes serà ben poc, el 20% que s'ha de continuar reduint. Per tant, les opinions són més clares en el sentit que s'ha fet molt fins ara, i s'haurà de continuar fent, però una mica menys.

- Conseqüentment, el sector no pensa augmentar el volum de la força de vendes. Ningú avui i ningú en 5 anys.

- Això no obstant, sí que **s'elimina la intermediació**. Passa exactament el mateix que el cas anterior, ja que el 72% dels enquestats afirmen que l'esforç en els propers 5 anys serà poc, mentre que actualment un 28% assegura haver fet molt d'esforç en eliminar la intermediació.

- En vista de l'opció **d'externalitzar tasques independents a especialistes**, enfront del 16% que opina que l'esforç dut a terme és molt, en els propers 5 anys un 28% opina que l'esforç serà molt. Aquest sector compta amb proveïdors especialitzats competents en outsourcing de tasques que necessita les eficiències derivades de gestionar aquest proveïdor adequadament, i sent la pressió de les exigències dels seus clients en aquesta direcció.

- Pel que fa a la **internalització de tasques que tenien subcontractades abans**, ni avui ni en 5 anys s'anticipen despeses internalitzadores.

Empreses que pertanyen al sector de l'automòbil (9,5% de la mostra)

El 33% indica que els canvis que se'ls plantegen pel que fa a les maneres de servir els clients són *pocs*, mentre que el 12% de la mostra indica que, al contrari, els canvis són *molts*. Pel que fa a la seva opinió el sector de l'automòbil no fa grans canvis en l'actualitat, potser perquè els que són veritablement radicals els va dur a terme el decenni dels anys noranta. Avui en dia, el canvi essencial rau en l'àrea de la potenciació de la força de vendes.

Els anys noranta van ser els anys del model turbulent d'aprovisionament, dels postulats de les empreses asiàtiques i de la seva traducció a les empreses occidentals de la mà d'executius orientats a l'aprovisionament, com ara Ignacio López de Arriortua.

Una de les respostes del sector dels components d'automoció va ser eliminar qualsevol despesa no adreçada directament a produir estalvis que es poguessin traslladar als clients. Departaments de màrqueting i vendes, d'I+D i nivells de quadres intermedis van ser sacrificats a favor de millores operacionals en fabricació, logística i aprovisionament eficient. Una cosa que hem constatat en les nostres entrevistes de camp és que moltes de les propostes dels Tier 1 i d'alguns Tier 2 fan referència a canvis tecnològics sense cap precedent. Molt més electrònica, telecomunicacions, software, totes són àrees que necessiten recolzament al procés de comercialització ja que els OEMs no els coneixen (ni molts dels seus proveïdors). Potser és aquí on rauen els canvis en la decisió d'anar al mercat.

Taula 10. Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector de l'automòbil (%)					
	P	M	I	N.A	TOTAL
Reduir volum	84,21	-	-	15,79	100
Augmentar volum	5,26	52,63	21,05	21,05	100
Especialització	31,58	-	42,11	26,32	100
Simplificació	-	47,37	31,58	21,05	100
Augmentar intermediació	15,79	5,26	52,63	26,32	100
Eliminar intermediació	68,42	-	10,53	21,05	100
Externalització	10,53	5,26	52,63	31,58	100
Internalització	78,95	-	-	21,05	100
Altres	-	-	-	100,0	100
TOTAL	32,75	12,28	23,39	31,58	100

De cara al futur, les empreses que pertanyen al sector de l'automòbil, consideren que els canvis que hauran de fer en la manera de servir els seus clients en els propers cinc anys, encara seran més petits dels que ells ja qualificaven com a poc en el present.

Això no obstant, no s'han de menysprear dos moviments estructurals que tenen, pel que es veu, desconcertat aquest sector. El primer és el procés de concentració de clients (OEMs) que sembla imparabile, la qual és real, però també virtual. Així doncs, la compra de Nissan per part de Renault és una concentració real que desembocarà en una racionalització de proveïdors. On hi hagi Tier 1 diferents, en molts casos es convergirà en 1. Peugeot i Citroën estan simplificant el nombre de plataformes dels seus vehicles. El fet que el 209 i el Saxo estan suportats per la mateixa plataforma, sens dubte, serà una simplificació i reestructuració.

D'altra banda, es dona una concentració virtual. L'anunci de Daimler Chrysler, General Motors i Ford en la direcció de crear un *marketplace* a Internet per aprovisionar components de baixa diferenciació ("C" Parts) és un exemple.

En moments de turbulència com ara aquests és sensat de posar en marxa reaccions com la que el sector ha aplicat i continuarà emprenent. Dotar-se d'equips comercials que es poden desplegar a prop dels centres de decisió en què es juga el destí dels proveïdors del futur. Una altra reacció que poden dur a terme és integrar-se en algun dels *marketplaces* per a proveïdors existents, o desenvolupar el seu propi model incumbent per aprendre a conèixer aquest entorn i per saber quin camí han de prendre si l'oportunitat i l'amenaça inherents al mitjà es materialitzen.

Taula 11. Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector de l'automòbil (%)					
	P	M	I	N.A	TOTAL
Reduir volum	78,95	-	5,26	15,79	100
Augmentar volum	5,26	47,37	26,32	21,05	100
Especialització	21,05	-	57,89	21,05	100
Simplificació	73,68	-	5,26	21,05	100
Augmentar intermediació	21,05	5,26	52,63	21,05	100
Eliminar intermediació	73,68	-	5,26	21,05	100
Externalització	63,16	-	5,26	31,58	100
Internalització	73,68	-	-	26,32	100
Altres	-	-	-	100,00	100
TOTAL	45,61	5,85	17,54	30,99	100

Canvis que se'ls ofereixen respecte de la manera de servir els seus clients

- L'opció **d'augmentar la força de vendes**, és unànime en el sector de l'automoció, ja que segons la seva opinió, tant en el present com en els propers 5 anys l'esforç que han i hauran de fer és considerable, d'un 53 i un 47% respectivament.
- Mantenir el grau **d'especialització de la força de vendes** tant en l'actualitat, com en el futur.

Poca cosa més és el que els responsables de les 20 empreses que pertanyen diuen que farien. Aquest sector ha escurçat el seu canal fins al punt que a vegades és difícil discernir si l'interlocutor és un OEM o un Tier 1.

Empreses que pertanyen al sector de components elèctrics (5,5% de la mostra)

Taula 12. **Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector de components elèctrics (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	100	-	-	-	-	-	100
Augmentar volum	54,55	-	45,45	-	-	-	100
Especialització	-	81,82	18,18	-	-	-	100
Simplificació	100	-	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	100	-	-	-	-	-	100
Eliminar intermediació	27,27	72,73	-	-	-	-	100
Externalització	100	-	-	-	-	-	100
Internalització	100	-	-	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100	-	-	100
TOTAL	64,65	17,17	7,07	11,11	0	0	100

En el sector de components electrònics, es pensa especialitzar i eliminar intermediació. Aquest cas és un dels més clars, tant en la intenció dels enquestats com en l'encaix del sector en el mitjà. Això no obstant, en el futur, la norma sembla que és el continuisme. Això no permet afirmar que es vagin a implantar formes relacionades amb l'e-business per damunt de les que les 11 empreses han respost ja hagin implementat. El que sí que està clar és que aquest sector ha emprès l'escurçament del canal des de fa uns quants anys, i que planeja tenir consolidada aquesta opció durant els anys que vénen.

Taula 13. **Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector de components elèctrics (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	90,91	-	9,09	-	-	-	100
Augmentar volum	100	-	-	-	-	-	100
Especialització	36,36	18,18	45,45	-	-	-	100
Simplificació	100	-	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	100	-	-	-	-	-	100
Eliminar intermediació	72,73	9,09	18,18	-	-	-	100
Externalització	81,82	-	18,18	-	-	-	100
Internalització	54,55	-	9,09	36,36	-	-	100
Altres	-	-	-	100	-	-	100
TOTAL	70,71	3,03	11,11	15,15	0	0	100

Empreses que pertanyen al sector de components mecànics (6% de la mostra)

Taula 14. **Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector de components mecànics (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	75,00	8,33	16,67	-	-	-	100
Augmentar volum	-	8,33	91,67	-	-	-	100
Especialització	-	91,67	8,33	-	-	-	100
Simplificació	100,00	-	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	91,67	8,33	-	-	-	-	100
Eliminar intermediació	-	91,67	8,33	-	-	-	100
Externalització	66,67	-	-	33,33	-	-	100
Internalització	66,67	-	-	33,33	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	44,44	23,15	13,89	18,52	0,00	0,00	100

El sector de components mecànics ha escurçat el seu canal mitjançant l'eliminació de la intermediació en els darrers anys, i planeja continuar fent-ho en el futur, hibridant les tasques a través de la seva externalització. Per tant, aquest canal es un canal que escurça i hibrida al mateix temps. Mentre planeja continuar eliminant intermediació podríem afirmar que potser es dugui a terme un desenvolupament intens de l'e-business, ja que es donen tots els antecedents perquè sigui així, llevat de la sofisticació dels clients.

Taula 15. Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector de components mecànics (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	75,00	8,33	16,67	-	-	-	100
Augmentar volum	75,00	-	25,00	-	-	-	100
Especialització	25,00	-	75,00	-	-	-	100
Simplificació	-	-	100,00	-	-	-	100
Augmentar intermediació	-	-	100,00	-	-	-	100
Eliminar intermediació	-	75,00	25,00	-	-	-	100
Externalització	-	83,33	16,67	-	-	-	100
Internalització	41,67	-	25,00	33,33	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	24,07	18,52	42,59	14,81	0,00	0,00	100

Empreses que pertanyen al sector de materials de construcció

(5,5% de la mostra)

Taula 16. Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector de materials de construcció (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	45,45	-	36,36	18,18	-	-	100
Augmentar volum	72,73	-	-	27,27	-	-	100
Especialització	72,73	9,09	-	18,18	-	-	100
Simplificació	72,73	-	-	27,27	-	-	100
Augmentar intermediació	72,73	-	-	27,27	-	-	100
Eliminar intermediació	72,73	9,09	-	18,18	-	-	100
Externalització	45,45	-	-	54,55	-	-	100
Internalització	27,27	-	-	72,73	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	53,54	2,02	4,04	40,40	0,00	0,00	100

Podem afirmar ben poc sobre el sector de materials de construcció. No fa res de diferent ni ho planteja fer. Si de cas, una mica d'internacionalització (però també d'externalització). Per tant, és estranya la proposta d'aquest sector.

Taula 17. Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector de materials de construcció (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	81,82	-	-	18,18	-	-	100
Augmentar volum	63,64	-	9,09	27,27	-	-	100
Especialització	27,27	9,09	45,45	18,18	-	-	100
Simplificació	72,73	-	-	27,27	-	-	100
Augmentar intermediació	72,73	-	-	27,27	-	-	100
Eliminar intermediació	63,64	-	9,09	27,27	-	-	100
Externalització	63,64	-	-	36,36	-	-	100
Internalització	36,36	-	-	63,64	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	53,54	1,01	7,07	38,38	0,00	0,00	100

Empreses que pertanyen al sector editorial (2,5% de la mostra)

Taula 18. Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector editorial (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	100	-	-	-	-	-	100
Augmentar volum	60	-	40	-	-	-	100
Especialització	-	100	-	-	-	-	100
Simplificació	100	-	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	60	-	40	-	-	-	100
Eliminar intermediació	100	-	-	-	-	-	100
Externalització	100	-	-	-	-	-	100
Internalització	100	-	-	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100	-	-	100
TOTAL	68,89	11,11	8,89	11,11	0	0	100

Tal com es podia esperar, el sector editorial ha especialitzat les seves forces de vendes, i ho continuarà fent. De la nostra petita mostra es pot extreure que el 100% de les empreses enquestades faran alguna cosa amb el negoci electrònic, o fins i tot desintermitjançar per altres mitjans, com ara obrir les seves pròpies llibreries, operacions de catàlegs (presumiblement interactiu) o d'altres.

Taula 19. Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector editorial (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	100	-	-	-	-	-	100
Augmentar volum	100	-	-	-	-	-	100
Especialització	-	80	20	-	-	-	100
Simplificació	100	-	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	-	100	-	-	-	-	100
Eliminar intermediació	100	-	-	-	-	-	100
Externalització	100	-	-	-	-	-	100
Internalització	100	-	-	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100	-	-	100
TOTAL	66,67	20	2,22	11,11	0	0	100

Empreses que pertanyen al sector elèctric i informàtic (12% de la mostra)

Taula 20. Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector elèctric i informàtic (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	79,17	-	20,83	-	-	-	100
Augmentar volum	37,50	4,17	58,33	-	-	-	100
Especialització	25,00	41,67	33,33	-	-	-	100
Simplificació	50,00	8,33	41,67	-	-	-	100
Augmentar intermediació	83,33	4,17	12,50	-	-	-	100
Eliminar intermediació	45,83	-	54,17	-	-	-	100
Externalització	79,17	-	20,83	-	-	-	100
Internalització	75,00	4,17	20,83	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	52,78	6,94	29,17	11,11	0,00	0,00	100

Sorprenentment, el sector electrònic i informàtic és d'un continuisme inquietant. Mentre que a tot el món se succeeixen les notícies d'incursions de jugadors de tota mena en l'e-business, en el sector al nostre país (representat per una abundant mostra de 25 actors) no aconseguim aportar cap idea més que no sigui l'especialització. O volen sorprendre'ns amb alguna cosa, o no creu, com nosaltres, que la seva viabilitat estarà fortament afectada per la seva agressivitat en l'adopció de fórmules d'e-business.

En el futur, la tecnologia tindrà tendència a comercialitzar-se ella mateixa. Per tant, la presa de posicions en l'e-business sembla essencial però descartada per a aquestes empreses.

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	87,50	-	12,50	-	-	-	100
Augmentar volum	75,00	-	25,00	-	-	-	100
Especialització	20,83	58,33	20,83	-	-	-	100
Simplificació	83,33	-	16,67	-	-	-	100
Augmentar intermediació	75,00	-	25,00	-	-	-	100
Eliminar intermediació	87,50	-	12,50	-	-	-	100
Externalització	58,33	12,50	29,17	-	-	-	100
Internalització	75,00	-	25,00	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	62,50	7,87	18,52	11,11	0,00	0,00	100

Empreses que pertanyen al sector del metall (6,5% de la mostra)

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	84,62	-	15,38	-	-	-	100
Augmentar volum	-	76,92	23,08	-	-	-	100
Especialització	-	100,00	-	-	-	-	100
Simplificació	15,38	84,62	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	15,38	15,38	69,23	-	-	-	100
Eliminar intermediació	76,92	7,69	15,38	-	-	-	100
Externalització	30,77	-	69,23	-	-	-	100
Internalització	23,08	-	76,92	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	27,35	31,62	29,91	11,11	0,00	0,00	100

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	100,00	-	-	-	-	-	100
Augmentar volum	100,00	-	-	-	-	-	100
Especialització	15,38	15,38	69,23	-	-	-	100
Simplificació	23,08	-	76,92	-	-	-	100
Augmentar intermediació	84,62	-	15,38	-	-	-	100
Eliminar intermediació	38,46	7,69	53,85	-	-	-	100
Externalització	-	61,54	15,38	23,08	-	-	100
Internalització	92,31	-	7,69	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	50,43	9,40	26,50	13,68	0,00	0,00	100

Amb plans heterogenis l'única cosa conculent i rellevant d'aquest sector és la seva inclinació a especialitzar més en el passat i a externalitzar més en el futur.

Empreses que pertanyen al sector del paper (5% de la mostra)

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	60,00	-	40,00	-	-	-	100
Augmentar volum	80,00	-	20,00	-	-	-	100
Especialització	-	70,00	30,00	-	-	-	100
Simplificació	100,00	-	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	80,00	20,00	-	-	-	-	100
Eliminar intermediació	90,00	-	-	10,00	-	-	100
Externalització	90,00	-	-	10,00	-	-	100
Internalització	80,00	-	-	20,00	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	64,44	10,0	10,0	15,56	0,00	0,00	100

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	90,00	-	10,00	-	-	-	100
Augmentar volum	80,00	-	20,00	-	-	-	100
Especialització	20,00	80,00	-	-	-	-	100
Simplificació	100,00	-	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	-	80,00	20,00	-	-	-	100
Eliminar intermediació	-	80,00	20,00	-	-	-	100
Externalització	80,00	10,00	-	10,00	-	-	100
Internalització	60,00	-	20,00	20,00	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	47,78	27,78	10,00	14,44	0,00	0,00	100

Les papereres volen substituir el tipus de distribució que avui en dia té per un de més especialitzat i presumiblement entrar en l'e-business, on en els mercats de commodity és possible identificar una presència activa d'aquestes empreses.

Empreses que pertanyen al sector dels plàstics (4% de la mostra)

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	37,50	-	62,50	-	-	-	100
Augmentar volum	100,00	-	-	-	-	-	100
Especialització	-	87,50	12,50	-	-	-	100
Simplificació	100,00	-	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	50,00	50,00	-	-	-	-	100
Eliminar intermediació	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Externalització	75,00	-	-	25,00	-	-	100
Internalització	50,00	-	-	50,00	-	-	100
Altres	-	-	-	75,00	-	25,00	100
TOTAL	55,56	15,28	8,33	18,06	0,00	2,78	100

Taula 27. Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector dels plàstics (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	37,50	-	62,50	-	-	-	100
Augmentar volum	100,00	-	-	-	-	-	100
Especialització	-	87,50	-	12,50	-	-	100
Simplificació	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Augmentar intermediació	-	87,50	-	12,50	-	-	100
Eliminar intermediació	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Externalització	75,00	-	-	25,00	-	-	100
Internalització	75,00	-	-	25,00	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	51,39	19,44	6,94	22,22	0,00	0,00	100

Les idees del sector van amb consistència cap a l'augment de la intermediació, la qual cosa pot obeir als intents d'entrar en el sector de consum a través d'hipermercats i grans superfícies especialitzades, poden anar en sectors més btb orientats a aconseguir que més emmotlladors, o emmotlladors que proveeixen sectors diferents que avui en dia. És un sector nou i necessita substituir materials pesats i cars per altres de lleugers i menys costosos.

Això exigeix que facin servir tant venedors tècnics com emmotlladors especialitzats, capaços d'influir sobre dissenys ja consolidats davant de decisors tècnics sofisticats i de difícil accés. Tot això exigeix aquesta especialització o intermediació.

Empreses que pertanyen al sector químic i farmacèutic (13% de la mostra)

Taula 28. Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector químic i farmacèutic (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	53,85	-	34,62	11,54	-	-	100
Augmentar volum	7,69	-	3,85	88,46	-	-	100
Especialització	-	69,23	30,77	-	-	-	100
Simplificació	23,08	-	-	76,92	-	-	100
Augmentar intermediació	30,77	30,77	7,69	30,77	-	-	100
Eliminar intermediació	30,77	-	-	69,23	-	-	100
Externalització	26,92	-	-	73,08	-	-	100
Internalització	15,38	-	-	84,62	-	-	100
Altres	-	-	-	88,46	-	11,54	100
TOTAL	20,94	11,11	8,55	58,12	0,00	1,28	100

Taula 29. Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector químic i farmacèutic (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	53,85	-	15,38	30,77	-	-	100
Augmentar volum	7,69	-	7,69	84,62	-	-	100
Especialització	11,54	-	7,69	84,62	-	-	103,8
Simplificació	23,08	-	-	76,92	-	-	100
Augmentar intermediació	-	42,31	26,92	30,77	-	-	100
Eliminar intermediació	19,23	-	7,69	73,08	-	-	100
Externalització	11,54	53,85	7,69	26,92	-	-	100
Internalització	7,69	-	7,69	84,62	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	14,96	10,68	8,97	65,81	0,00	0,00	100,4

En el químic, i especialment per commodities, l'e-business és central. La veritable activitat es produeix en el farmacèutic. La necessitat de respondre a cicles de vida cada vegada més curts i a una progressiva rèplica, exigeix que els llançaments d'ètics tinguin penetracions molt ràpides. Per tant, es busca la hibridació a través de més externalització.

L'externalització esmentada pot prendre forma de comàrqueting quan es llança un producte, reforçar el rol de majorista farmacèutic, buscar brokers o socis per distribuir productes en grans superfícies (per exemple alimentació infantil) o distribuïdors per a otc's. Algunes fórmules, per tant, creen canals múltiples.

D'altres, el que fan és escurçar-los (p.e. Si es llança un aliment infantil el canal majorista de la farmàcia i el detall substituïts per enviament directe a la plataforma de l'hiper o súper. Això no obstant, en molts casos els majoristes farmacèutics ja no distribueixen aquesta mena de productes, i s'ha de recórrer a externalització amb empreses logístiques o amb els distribuïdors d'empreses competidores. Per tant, la multiplicitat i la hibridació, però amb poca ambició, són els models emergents del farmacèutic.

Empreses que pertanyen al sector siderúrgic (4% de la mostra)

Taula 30. **Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector siderúrgic (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Augmentar volum	12,50	-	75,00	12,50	-	-	100
Especialització	-	87,50	-	12,50	-	-	100
Simplificació	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Augmentar intermediació	100,00	-	-	-	-	-	100
Eliminar intermediació	-	62,50	12,50	25,00	-	-	100
Externalització	75,00	-	-	25,00	-	-	100
Internalització	75,00	-	-	25,00	-	-	100
Altres	-	-	-	87,50	12,50	-	100
TOTAL	48,61	16,67	9,72	23,61	1,39	0,00	100

Les siderúrgiques han buscat l'especialització, generalment per sector final (construcció, grans peces, automoció, p.e.), i han perseguit anar directe. Això obeeix al fet que els marges per tona són molt baixos en aquest sector, i els darrers anys han estat relativament bons. En alguns sectors característics (automoció o construcció) és cada vegada més complex anar a través de distribuïdors ja que els clients no ho accepten, mentre que són grans empreses amb departaments de compra sofisticats.

En el futur aquest sector vol continuar eliminant intermediació. A Catalunya hi ha exemples d'empreses que han tingut molt d'èxit seguint aquesta pràctica. La desintermediació pot ser complexa si el distribuïdor fa alguna tasca de valor afegit (mecanitzat, calibrat, o adaptació a les preferències dels clients). No sembla que hi hagi ningú que vulgui internalitzar tasques, la qual cosa deixa a aquesta mena de distribució en una posició, en un començament sostenible.

Taula 31. **Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector siderúrgic (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Augmentar volum	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Especialització	-	75,00	12,50	12,50	-	-	100
Simplificació	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Augmentar intermediació	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Eliminar intermediació	12,50	62,50	-	25,00	-	-	100
Externalització	75,00	-	-	25,00	-	-	100
Internalització	75,00	-	-	25,00	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	56,94	15,28	1,39	-	0,00	0,00	73,6

Empreses que pertanyen al sector tèxtil (8% de la mostra)

Taula 32. **Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector tèxtil (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	100,00	-	-	6,25	-	-	106,3
Augmentar volum	-	93,75	6,25	-	-	-	100
Especialització	-	75,00	12,50	12,50	-	-	100
Simplificació	37,50	43,75	6,25	12,50	-	-	100
Augmentar intermediació	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Eliminar intermediació	37,50	-	50,00	12,50	-	-	100
Externalització	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Internalització	87,50	-	-	12,50	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	48,61	23,61	8,33	20,14	0,00	0,00	100,7

Taula 33. **Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector tèxtil (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	100,00	-	-	6,25	-	-	106,3
Augmentar volum	6,25	62,50	6,25	-	-	-	75
Especialització	-	50,00	50,00	-	-	-	100
Simplificació	50,00	-	43,75	6,25	-	-	100
Augmentar intermediació	43,75	37,50	12,50	6,25	-	-	100
Eliminar intermediació	18,75	-	50,00	31,25	-	-	100
Externalització	50,00	37,50	6,25	6,25	-	-	100
Internalització	31,25	50,00	12,50	6,25	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	33,33	26,39	20,14	18,06	0,00	0,00	97,9

Tenim poques empreses a la mostra, però han fet moltes coses i afirmen que faran de tot en els propers 5 anys. És dubtós que aquest sector augmenti el nombre de comercials quan la seva capacitat de sufragar el seu cost es troba en precari. No hem tingut cap element qualitatiu que permeti constatar si el que persegueix és empènyer el seu esforç comercial per sortir al mercat internacional. Alguns afirmen que volen entrar a e-business. Molts que volen externalitzar o internalitzar. És un sector poc clar pel que fa a les seves afirmacions.

Empreses que pertanyen al sector d'altre material de transport (3,5% de la mostra)

Taula 34. **Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Sector d'altre material de transport (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	85,71	-	14,29	-	-	-	100
Augmentar volum	85,71	-	14,29	-	-	-	100
Especialització	-	71,43	28,57	-	-	-	100
Simplificació	71,43	-	28,57	-	-	-	100
Augmentar intermediació	28,57	-	71,43	-	-	-	100
Eliminar intermediació	-	14,29	85,71	-	-	-	100
Externalització	85,71	-	-	14,29	-	-	100
Internalització	100,00	-	-	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	50,79	9,52	26,98	12,70	0,00	0,00	100

El sector d'altre material de transport té poques respostes. Amb la cura deguda l'únic que es pot dir és que vol especialitzar-se.

Taula 35. **Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Sector d'altre material de transport (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	14,29	-	85,71	-	-	-	100
Augmentar volum	14,29	-	85,71	-	-	-	100
Especialització	-	71,43	28,57	-	-	-	100
Simplificació	-	85,71	14,29	-	-	-	100
Augmentar intermediació	85,71	-	14,29	-	-	-	100
Eliminar intermediació	14,29	-	85,71	-	-	-	100
Externalització	85,71	-	-	14,29	-	-	100
Internalització	100,00	-	-	-	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	34,92	17,46	34,92	12,70	0,00	0,00	100

3.2.3. Anàlisi de la mostra per període de fundació

Les empreses que han estat fundades entre 1 i 10 anys, que representen un 6% de la mostra, reflecteixen un fort interès a especialitzar tant avui com en el futur, i de substituir les seves fórmules d'intermediació tradicionals per altres. Amb tot i això la tònica encara és de continuisme que pot obeir al fet que no necessita portar a terme canvis radicals en ser més recents.

Taula 36. **Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Empreses entre 1 i 10 anys (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	58,33	8,33	33,33	-	-	-	100
Augmentar volum	41,67	8,33	50,00	-	-	-	100
Especialització	25,00	58,33	16,67	-	-	-	100
Simplificació	91,67	8,33	-	-	-	-	100
Augmentar intermediació	83,33	8,33	8,33	-	-	-	100
Eliminar intermediació	41,67	33,33	25,00	-	-	-	100
Externalització	75,00	-	-	25,00	-	-	100
Internalització	58,33	-	-	41,67	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	52,78	13,89	14,81	18,52	0	0	100

Taula 37. **Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Empreses entre 1 i 10 anys (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	75,00	8,33	16,67	-	-	-	100
Augmentar volum	75,00	8,33	16,67	-	-	-	100
Especialització	16,67	41,67	41,67	-	-	-	100
Simplificació	83,33	8,33	8,33	-	-	-	100
Augmentar intermediació	75,00	16,67	8,33	-	-	-	100
Eliminar intermediació	58,33	25,00	16,67	-	-	-	100
Externalització	66,67	8,33	-	25,00	-	-	100
Internalització	58,33	-	16,67	25,00	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	56,48	12,96	13,89	16,67	0	0	100

Les empreses d'antiguitat mitjana (fundades entre 11 i 25 anys) no es diferencien gaire de les més joves, sinó pel fet que eliminen distribució sense substituir-la per altres mitjans. Els seus canals es convertiran, per tant, en més curts, i més híbrids mentre planegen externalitzar tasques que abans mantenien com a pròpies. Per tot això veiem que hi ha suport en aquest tipus d'empreses a dues de les hipòtesis que manejàvem en començar aquest estudi. La tendència en aquestes empreses és la d'abraçar en els propers anys dues de les tres tendències que assenyalàvem.

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	76,71	5,48	12,33	5,48	-	-	100
Augmentar volum	30,14	21,92	31,51	16,44	-	-	100
Especialització	13,70	57,53	21,92	6,85	-	-	100
Simplificació	54,79	13,70	16,44	15,07	-	-	100
Augmentar intermediació	65,75	5,48	19,18	9,59	-	-	100
Eliminar intermediació	38,36	19,18	27,40	15,07	-	-	100
Externalització	65,75	2,74	13,70	17,81	-	-	100
Internalització	72,60	1,37	4,11	21,92	-	-	100
Altres	-	-	-	98,63	-	1,37	100
TOTAL	46,42	14,16	16,29	22,98	0	0,15	100

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	83,56	2,74	8,22	5,48	-	-	100
Augmentar volum	54,79	10,96	19,18	15,07	-	-	100
Especialització	8,22	39,73	45,21	6,85	-	-	100
Simplificació	68,49	5,48	12,33	13,70	-	-	100
Augmentar intermediació	60,27	16,44	13,70	9,59	-	-	100
Eliminar intermediació	50,68	13,70	21,92	13,70	-	-	100
Externalització	58,90	20,55	8,22	12,33	-	-	100
Internalització	58,90	8,22	8,22	24,66	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	49,32	13,09	15,22	22,37	0	0	100

Les empreses que han estat fundades entre 26 i 50 anys, que representen un 44,5% de la mostra, reflecteixen un conservadorisme notable. Potser només cal destacar que les empreses industrials més tradicionals han aprofitat una conjuntura favorable per especialitzar allò que les ha dutes a augmentar el volum dels seus equips comercials.

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	71,59	1,14	25,00	2,27	-	-	100
Augmentar volum	42,05	19,32	26,14	12,50	-	-	100
Especialització	21,59	53,41	21,59	3,41	-	-	100
Simplificació	63,64	7,95	15,91	12,50	-	-	100
Augmentar intermediació	63,64	11,36	18,18	6,82	-	-	100
Eliminar intermediació	50,00	13,64	22,73	13,64	-	-	100
Externalització	63,64	2,27	12,50	21,59	-	-	100
Internalització	54,55	1,14	7,95	36,36	-	-	100
Altres	-	-	-	95,45	-	4,55	100
TOTAL	47,85	12,25	16,67	22,73	0	0,51	100

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	75,00	1,14	19,32	4,55	-	-	100
Augmentar volum	62,50	7,95	17,05	12,50	-	-	100
Especialització	31,82	40,91	26,14	1,14	-	-	100
Simplificació	71,59	2,27	12,50	13,64	-	-	100
Augmentar intermediació	53,41	23,86	15,91	6,82	-	-	100
Eliminar intermediació	56,82	4,55	20,45	18,18	-	-	100
Externalització	45,45	19,32	18,18	17,05	-	-	100
Internalització	56,82	2,27	12,50	28,41	-	-	100
Altres	-	-	-	100,00	-	-	100
TOTAL	50,38	11,36	15,78	22,47	0	0	100

Les empreses que han estat fundades fa més de 50 anys, que representen un 13% de la mostra, reflecteixen una hibridació sense escurçar el canal. Les empreses industrials amb més tradició a Catalunya planegen especialitzar encara més els seus equips i a externalitzar. Per tant, veiem una altra vegada que el canal tendirà a convertir-se en més híbrid. En resum, la tònica general pel que fa als plans actuals i futurs de les empreses catalanes sembla l'especialització dels seus equips i canals, unida a l'externalització de les seves tasques. Només un grup, el dels de fundació de fa 25 anys o menys sembla a més de perseguir l'escurçament dels canals de distribució. Tots els grups anuncien la seva intenció d'externalitzar tasques, amb la qual cosa abraçarien progressivament el canal híbrid com a mecanisme per anar al mercat.

Taula 42. **Canvis que s'han produït en la manera de servir els clients. Empreses de més de 50 anys (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	48,15	7,41	22,22	22,22	-	-	100
Augmentar volum	22,22	18,52	22,22	37,04	-	-	100
Especialització	14,81	40,74	29,63	14,81	-	-	100
Simplificació	25,93	29,63	18,52	25,93	-	-	100
Augmentar intermediació	33,33	25,93	14,81	25,93	-	-	100
Eliminar intermediació	33,33	11,11	22,22	33,33	-	-	100
Externalització	29,63	7,41	25,93	37,04	-	-	100
Internalització	48,15	-	14,81	37,04	-	-	100
Altres	3,70	-	-	88,89	7,41	-	100
Total	28,81	15,64	18,93	35,80	0,82	0	100

Taula 43. **Canvis que s'espera que es produeixin en la manera de servir els clients. Empreses de més de 50 anys (%)**

	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Reduir volum	55,56	7,41	3,70	33,33	-	-	100
Augmentar volum	29,63	14,81	18,52	37,04	-	-	100
Especialització	11,11	37,04	37,04	14,81	-	-	100
Simplificació	51,85	-	11,11	37,04	-	-	100
Augmentar intermediació	37,04	11,11	29,63	22,22	-	-	100
Eliminar intermediació	37,04	3,70	25,93	33,33	-	-	100
Externalització	37,04	25,93	11,11	25,93	-	-	100
Internalització	44,44	3,70	7,41	44,44	-	-	100
Altres	-	-	-	96,30	3,70	-	100
TOTAL	33,74	11,52	16,05	38,27	0,41	0	100

3.3. Tipus de clients que es tenen o que s'esperen tenir en el futur

En aquesta anàlisi, cal fer un esment especial a les expectatives de les empreses catalanes pel que fa a la manera com canviaran els seus clients en els propers 5 anys. El canvi en el nombre i la importància dels clients sempre ha estat un dels determinants de les decisions en matèria de distribució relacionada amb l'element d'heterogeneïtat. Les decisions sobre la manera d'arribar al mercat han estat tradicionalment d'entre les més estratègiques que prenen les empreses industrials. Decisions en l'àrea de preus són executades i produeixen resultats en matèria de dies, o fins i tot hores. Decisions en matèria de canals suposa esforços arduos i triguen mesos i fins i tot anys a mostrar els seus fruits. La manera en què els actors perceben l'evolució dels seus mercats determina el tipus de decisions que puguin prendre a mig o a llarg termini.

D'una comparació de les preguntes 7 i 8 del nostre estudi és possible concloure que els nostres enquestats perceben, de mitjana, que els seus clients tindran tendència a concentrar-se, que els mercats es tornaran més transparents, i per tant encara serà més senzill identificar aquests clients del que és avui (avui, 62% transparent, en els propers 5 anys, 67,5%), amb menys solidesa financera (avui 65,5% sòlids, en 5 anys 48,5%). La capacitat dels proveïdors d'intervenció en la seva demanda a través de l'activitat comercial es mostra gairebé inalterada i és baixa. Finalment, evolucionant cap a ser lleugerament menys dependent d'un o de poques fonts de subministrament.

L'anàlisi de la descripció dels seus clients en l'actualitat reflecteix el següent:

En el present, les empreses

	1	2	3	4	5	6	7	N.A	TOTAL
A	9,00	14,00	20,50	23,00	16,50	13,00	3,50	0,50	100
B	1,50	6,50	8,00	18,50	26,50	25,50	10,00	3,50	100
C	3,00	3,00	7,50	19,00	30,50	22,50	11,00	3,50	100
D	11,00	11,00	12,50	20,00	28,00	12,00	1,50	4,00	100
E	9,00	15,50	17,50	15,00	19,50	13,00	7,00	3,50	100

Els clients pel fet de ser (A) pocs i grans, (B) més aviat fàcils d'identificar (C) financerament sòlids, (D) poc influenciables comercialment i (E) amb poques fonts d'aprovisionament.

En el futur, les empreses es comportaran com es descriu a la taula 45.

	1	2	3	4	5	6	7	N.A	TOTAL
A	12,50	37,00	13,00	0,50	12,50	16,00	8,00	0,50	100
B	2,50	3,50	8,00	19,50	25,00	24,50	13,50	3,50	100
C	5,50	2,00	11,50	32,50	20,50	15,50	8,50	4,00	100
D	4,00	8,00	22,50	27,00	30,00	4,50	-	4,00	100
E	7,50	11,50	16,50	22,50	11,00	18,50	9,00	3,50	100

Aquesta taula mostra que el nombre i la dimensió dels clients seguirà la tendència a concentrar-se i augmentar la seva talla. Això els farà encara més fàcils d'identificar. No es deixaràn influir comercialment i és previsible que concentrin les seves compres en menys proveïdors. La seva situació financera, una mica més estable, seguirà sent lleugerament volàtil.

Per tant, la seva visió sobre el futur del mercat passa per clients més concentrats, mercats més transparents i financerament menys sòlids, menys influenciables comercialment i menys "lleials" en el sentit ampli de la paraula. Sorpren que davant d'aquesta perspectiva encara hi ha jugadors que afegeixen recursos comercials tradicionals als que fan servir habitualment. Si aquesta visió és correcta, el terreny estarà abonat per a la implementació de sistemes estandarditzats, amb costos de transacció baixos i l'externalització de tasques financeres a especialistes que a través de sistemes de qualificació sofisticats poden proporcionar informació sobre la morositat dels clients.

Sé que per a molts dels lectors d'aquest estudi aquesta solució pot semblar surrealista. Però, quin sentit té quedar-se amb el rol residual d'atendre aquells clients que els fabricants, ni ningú més, vol com a clients per la seva morositat? És un distribuïdor tradicional el canal més preparat per entendre la morositat de pagament d'un client?

Aquesta perspectiva també és coherent amb l'adopció de comerç electrònic, amb eines per a comanda automàtica i mecanisme de recolzament a la transacció informatitzats basats en utilitats que descompten que la persuasió és cada vegada menys necessària, i que el que el client valorarà seran aquells elements de valor afegit que introdueixin eficiència i les posin al volant de l'experiència de compra sense augmentar el cost de la transacció.

3.4. Responsabilitat de cadascuna de les parts implicades en el procés de distribució

En aquest apartat el que es pretén es fer una anàlisi de la pregunta 7 del qüestionari per determinar sobre qui recau la responsabilitat a l'hora de distribuir els productes. En distribució no solament és important quants rols existeixen, sinó també com es reparteixen les tasques entre elles. L'estructura explica molt, però el repartiment de responsabilitats sobre els processos és crític. Hem distingit, en cerca de la simplicitat, els rols i els processos següents:

Rols:

- La nostra empresa (la nostra força de vendes, botigues o distribuïdors i majoristes propis).
- Un distribuïdor exclusiu que malgrat que només ens distribueix a nosaltres no és de l'empresa.
- Un majorista que distribueix les línies de l'empresa i les dels competidors o té la llibertat per fer-ho, per la qual cosa no és un distribuïdor únic.
- Una botiga (una gran o petita superfície especialitzada que distribueix els nostres productes a l'usuari final).
- D'altres (se sol·licita que en el cas d'indicar-ne un altre, s'especifiqui).

L'anàlisi es desenvolupa tenint en compte unes tasques, dins dels processos de distribució que són les que s'assenyalen tot seguit:

Processos:

- Possessió física de l'inventari.
- Propietat de l'inventari.
- Promoció (fullets, venedors, website).
- Negociació a cada nivell, si és pertinent.
- Finançament.
- Assumpció de riscos.
- Presa de comandes.
- Cobrament.

En aquesta pregunta es demana a les empreses participants en l'estudi que reparteixin 100 punts entre els diferents tipus d'intermediari, tot reflectint el pes de cadascun en l'execució de les tasques.

El repartiment de tasques comercials és el que presenta la Taula 46.

Taula 46. (en percentatge)								
	Possessió	Propietat	Promoció	Negoci	Finan.	Assu. de risc de cobr.	Comanda	Cobr.
La nostra empresa	77	79	90	88	85	86	86	88
Un distribuïdor	7	6	3	2	4	3	3	3
Un majorista	12	11	3	6	7	7	7	7
Una botiga	3	3	2	2	2	2	2	2
Altres	1	1	2	2	2	2	2	0
	100	100	100	100	100	100	100	100

Veiem que les empreses participants s'atribueixen responsabilitats per la majoria de les tasques, i és la possessió dels estocs i la seva titularitat els factors més repartits amb els altres membres de la cadena, i els majoristes principals responsabilitzadors del residu, que sempre és baix i no excedeix el 15% del pes de la tasca. Les dues tasques comercials més retingudes pels fabricants són la promoció i la negociació i el cobrament. Aquesta pregunta ha de ser interpretada en perspectiva, i probablement si hagués estat feta als majoristes o als distribuïdors hauria donat resultats molts diferents.

Si s'atén al repartiment de tasques que s'executen en tot el canal, el que sorprèn és que no hi hagi encara més desintermediació ja que els fabricants semblen atorgar molt poca importància als intermediaris dels quals se serveixen a l'hora de fer arribar els seus productes al mercat.

A sota d'aquesta percepció, que és clarament errònia, pot ser-hi la llevor de més desintermediació en el futur, que si aquests no estan reportant directament al ser preguntats, sí que ho poen estar considerant de manera latent.

3.5. La implantació del comerç electrònic al BTB català. Situació actual i perspectives

L'e-commerce com a canal de distribució

A la pregunta 10 del nostre estudi interrogàvem els responsables de les empreses participants pels principals tòpics que els preocupaven sobre les seves decisions comercials. En general, aquests responsables no veuen cap repte particularment complex mentre que la seva valoració oscil·la en els valors intermedis. Els dos valors més alts, a mig punt per damunt de la mitjana són la negociació de preus amb els clients i la implementació dels canals electrònics.

Preguntes Rànquing	%	Respostes vàlides
A	2,81	184
B	2,63	187
C	2,79	183
D	3,04	177
E	2,93	183
F	3,46	186
G	3,46	186
H	3,00	5

Mitjana de les respostes vàlides: 183
Qualificació mitjana A, B, C, D, E, F, G : 3,024

Cal que no s'oblidi, d'altra banda, que només 14 empreses, el 7% de la mostra ha implementat canals electrònics, i la "net-centralitat" de les empreses que ho han implantat és, així mateix, baixa, mentre que són precisament les empreses que tenen desplegats més canals les que també compten amb operacions de comerç electrònic.

Són les empreses d'antiguitat intermèdia (al voltant de 25 anys) les que han implementat e-business, i els sectors químicofarmacèutics, tèxtil i d'automoció els més intensius. Paradoxalment no els trobem en els sectors informàtic i electrònic, que són pioners en altres països.

Les empreses industrials catalanes augmenten la intermediació amb mitjans cars. El 31% de la mostra va augmentar la intermediació, però només el 7% compta amb els canals electrònics. Cap empresa de les que afirma que ha implementat fórmules d'e-commerce ha reduït el volum de la seva força de vendes en els darrers anys. Sembla sensat implementar aquestes fórmules quan la conjuntura econòmica és bona, i també augmentar el volum dels equips de venda per aprofitar la conjuntura esmentada. Les empreses de la nostra mostra es manifesten més vehements en els plans futurs per augmentar la intermediació, per mitjans tradicionals o electrònics en els propers 5 anys. El 33,5% afirmen que ho fan una mica o molt, i el 19% que ho faran molt.

En general, aquestes empreses que afegiran canals especialistes nous (que d'una manera poc adients, les anomenarem "reintermediadores") també afirmen que externalitzaran tasques especialistes independents (canal híbrid) en un 34% dels casos. La nostra hipòtesis que diu que la manera més segura d'abordar l'e-business és precisament hibridant, amb canals múltiples i curts és àmpliament suportada. Cap empresa de la mostra més procliu a l'e-business fa palesa la seva disposició a internalitzar tasques prèviament subcontractades.

En general, les empreses que manifesten fer servir canals electrònics, els comparteixen amb d'altres. Cap empresa, com hem assenyalat, els fa servir en exclusiva, ni els comparteix només amb altres. 6 empreses els comparteixen amb uns altres 2 canals: amb forces de vendes pròpies que venen a clients o intermediaris; uns altres 6 canals més amb força de vendes pròpies i distribuïdors independents; venedors i agents formen els altres dos casos. 2 casos els comparteixen amb uns altres tres canals, amb la qual cosa totalitzen 4 canals que són, a més de l'electrònic les forces de vendes pròpies, agents independents i distribuïdors independents. Finalment, un altre cas el comparteix amb uns altres canals.

Per tant, i subjecte al baix nombre d'observacions, cal ressaltar que és en els entorns on es donen més canals (múltiples) on s'assaja més amb el comerç electrònic.

Cal destacar que en només 1 cas dels 14 es dona la coexistència de comerç electrònic originat per proveïdors i distribuïdors independents. Això posa de manifest la complexitat de la seva implementació pel problema ja al·ludit repetidament del "legacy". En l'únic cas en què coexisteixen, es dona un sistema molt múltiple, amb 4 fórmules per anar al mercat, 3 de les quals són de titularitat del proveïdor.

3.6. Conclusions i recomanacions

Com a conclusions a aquest estudi, se n'han de destacar tres: la primera és que les empreses que intermedien entre els fabricants i els seus clients són desplaçades dels mercats per la pressió de la integració vertical dels seus proveïdors, els fabricants. La segona conclusió és que contràriament al que assenyala l'enteniment convencional, l'Internet en BTB està molt lluny de ser una realitat entre les nostres empreses més grans. Atès el volum de la mostra i la talla dels participants, podem afirmar que els rumors sobre el volum del comerç electrònic BTB són manifestament exagerats. També sorprèn, que les empreses en els sectors tecnològics, que serien les que poden guanyar més en la difusió d'aquesta manera d'operar rupturista, no siguin precisament les que abracin aquests models, i que esperin que siguin jugadors d'altres sectors més madurs els que creïn aquest canal nou. La tercera és que en els propers anys la tendència en l'estratègia de canals industrials serà conservadora i els fabricants tendiran a deixar els seus canals tal com estan.

Quan es parla de distribució, l'atenció de la societat es desvia gairebé sempre cap al comerç detallista. És normal que sigui d'aquesta manera, ja que tots som consumidors i, per aquesta condició, amb qui tenim contacte és amb aquesta classe de comerç. És als detallistes –grans o petits– a qui es dedica atenció mediàtica, protecció administrativa o se'ls adjudica una funció social que s'assumeix inqüestionable. Això no obstant, la distribució industrial ha passat per una reestructuració que no té res a envejar a la del comerç tradicional: majoristes, *brokers*, distribuïdors, màster distribuïdors, tots passen per uns moments durs avui en dia, i els continuaran experimentant en els propers cinc anys, tot i que en menys intensitat.

El 43% de les empreses industrials més grans d'aquest país ja van directes als seus mercats. Un 16,5% duu a terme moviments de substitució dels seus canals per forces de vendes. La resta d'empreses fan servir dues o tres formes per assolir allò que denominen "els seus clients", però moltes vegades avisen ja que pensen suprimir intermediaris en el futur i substituir-los per equips de vendes més especialitzats.

Aquestes empreses intermediàries estan sufocant-se entre fabricants cada vegada més interessats a arribar directes, i grans clients que no accepten un rol, el del distribuïdor, que ja no consideren genuí. La desaparició de clients petits és, al mateix temps, la causa i l'efecte d'aquesta sufocació.

Un dels avantatges que s'adjudica al comerç electrònic BTB és el de desintermediar, és a dir, eliminar intermediaris i facilitar l'accés directe dels clients als productes. Creiem que el procés de desintermediació és independent de la penetració d'Internet. Es produeix quan la seva penetració és mínima (menys del 7% de la nostra mostra). Les empreses industrials catalanes no venen a través dels mitjans interactius perquè els mitjans esmentats introdueixen transparència als mercats, la qual cosa acostuma a estar en contradicció amb els seus marges i, per tant, amb la seva rendibilitat.

Vol dir això que aquestes empreses són miops i que, potser, acabaran devorades pel progrés? És probable que no. Si s'estudien d'altres mercats a Europa i als EUA, el que es pot observar és que la majoria de les iniciatives en comerç electrònic són d'aprovisionament, és a dir, empreses que es preparen per comprar més barat, gairebé mai per vendre més barat. Quan el que pretenen es vendre, acostumen a ser operacions virtuals annexes i participades per empreses incumbents.

Si Internet en el BTB català és tan estrany que fins i tot és inofensiu, per què, aleshores, desapareixen "Les Puntuals" i els senyors Esteve? En primer lloc, perquè els seus proveïdors, els fabricants de béns industrials, endevinen un futur amb clients majors, més fàcils d'identificar, menys influenciats per les tècniques comercials, però més vulnerables financerament. Això equival a dir que, de les funcions tradicionals de l'activitat a l'engròs, l'assumpció del risc per morositat és l'única que podria ser sostenible per als supervivents d'aquesta selecció propera. No és cap secret que aquest no sigui un negoci molt recomanable. Les altres tasques, els fabricants es creuen capaços d'emprendre-les directament.

D'altres raons són d'índole demogràfica. Molts dels emprenedors que van començar negocis d'intermediació han envellit i abandonat el negoci. El seu deteriorament ha fet que moltes vegades els eventuals successors hagin declinat de responsabilitzar-se de la seva continuïtat.

D'altres són temporals, històriques o estratègiques. El comerç a l'engròs i la intermediació van viure moments gloriosos al començament d'aquest segle i a partir de la postguerra i fins als anys setanta. Les primeres a caure van ser aquelles operacions al detall que venien matèries primeres, i que van desaparèixer enfront d'empreses manufactureres que venien lots menors, regularitzats, empaquetats, mesurats o pesats, i sota marca. El venedor de llegums al detall va caure sota la inversió publicitària d'aquells fabricants.

A partir de la postguerra, l'activitat a l'engròs es va preocupar de localitzar i de posar productes escassos a la disposició del detall o de fabricants, fer-ho a través d'una infraestructura logística molt precària, assegurar la capillaritat fins als punts més remots, i el cobrament de les mercaderies venudes a aquests clients. La intermediació no va crear marques i no va innovar, i en no fer-ho va sembrar la llavor de la seva desaparició. Aquesta és una tendència global, i no ha estat diferent a Catalunya.

L'abundància de producte, la millora de les infraestructures i els sistemes de pagament, i l'aparició de tecnologies que comprimeixen la cadena de servei han estat una altra família de motivacions per a la desaparició progressiva de l'intermediari industrial. Creiem que quan Internet arribi a ser d'ús habitual en el comerç BTB català, ja no quedarà gaire per desintermediar.

Potser un últim element per afegir a aquesta bateria de motivacions és que l'activitat a l'engròs ha estat lenta i poc adaptable a reconèixer com evolucionen les demandes del mercat, i no ha comptat amb un marc regulador proteccionista com el que tenen alguns rams del comerç al detall. Aquí hi pot haver una lliçó per a aquesta classe de comerç. Cal aprofitar la protecció per canviar, no per atrinxerar-se en models pretèrits.

Externalització i especialització

Els altres dos canvis fonamentals que es destaquen de l'estudi són la tendència a demanar-li més especialització en tasques concretes i a vegades combinar-la amb més externalització, és a dir, ús de subcontractistes. Tant si es tracta d'empreses de transport, de treball temporal o de servei postvenda, els fabricants de béns industrials exigiran més flexibilitat dels seus canals. Per això podem afirmar que la tendència és a disposar de canals cada vegada més curts i més híbrids, és a dir, integrats per més empreses especialistes retribuïdes per executar tasques discretes.

L'e-commerce en el BTB català

L'e-business preocupa com a oportunitat o risc a aquestes empreses, però la seva penetració és exigua. Fins i tot si s'admeten (amb molta folgança) com a vàlides totes les respostes dels enquestats que afirmen fer servir canals de distribució electrònics, el nombre d'empreses que els fa servir es molt baix.

El BTB català té bones condicions inicials per emprendre aquestes iniciatives. Els únics frens que hi pot haver i que se'ns acut interessant aportar a aquestes conclusions són els següents:

1. Si bé les grans empreses catalanes poden estar preparades per a l'e-business, pot passar que no ho estiguin els seus clients. Veure's obligat a fer servir diverses maneres d'anar al mercat simultàniament pot ser costós i això és un fre en el moment de fer la inversió.

2. Moltes empreses industrials ja treballen com a *commodities* i no necessiten una eina que ho faci encara més palès. Com ja hem assenyalat, molts dels models de comercialització tenen una vocació de captar volum a través d'una banalització de l'oferta que pot fer poc atractiu per als fabricants establerts irrompre en el comerç electrònic sense cap mecanisme per protegir-se d'aquesta transparència que promouen.

3. Moltes de les empreses de la mostra no es veurien beneficiades per millores en la cotització de la seva acció en abraçar aquesta classe de comerç atès que són privades. D'altra banda, és dubtós que en el futur els incumbents que cotitzin vegin com puja la seva acció només per anunciar la seva participació en algun model d'e-business. Públiques i privades, les empreses hauran de demostrar que venen i que són rendibles, primer, i que, cada vegada més, ho són per a més gammes de productes, després, per beneficiar-se de l'aprovació i dels mercats de capitals.

4. En BTB, molt més que en BTC, el dilema de la liquiditat, és a dir, la disponibilitat de productes i comandes que poden ser comercialitzats per *startups* és molt més vigent. Els *startups* necessiten productes i clients, i aquests, avui en dia, estan en possessió de les empreses incumbents, que no haurien de deixar anar els primers si no volen perdre els segons. Per això les empreses incumbents perden una gran oportunitat si no aprofiten la seva posició d'avantatge enfront dels *startups*.

Recomanacions per a fabricants

Hi ha mitja dotzena de recomanacions per a fabricants, que afecten les seves decisions sobre canals i a l'adopció de l'e-business:

- 1.** No es pot deixar l'evolució dels canals a l'arbitri dels avatars dels mercats. Algú ha de capitanejar el canal ja que, altrament, el conflicte distorsiona la seva evolució. La manera d'entendre uns canals és com un tub sense cap costura, per la qual cosa el producte i els serveis arriben de la indústria al client final. Es competeix entre tubs, és a dir, entre sistemes d'anar al mercat, i no hi ha cap sistema que pugui tenir fronts oberts dins i fora, almenys per molt de temps.
- 2.** Moltes vegades, prescindir de la distribució tradicional i deixar-se caure als braços dels grans distribuïdors multinacionals és la recepta per a la mort per sufocació. Les empreses fabricants han de buscar solucions per equilibrar el poder de distribuïdors moderns (grans i professionalitzats) amb el dels distribuïdors tradicionals, però professionalitzant els segons. Si no hi ha cap idea o solució per fer-los viables, s'ha d'equilibrar a través de la distribució directa. Forces de vendes pròpies o e-business així com fórmules modernes com ara la franquícia industrial poden ser contrapesos a aquest poder.
- 3.** La marca i la innovació són els únics vehicles per assegurar la lleialtat del canal a llarg termini. Si hi ha marca i innovació genuïna, es poden fer els canals més múltiples. Com més intensiva –fragmentada– és una distribució, més poder té el fabricant sobre el seu canal.
- 4.** Hi ha oportunitats per a empreses industrials en la comercialització electrònica BTB. Però també suposen riscos importants. El que és sensat és començar les operacions a través de la presència en directoris, portals, MROHubs (llocs d'Internet on són presents els catàlegs de diversos proveïdors industrials que venen materials per a manteniment, reparació o operacions) que suposen inversions baixes i no ataquen directament els marges. Habitualment es pot entrar en marketplaces, p.e. exchanges (llocs en els quals es duen a terme subhastes i subhastes inverses) amb els inventaris de productes descatalogats o amb segones, per entendre la seva operativa sense perjudicar el negoci corrent. Es pot participar en aquesta mena de licitacions de manera anònima, o en mercats en els quals no es tenen clients, per evitar la creació de greuges amb canals i clients actuals. Això permet constatar que avui en dia l'impacte d'aquestes activitats és menys que tebi.
- 5.** No és clar que, per a una empresa industrial establerta, hi hagi avantatges pel fet de ser la primera a entrar en el comerç electrònic. Tots entenem que serà un mitjà important en els propers cinc anys, però encara no sabem entreveure de quina manera. La prudència és, per tant, la recomanació més adient. Només quan s'hagi pogut ponderar la magnitud de l'impacte de l'e-business sobre les operacions convencionals, s'hi pot decidir entrar i el model amb què s'ha de fer.
- 6.** Avui és prudent partenariar per entrar a l'e-business. Es pot fer amb institucions financeres, proveïdors de tecnologia i amb competidors o empreses afins.

Recomanacions per a empreses de distribució

En aquest estudi no hem interrogat les empreses de distribució, la qual cosa fa que estigui seriosament limitat en aquest aspecte. Si com sembla les empreses industrials progressivament tindran tendència a integrar-se (escurçant-se) i a externalitzar-se, almenys hi ha cinc classes de recomanacions que se'ls poden fer:

- 1.** Per als canals, una recomanació clara és que s'especialitzin, atès que el canal que executa totes les tasques es tornarà redundant si com afirmen els nostres enquestats té tendència a especialitzar i a externalitzar. Els canals poden trobar un model de negoci viable en la subcontractació de les tasques de què vulguin desprendre's els fabricants, sempre que sàpiguen executar-les amb la sofisticació que s'atribueix als especialistes i canviar quan canviïn les seves necessitats.
- 2.** L'e-business pot ser una solució atractiva per a aquests distribuïdors, sobretot si saben orientar-lo a nous clients. Una de les característiques fonamentals que té l'e-business és que destrueix els avantatges geogràfics dels incumbents i que fa que les seves condicions siguin transparents. Aquests dos aspectes són negatius per als canals. D'altra banda, els distribuïdors exclusius consoliden un assortiment ampli a partir de les ofertes de diversos fabricants, i faciliten la comparació de les ofertes heterogènies, aspecte que és consubstancial al comerç electrònic. En aquest sentit, estan més ben posicionats que els fabricants que només presenten l'oferta que els produeixen. En tot cas, la barrera més clara a aquesta recomanació és la tendència, aigües avall, a disposar d'una

penetració encara més petita del comerç electrònic. Per tant, només serà vàlida aquesta recomanació en aquells casos en què la penetració esmentada entre els clients dels distribuïdors sigui alta.

3. Davant del futur d'especialització i externalització, les empreses distribuïdores BTB hauran de fusionar-se entre elles o procedir a adquirir d'altres intermediaris, no tant per obtenir talla, sinó per accedir a coneixements idiosincràtics que puguin estar relacionats amb les tasques en què se'ls demana especialització.

4. Finalment, a vegades pot constituir una solució perseguir d'altres dos models:

a. Si el distribuïdor disposa de volum i de recursos, adquirir fabricants petits o *startups* industrials que disposen de productes o tecnologies competitives, però que no tenen accés al mercat. Combinar innovació en producte amb innovació en canal i logística eficient se'ns acut com una fórmula imbatible en el mercat. Reconeixem, això no obstant, que sona molt més fàcil dir-ho que fer-ho.

b. En canals curts que són desintermediats per grans superfícies especialitzades o grans distribuïdors, els distribuïdors han d'acceptar solucions que els vinguin proposades pels fabricants per als quals van crear els mercats en el seu moment. Algunes de les quals poden passar per crear franquícies en què el màster distribuïdor es converteixi en màster franquiciador, i alguns distribuïdors d'aigües avall, (*dealers*, detallistes) es converteixin en franquiciats. Això exigeix que el fabricant, l'intermediari o tots dos desenvolupin marca i innovació en producte o disseny de negoci (o en tots dos) per assegurar-ne la continuïtat. Tampoc no són opcions fàcils d'executar, però tenen alguna oportunitat.

5. Finalment, en alguns sectors la intermediació desapareixerà del tot, i el que és prudent és sortir-se'n mentre pugui ser. La negativa a reconèixer que "els temps estan canviant", com li deia la seva dona a Willie Loman a *Mort d'un viatjant* pot suposar conseqüències que no per no buscades poden ser menys ingrates.

Conclusió

Una última nota sense la qual no es pot tancar aquest estudi és que la tendència per als propers cinc anys en canvis en models de distribució és cap al conservadorisme. Els fabricants continuaran fent més del que ja han fet i hi haurà poques sorpreses. Si el lector és un distribuïdor i ha sabut trobar el seu lloc sota el sol o amb l'ajut dels seus proveïdors, els resultats d'aquest estudi assenyalen que això és el que continuarà passant. Si, en canvi, percep cap pressió per part dels proveïdors, continuarà i, en segons quins casos, s'agreuja. Sembla sorprenent que en aquests temps amb tants canvis les estratègies siguin poc ambiciosos, però aquesta sembla que és la darrera conclusió a destacar.

3.7. Glossari

Amb la finalitat de facilitar la comprensió d'aquest document, s'inclouen les definicions d'alguns dels termes tècnics que s'hi han fet servir.

BTB

Amb les inicials BTB s'al·ludeix a "Business to Business" o d'empresa a empresa. Per tant, significa aquelles relacions comercials que estableixen les empreses entre elles. El BTB inclou les relacions entre empreses industrials, però també n'inclou d'altres com les que hi pot haver entre un proveïdor de béns o serveis i un client en el sector sanitari, per exemple, o en l'administració.

BTC

Amb les inicials BTC s'al·ludeix a "Business to Consumer" o d'empresa a consumidor. Per tant, fa referència a aquelles relacions comercials adreçades a mercats de consum.

Call center

Centre de telemàrqueting o de CRM (gestió de relacions amb el client) de què es doten les empreses per sistematitzar el seu servei al client.

Category Killer

Assassí de categories. En distribució al detall, aquella botiga d'assortit ampli i profund a preus moderats. La seva existència complica enormement la dels seus competidors i, per això, se'ls anomena killers.

Commodity

Producte indiferenciat, amb tecnologia accessible a tothom i sense marca.

e-BTB / e-BTC

Fan referència, respectivament al BTB interactiu (a través d'Internet) i al BTC interactiu (a través d'Internet).

e-business

Negoci electrònic: inclou comerç i d'altres activitats, com ara comunicació, telecomunicació, serveis de recolzament i facilitació, aprovisionament i redisseny de processos.

e-commerce

Comerç electrònic.

Incumbent

Terme anglosaxó amb el qual es denominen les empreses preexistents a l'entrada d'altres (les entrants).

Key Account

Compte clau. Cadascun dels clients la pèrdua del quals suposaria un perjudici notable per al seu proveïdor. Un Key Account és aquell client al qual es pot desenvolupar i fidelitzar si se li presta atenció i recursos dedicats.

Marketplace

Un lloc a Internet en el qual es troben compradors i venedors d'ingredients industrials i duen a terme diverses classes de transaccions: subhastes, subhastes inverses, intercanvis i formació de grups de compra.

m-Internet

Significa "mobile Internet" o aquelles operacions a Internet en què, com a mínim, un dels terminals que es fa servir correspon a un telèfon mòbil.

MP3

Format d'Internet que permet emmagatzemar música.

Net centralitat

Percentatge de les vendes que depèn d'Internet.

OEM

"Original Equipment Manufacturer". Proveïdor industrial que cobreix la funció d'acoblar productes acabats o subproductes a partir de components subministrats per altres. Generalment afegeix poc valor al marge d'aquest acoblament.

OTC

"Over the Counter". Especialitat farmacèutica publicitària o medicament no de prescripció que fa servir els mitjans publicitaris per generar demanda.

Outsourcing

(Empreses d'outsourcing) Subcontractistes.

Regles de Pareto

En el nostre context, la regla no científica que sol associar un percentatge de vendes i el nombre de clients. En entorns industrials se sol dir que un 20% dels clients aporten el 80% de les vendes, tot i que mai no ha estat establerta aquesta regla de manera empírica.

Soho

Inicials de "Small Office–Home Office". Es tracta del canal de "teletreball" o de les empreses professionals unipersonals.

Spin offs

Són aquelles operacions (companyies i, a vegades, productes) que una empresa pot optar per segregar de la seva estructura i dotar d'independència jurídica i transaccional perquè, d'aquesta manera, creu que seran més ben gestionades o perquè sigui menys arriscat que tenir-les sota el paraigua de la matriu.

Startup

Empresa en llançament. També es fa servir per distingir les operacions de nova planta en e-business, de les operacions liderades des de dins de les empreses incumbents (ja existents).

Task Force

Força de vendes temporal que algunes empreses contracten en moments en què necessiten fer un esforç més intens. En el sector farmacèutic, per exemple, és freqüent de fer-les servir durant els llançaments de nous productes.

Tier

Nivell. En el model d'estratificació de compres, cada nivell a la cadena d'aprovisionament.

VAR

"Value Added Reseller". Revenedor d'ordinadors que generalment presta serveis de valor afegit.

4. Apèndix: Notes sectorials

1. Canals tradicionals: Els canals de distribució del sector farmacèutic a Espanya

El mercat farmacèutic espanyol

El sector farmacèutic a Espanya està fortament regulat. Tot i així, s'entreveu la possibilitat d'un canvi en les regles d'ordenació. La pressió és exercida pel Tribunal de Defensa de la Competència, les Associacions de Consumidors i, fins i tot, les grans superfícies de distribució que també volen accedir a aquest mercat. Això no obstant, hi ha pocs sectors que estiguin tan coordinats com és ara aquest, i el canvi no s'anticipa d'una manera fàcil.

L'aproximació comercial a aquest sector ha de fer-se diferenciant els segments que l'integren.

- Medicaments amb receptes o ètics. La majoria costejats per la Seguretat Social.
- Medicaments sense recepta. Que al mateix temps poden ser:
 - Semiètics. Tot i que no necessiten recepta les seves propietats s'assemblen als anteriors.
 - Especialitats farmacèutiques publicitàries. Tenen usos més amplis, menys contraindicacions i, per tant, poden ser publicitaris.
- Parafarmàcia. Articles que no necessiten recepta per als compradors (cosmètica, aliments dietètics...).

Les majors restriccions que hi ha avui en dia a la lliure competència són:

- Preus establerts dels articles, que impedeixen la realització de promocions.
- Restricció per a l'obertura de nous establiments.
- Restricció de venda exclusiva en farmàcies de les especialitats farmacèutiques publicitàries.
- Requisit que el titular d'una farmàcia sigui titulat en aquesta especialitat.

Les xifres del sector farmacèutic espanyol

A la Taula 48 es pot veure l'evolució que ha tingut la Despesa i el Consum Farmacèutic a Espanya entre 1990 i 1998, on destaca pel seu fort creixement (doblant les seves xifres) el consum farmacèutic de la Seguretat Social, el consum d'especialitats i la despesa en receptes. Si bé el nombre de receptes ha crescut moderadament entre 1990 i 1998, la despesa en receptes s'ha disparat des de 420.000 a 947.000 milions de pessetes. Per al canal de distribució aquest increment en la facturació ha reportat uns beneficis incrementals molt importants malgrat que les reduccions en marges experimentades pels majoristes i les farmàcies el 1999.

La Taula 49 presenta l'evolució en valors (preu de venda al públic) de la despesa de la Seguretat Social a través d'oficines de farmàcia a Espanya entre 1994 i 1999 on el creixement en els darrers 5 anys ha estat de prop de 400.000 milions de pessetes. Si s'analitza la Taula 50 es pot descobrir de quina manera aquest creixement de 400.000 milions obedeix molt més a un increment en els preus de venda al públic i a l'increment de la suma total de la recepta mitjana en pessetes, que a un augment en el nombre de receptes que des del 1994 al 1999 només ha crescut de 76.000. Si dividim els valors de la despesa entre les receptes de l'any podem observar com la recepta mitjana ha passat de 1.304 a 1.828 pessetes entre 1994 i 1999. A la Taula 51 es presenta per als mateixos anys (1994-1999) l'evolució del consum en pessetes a preus de venda de laboratori (PVL), es pot observar com el creixement en el consum ha estat molt fort i ha passat de 395.000 a 656.000 milions de pessetes. Si bé aquests increments afecten els comptes dels pressupostos nacionals, beneficien els actors de la cadena de distribució del sector i, per descomptat, els usuaris.

Taula 49. **Evolució en valors de la despesa de la Seguretat Social a Espanya a través d'oficines de farmàcia (1994-1999)**

Any	Valors
1994	643.761
1995	729.799
1996	812.677
1997	856.790
1998	946.804
1999	1.041.021

Valors en milers de pessetes
Despesa = Consum a PVP, menys aportacions
Font: http://pm_farma.readyssoft.es/anuar/estad087.htm

Taula 50. **Evolució de les receptes de la despesa de la Seguretat Social a Espanya a través d'oficines de Farmàcia (1994-1999)**

Any	Valors
1994	493.816
1995	525.028
1996	551.586
1997	562.253
1998	561.709
1999	569.475

Font: http://pm_farma.readyssoft.es/anuar/estad088.htm

Taula 48. **Evolució del consum i de la despesa pública farmacèutica a Espanya**

Concepte	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Consum fictici de la Seg. Social (2)	472.058	549.274	627.043	673.767	714.396	800.677	888.138	933.553	1.026.070
Consum d'especialitats (2)	413.208	481.189	558.534	600.074	635.007	720.949	800.853	842.264	926.262
Consum de fórmules (2)	36.911	41.769	37.834	40.247	42.781	39.936	43.972	45.979	50.257
Consum d'efectes i accessoris (2)	21.939	26.316	30.675	33.029	36.216	39.379	42.489	44.287	48.464
Aportació dels beneficiaris	51.987	57.658	62.016	64.368	65.408	70.878	75.461	76.763	79.262
Aportació/Consum (%)	11	10,5	9,89	9,55	9,16	8,85	8,50	8,22	7,72
Despesa en receptes (2)	420.071	491.616	565.026	609.399	643.700	717.972	812.704	856.790	946.804
Receptes (milions)	504	512	519	506	494	525	552	562	561,7

(1) Milers (2) Milions de pessetes (PVP [IVA])
Font: http://pm_farma.readyssoft.es/anuar/estad004.htm

Taula 51. **Evolució en valors del consum de la Seguretat Social a Espanya a través d'oficines de farmàcia (1994-1999)**

Any	Valors
1994	394.454
1995	439.305
1996	489.143
1997	531.927
1998	590.355
1999	655.721

Valors en milers de pessetes a Preu Venda Laboratori (PVL)
Font: http://pm_farma.readysoft.es/anuar/estad089.htm

A la Taula 52 es desglossa l'evolució de la despesa farmacèutica pública a Espanya d'acord amb els prestataris del servei entre 1987 i 1999. En aquesta figura es pot calcular com els serveis a Catalunya n'han reduït el percentatge sobre el total de la despesa farmacèutica nacional passant d'un 17,3% el 1987 a un 16,98% el 1999. D'altres serveis, al contrari, (Canàries, València, Galícia i el País Basc) han augmentat la seva participació sobre el total esmentat en el mateix període.

A la Taula 53 es presenta la divisió (entre Prescripció i Especialitats Farmacèutiques Publicitàries) i evolució del mercat farmacèutic espanyol de 1990 a 1998. En aquest annex es pot calcular com el percentatge que representen les EFP sobre el total del Mercat ha anat disminuint en els darrers

Taula 52. **Evolució de la despesa farmacèutica pública a Espanya per serveis**

Any	Andalusia	Catalunya	Canàries	Galícia	Navarra	València	País Basc	Insalud	TOTAL
1987	50.224	44.365	-	15.761	3.452	29.624	11.793	101.274	256.493
1988	59.963	51.185	-	18.852	4.051	34.612	13.375	121.784	303.822
1989	71.730	60.449	-	22.895	4.628	41.080	16.090	144.498	361.370
1990	84.841	68.934	-	26.705	5.308	47.879	18.800	167.505	420.071
1991	99.961	80.016	-	36.254	6.425	56.378	22.613	189.969	491.616
1992	114.880	92.517	-	36.254	7.182	65.153	25.724	223.316	561.026
1993	116.916	100.447	-	40.133	7.878	71.173	28.238	244.614	613.582
1994	127.550	105.816	22.950	44.307	8.452	76.322	30.396	233.194	648.987
1995	138.751	120.323	26.531	50.861	9.488	87.523	34.753	261.568	729.799
1996	152.487	136.422	29.686	56.715	10.432	97.177	38.989	290.759	812.704
1997	158.848	145.750	31.910	61.425	10.932	102.199	41.504	304.222	856.790
1998	173.034	160.770	35.580	69.203	12.207	112.959	46.537	336.513	946.804
1999	184.890	176.778	39.757	77.613	13.607	126.167	52.014	370.221	1.041.047

En milions de pessetes a PVP

Fins al 1993 el Servicio Canario de la Salud estava inclòs en l'Insalud Gestión Directa
El 1999 no s'inclouen els medicaments finançats per la Junta de Andalucía

Any	Andalusia	Catalunya	Canàries	Galícia	Navarra	València	País Basc	Insalud	TOTAL
1987	19,58	17,30	-	6,14	1,35	11,55	4,60	39,48	100,00
1988	19,74	16,85	-	6,20	1,33	11,39	4,40	40,08	100,00
1989	19,85	16,73	-	6,34	1,28	11,37	4,45	39,99	100,00
1990	20,20	16,41	-	6,36	1,26	11,40	4,48	39,88	100,00
1991	20,33	16,28	-	7,37	1,31	11,47	4,60	38,64	100,00
1992	20,48	16,49	-	6,46	1,28	11,61	4,59	39,80	100,00
1993	19,05	16,37	-	6,54	1,28	11,60	4,60	39,87	100,00
1994	19,65	16,30	3,54	6,83	1,30	11,76	4,68	35,93	100,00
1995	19,01	16,49	3,64	6,97	1,30	11,99	4,76	35,84	100,00
1996	18,76	16,79	3,65	6,98	1,28	11,96	4,80	35,78	100,00
1997	18,54	17,01	3,72	7,17	1,28	11,93	4,84	35,51	100,00
1998	18,28	16,98	3,76	7,31	1,29	11,93	4,92	35,54	100,00
1999	17,76	16,98	3,82	7,46	1,31	12,12	5,00	35,56	100,00

En percentatge

Font: http://pm_farma.readysoft.es/anuar/estad018.htm

Taula 53. **Evolució en unitats del mercat de prescripció i EFP a Espanya**

Any	Mercat total	% Incr.	Mercat prescrip.	% Incr.	Mercat EFP	% Incr.
1990	351.284	-	327.436	-	23.848	-
1991	406.871	16	380.878	16	25.993	9
1992	453.378	11	426.175	12	27.203	5
1993	510.788	13	481.448	13	29.340	8
1994	534.930	5	504.127	5	30.803	5
1995	593.542	11	556.997	11	36.545	19
1996	648.024	9	608.580	9	39.444	8
1997	711.680	10	668.751	10	42.928	7
1998	788.500	11	741.750	11	46.750	9
tam 9-99	858.894	11	810.444	12	48.450	5

EFP: Especialitats Farmacèutiques Publicitàries

En milions de pessetes

Font: http://pm_farma.readysoft.es/anuar/estad006.htm

Taula 54. **Evolució del preu mitjà de venda laboratori (PVL) del mercat de prescripció i EFP a Espanya**

Any	Mercat total	% Incr.	Mercat prescrip.	% Incr.	Mercat EFP	% Incr.
1990	395	-	445	-	155	-
1991	447	13	504	13	169	9
1992	501	12	563	12	183	8
1993	550	10	616	9	205	12
1994	580	5	644	5	220	7
1995	617	6	687	7	242	10
1996	661	7	735	7	259	7
1997	711	8	788	7	283	9
1998	784	10	872	11	300	6
tam 9-99	842	-	936	-	315	-

En pessetes
EFP: Especialitats Farmacèutiques Publicitàries
Font: http://pm_farma.readyssoft.es/anuar/estad007.htm

anys i ha passat d'un 6,8% a un 6% del total en milions de pessetes. Això anterior és a causa, en gran part, del diferencial en l'increment en preus que totes dues han tingut durant aquests anys, a la taula es pot veure com els preus dels EFP s'han incrementat molt menys que els medicaments de prescripció. Tot i que d'aquesta situació es podria deduir que el marge dels actors del canal ha disminuït en valors percentuals (pel mix de producte resultant entre EFP i OTC) els forts increments en els volums i els preus compensen àmpliament aquesta situació.

Si s'analitzen algunes dades del canal de distribució, a la Taula 55 podem observar que l'evolució entre 1993 i 1995 ha seguit una tendència a la consolidació i a la reducció del nombre de majoristes existents, reduint-se el nombre de magatzems de 206 a 189 entre 1993 i 1995. A la Taula 56 es pot veure el nombre de majoristes per Comunitat Autònoma; a Catalunya el 1998 es comptabilitzaven 28 magatzems, xifra que només està per sota del nombre de magatzems existents a Andalusia amb 35 i seguits per la Comunitat Valenciana amb 21. Això no obstant, si en aquesta mateixa Taula 56 es compara el nombre d'habitants per magatzem que té Catalunya en comparació amb la mitjana nacional, Catalunya està per damunt i ha de servir 219.000 habitants per majorista sobre els 205.000 del total d'Espanya. Si tot això anterior pogués, potser, afectar el servei rebut pels consumidors finals, beneficia d'altra banda els majoristes de la regió que concentren un major volum de negoci per magatzem establert.

A la Taula 57 es pot veure com el nombre d'habitants per farmàcia a Espanya s'ha reduït entre 1985 i 1997 de 2.265 a 2.061 persones per farmàcia. La xarxa de distribució farmacèutica nacional ha passat de 16.968 oficines el 1985 a 19.080 el 1997. Això no obstant, si analitzem el valor de la recepta mitjana i multipliquem l'esmentat valor pel nombre d'habitants servits per farmàcia i pel nombre de receptes que consumeixen anualment, ens trobem que malgrat haver-se incrementat el nombre d'oficines, el negoci de cadascuna ha crescut també en facturació i en marge absolut.

Taula 55. **Nombre de majoristes farmacèutics a Espanya**

	Nombre d'empreses		Nombre de magatzems	
	1993	1995	1993	1995
Societats anònimes	45	50	59	62
Centres o societats anònimes de capital farmacèutic	25	20	77	55
Cooperatives farmacèutiques	31	31	70	72
TOTAL	101	101	206	189

Font: http://pm_farma.readyssoft.es/anuar/estad013.htm

Taula 56. **Nombre de magatzems majoristes per comunitats autònomes el 1998**

Comunitat Autònoma	Magatzems	Habitants/Magatzem
Andalusia	35	210.534
Aragó	6	197.206
Astúries	5	216.367
Balears	4	199.121
Canàries	4	407.504
Cantàbria	2	263.569
Castella-la Manxa	10	171.615
Castella i Lleó	19	130.769
Catalunya	28	219.558
València	21	191.592
Extremadura	7	152.774
Galícia	15	181.636
Madrid	19	267.965
Múrcia	6	185.845
Navarra	3	176.940
País Basc	7	299.804
La Rioja	3	87.881
TOTAL Espanya	194	205.426

Andalusia inclou Ceuta i Melilla
Font: http://pm_farma.readyssoft.es/anuar/estad028.htm

Taula 57. **Evolució del nombre de farmàcies a Espanya**

Any	Nombre de farmàcies	Habitants per farmàcia
1985	16.988	2.265
1986	17.050	2.264
1987	17.295	2.239
1988	17.415	2.228
1989	17.651	2.203
1990	17.896	2.177
1991	18.037	2.164
1992	18.217	2.146
1993	18.429	2.124
1994	18.721	2.025
1995	18.745	2.091
1996	18.909	2.074
1997	19.080	2.061

Font: http://pm_farma.readyssoft.es/anuar/estad015.htm

Finalment, a la Taula 58 es presenta l'evolució dels preus i els marges en el canal de distribució al llarg del temps on destaca l'increment en els preus dels laboratoris en contra de la reducció dels marges dels majoristes i les farmàcies; efecte que com ja s'ha analitzat s'equilibra amb l'increment en els volums de venda dels majoristes i de les farmàcies.

Taula 58. **Composició relativa del preu del medicament**

	PVP+IVA=100 (86-87)	PVP+IVA=100 (88-92)	PVP+IVA=100 (93-94)	PVP+IVA=100 (95-96)	PVP+IVA=100 (97-98)	PVP+IVA=100 (99)
Preus de venda del laboratori (PVL)	59	58,2	59,9	59,3	61,7	62,7
Marge comercial del majorista	8	7,9	8,2	8,1	7,6	6,6
Marge de les oficines	27,3	28,2	29	28,8	26,8	26,8
Impostos (IVA) (1)	5,7	5,7	2,9	3,8	3,9	3,9
Preu venda al públic amb impostos (PVPIi)	100	100	100	100	100	100,0
Coefficient PVPIi/PVL	1,694053	1,718324	1,669692	1,685903	1,62072	1,595621

(1) El tipus de gravamen de l'IVA ha experimentat, des de la implantació de l'impost, les modificacions següents:

- 6% (1986-1992)

- 3% (1993-1994)

- 4% (1995)

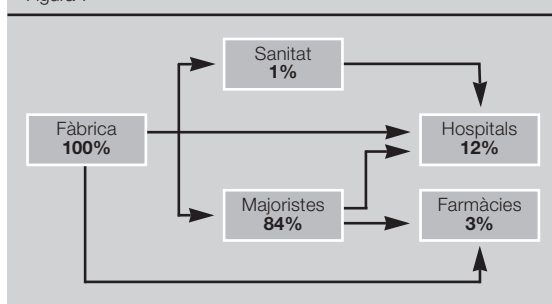
Font: http://pm_farma.readyssoft.es/anuar/estad039.htm

El canal de distribució farmacèutic espanyol

Fins i tot amb el volum de mercaderia mogut, el sector és des del punt de vista comercial i de distribució un canal molt tradicional. No hi ha gairebé la competència ni s'han desenvolupat els formats ja populars a Europa i a Amèrica, com ara la companyia anglesa Boots que ofereix, en cadena i en grans superfícies, productes de parafarmàcia, perfumeria o, fins i tot, medicaments.

En el cas dels productes ètics els fabricants farmacèutics arriben a l'usuari final a través de tres vies principals: de manera directa al Ministerio de Sanidad, per on es canalitza l'1% de les vendes, amb vendes directes a hospitals amb el 12%, directament a les farmàcies amb el 3% de les vendes i, principalment, a través de majoristes per on flueix el 84% de les vendes amb empreses com ara Secofar o Cofar. D'aquest últim 84%, els majoristes destinen un 83% a Farmàcies i un 1% a Hospitals. En el cas de productes sense recepta el 100% del flux passa a través dels majoristes abans d'arribar a les farmàcies.

Figura 7

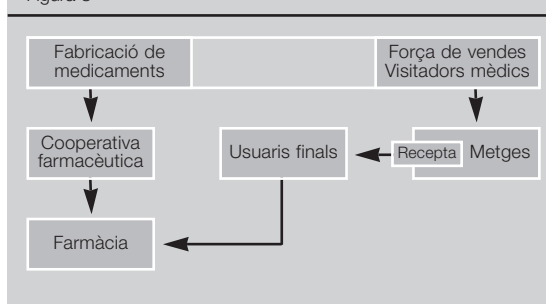


Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Si el preu amb el qual arriba el medicament al client final és 100, 3,9 pessetes són d'IVA. El marge del farmacèutic és de 26,8 pessetes, el marge de venda del majorista 6,6 pessetes, el qual, al mateix temps, obté un marge de 6,65 pessetes i el preu al qual el laboratori ven al majorista és de 62,67 pessetes, amb un marge d'un 20% aproximadament.

El circuit tradicional mitjançant el qual l'usuari final adquireix un medicament es detalla tot seguit:

Figura 8



Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Les funcions principals desenvolupades pels majoristes estan relacionades amb la proximitat geogràfica a les farmàcies, la capacitat de negociació amb els diferents laboratoris de preus d'acord amb els grans volums, la varietat en gamma de productes, la capacitat de servir les comandes consolidades de les farmàcies en molt poques hores, mantenir l'inventari de producte que d'una altra manera hauria de ser suportat per la farmàcia. El majorista és una institució captiva de les oficines, propietat seva, sotmès a una servitud de lliuraments diaris múltiples –que obeeix a l'alt cost unitari i enorme varietat de productes. El cas farmacèutic és un cas únic de l'últim nivell del canal, l'oficina, el qual dicta la naturalesa i els nivells de servei del majorista.

Conclusions

Avui en dia el canal de distribució farmacèutic a Espanya presenta una configuració tradicional en la qual cadascuna de les parts desenvolupa una funció específica però amb fortes superposicions: els laboratoris, la investigació i la producció; els visitadors mèdics, la tasca de promoció al prescriptor; les cooperatives, la funció logística; i les farmàcies, la distribució al client final. Els integrants de la cadena de distribució, a fi de mantenir la major participació de mercat en el negoci farmacèutic, s'han oposat al fet que el canal s'escurci i que es configuri de manera múltiple; això no obstant, l'esmentat fenomen ja s'ha presentat en d'altres països i és molt probable que en un futur no molt llunyà es presenti també a Espanya. En d'altres entorns, com el nord-americà, s'han produït integracions verticals agressives, com ara els Pharmacy Benefit Managers, o PBMs, autèntiques integracions cap avall dels laboratoris farmacèutics controlant la despesa dels grans HMOs (Health Management Organizations, o mutualitats). En descàrrec del tradicionalisme d'aquest canal al nostre país, cal tenir en compte que els preus mitjans dels fàrmacs ètics, tot i que convergeixen amb els dels altres països europeus, encara són baixos.

2. Canals múltiples: Els canals de distribució dels productes fitosanitaris a Espanya

El mercat fitosanitari europeu

El mercat europeu de fitosanitaris va ascendir el 1998 a 6.130 milions d'euros, xifra que representa un augment d'un 3,7% respecte de l'any anterior. Això no obstant, l'augment en termes reals (eliminant els efectes del canvi de divises i la inflació), ha estat de l'1,1%. Es tracta, per tant, d'un mercat estable.

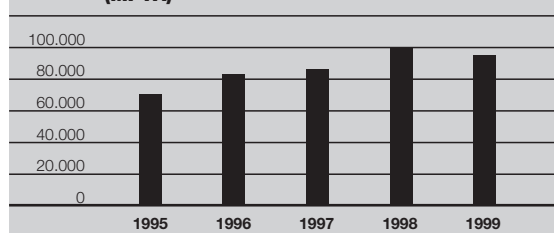
Els productes que destaquen al mercat van ser els fungicides, mentre que es va registrar un creixement moderat en les vendes d'herbicides i insecticides. Els sectors de producte líders van ser els fungicides i els herbicides destinats a conreus d'hortalisses i fruiters.

El 1998, la indústria fitosanitària va fer una important contribució al creixement i la sostenibilitat del sector agrícola europeu en el seu conjunt. El valor total de la producció agrícola va augmentar un 2% en aquest període i va assolir els 107.000 milions d'euros.

El sector a Espanya

A Espanya les vendes en els darrers anys han viscut un índex de creixement estable. El 1999, totes les grans famílies de productes han patit un descens en el consum amb l'excepció dels productes "diversos". Globalment el mercat va disminuir en un 3,46%. Aquesta baixada és clarament conjuntural i no constitueix un canvi de tendència, sinó més aviat correspon a unes condicions agroclimàtiques una mica atípiques, amb una primavera particularment seca, que va influir molt negativament en el mercat dels fungicides (-8,12%) i en el dels herbicides (-4%).

Figura 9. Evolució de les vendes anuals a Espanya (MPTA)



Font: AEPLA. Memòria 1999

Mapa del repartiment del mercat espanyol per Comunitats Autònomes

Per Comunitats Autònomes, Andalusia continua al capdavant amb un 31,54% del mercat nacional seguida de la Comunitat Valenciana amb un 16% i la Comunitat Autònoma de la Regió de Múrcia substitueix Catalunya en el tercer lloc amb un 9,73% del mercat, a causa de la importància de les produccions d'hortalisses i fruiteres en aquesta Comunitat uniprovincial.

Taula 59. Repartiment del mercat espanyol per Comunitats Autònomes

Autonomia	Total en ptes.	%
Andalusia	30.369	31,54
Aragó	3.973	4,13
Astúries	251	0,26
Balears	640	0,66
Canàries	3.414	3,55
Catalunya	8.809	9,15

Font: AEPLA. Memòria 1999

Participació de mercat

Taula 60. Repartiment del mercat espanyol per empreses

Competidor	Vendes	Participació de Mercat (%)
Novartis	12.460	13,0
Rhone Poulenc	11.910	12,4
Bayer	9.742	10,1
Agrebo	9.685	10,1
Zeneca	8.528	8,9
Aragonesas	4.886	5,1
American Cyanamid	4.592	4,8
DuPont	4.552	4,7
Agrodan	4.271	4,4

Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Quasi tots els operadors d'aquest mercat són empreses multinacionals.

Canals de distribució

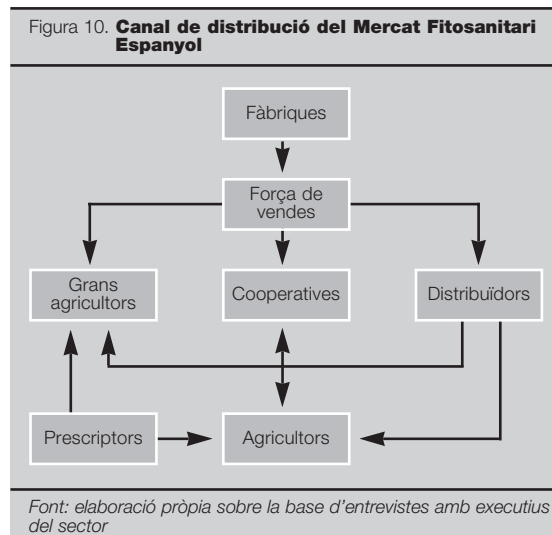
En aquest sector el canal de distribució segueix un esquema múltiple bastant simple (es pot accedir al producte per diferents vies tot depenent de la necessitat i la posició i dimensió de l'agricultor). En la figura que es presenta a continuació es pot veure l'estructura d'aquest canal.

El producte del fabricant pot arribar a través de tres vies diferents fins a l'agricultor. En el cas de grans comptes (Agricultors amb compres superiors als 400 milions de pessetes anuals), el fabricant arriba directament a través de la seva força de vendes. El 5% de les vendes es comercialitzen a través del circuit esmentat amb un marge d'un 15% per al fabricant. Un altre 15% de les vendes es canalitza a través de Cooperatives amb un marge semblant al de Grans Comptes per al fabricant (al voltant d'un 15%). El tercer canal és el dels Distribuïdors Exclusius per on flueix el 80% de les vendes del fabricant i la destinació final del qual és el petit agricultor tot i que una certa part de les seves compres les ven també al distribuïdor i al Gran Compte. El distribuïdor compra el producte al fabricant amb un descompte mitjà d'un 20%. La regla d'assignació d'atenció al compte és, per tant, el volum.

Les funcions que fa el distribuïdor en el canal a més de la proximitat geogràfica i la disposició d'estoc, consisteixen a donar crèdits als clients, serveis d'assessoria i aplicació de productes, serveis postvenda i complements agrícoles (adobs, maquinàries, etc.)

Les cooperatives, generalment, exerceixen un poder de negociació en compra insistint sobre la variable preu. Només a Catalunya la Cooperativa dóna els serveis que ofereix el distribuïdor i demana al fabricant allò que les cooperatives sol·liciten.

Una altra figura que intervé en el canal de distribució és el prescriptor. Es tracta d'un professional independent, una organització privada o pública, influeix en la decisió de compra dels agricultors a través de les seves recomanacions sobre les bondats dels productes d'un cert fabricant.



Conclusions

Aquest sector compta amb una demanda molt fragmentada que està dispersa geogràficament i que compta amb una heterogeneïtat demogràfica notable. Això suposa que existeix una gran quantitat de tipus d'empresa amb una diversitat de costos de servei. El sector ha respost atenent aquesta diversitat de costos amb una varietat de canals: uns més cars i que presten més serveis als fabricants o als usuaris. Altres de menys costosos que atenen als mercats en àrees més concentrades –comarques agrícoles- o a explotacions més grans o agregacions d'explotacions (cooperatives) que resulten en clients més grans.

Existeix per últim una varietat de factors històrics i actius relacionats que suporten l'existència de certs intermediaris i multipliquen les opcions d'aquest sector.

3. Curt que evoluciona a llarg, que canvia a múltiple, directe, dual i curt: Els canals de distribució de la informàtica a Espanya

El mercat informàtic espanyol

La facturació total del sector informàtic espanyol el 1998 va assolir els 1,6 bilions de pessetes, xifra que representa un increment interanual del 18,3%, del qual més del 85% del que es va facturar correspon al mercat interior.

Malgrat la visió optimista que suggereixen aquestes xifres, correspon afegir que la despesa en I+D equival al 2,56% de la facturació total, una mica menys que en els dos exercicis precedents. A les Figures 24, 25, 26 i 27 es presenta l'evolució dels principals indicadors del Mercat Informàtic Espanyol entre 1997 i 1998.

El sector informàtic està fortament globalitzat i els seus desenvolupaments en matèria de distribució, amb poques excepcions, s'estén des dels EUA a la resta del món. Aquest sector ho ha provat, literalment, tot. En el seu origen, quan el seu mercat era estret i consistia en una comunitat de fanàtics que acoblaven els seus propis equips, la manera de distribuir era la venda directa a través d'anuncis de resposta directa en revistes professionals genuïnes o perifèriques.

L'emergència del segment corporatiu va suposar una amenaça als negocis centrals de les empreses incumbents. Per això –i per calmar les forces de vendes– es va evolucionar a un canal de força de vendes directe. Les mateixes forces de vendes d'equips grans van passar a vendre els desktops. Aquest model va evolucionar temporalment a un de botigues.

L'aparició de les xarxes (local area networks, o LANS) crea la necessitat d'una distribució especialitzada, i amb l'aparició de clònics, el canal dual: un canal que mou caixes a preus baixos per a clients orientats a preu, i un canal de valor afegit que presta serveis i que pretén cobrar-los.

El "box-mover" (distribuïdor de baix valor afegit especialitzat en tasques logístiques) va evolucionar a "categoria killer" o "assassí de categories", i per a alguns fabricants, el camí natural va ser l'evolució a directe per telèfon primer, i per Internet, després. L'estat de l'art en aquest sector avui en dia, per als innovadors amb més èxit, rau en dues fórmules. El canal directe pur a través de forces de vendes per a grans clients, Internet i telèfon que evolucionen a distribuïdor de comunicacions –tot incloent qualsevol família de producte– (model Dell), i el que combina Internet i botigues pròpies (més dirigit a mercats de consum i caracteritzat pel de Gateway).

Taula 61. Evolució del mercat informàtic (MPTA)

	1997	1998	Δ%
Facturació total bruta	1.345.593	1.592.034	18,31
Mercat interior brut	1.153.592	1.363.723	18,22
Mercat interior net	864.138	1.010.930	17,03
Activitat endògena	289.454	352.793	21,88
Exportacions	192.001	228.311	18,91
Importacions	566.026	637.685	12,66
Balança comercial	-374.025	-409.374	9,45
Taxa de cobertura (%)	33,92	35,8	-
Valor afegit	555.338	672.070	21,02
Producció	506.863	590.647	16,53
M. Int. Brut Hardware	639.224	723.985	13,26
M. Int. Brut Software	134.166	170.632	27,18
M. Int. Brut Serveis	267.897	349.472	30,45
M. Int. Brut Manteniment HW	79.599	79.249	-0,44
M. Int. Brut Consumibles	32.706	40.385	23,48

Font: http://www.sedisi.es/06_index.htm

Taula 62. Evolució del mercat informàtic (MPTA)

	1997	1998	Δ%
Unitats centrals	391.975	441.481	12,6
Sistemes d'emmagatzament	35.641	41.860	17,4
Sistemes d'impressió	101.254	117.789	16,3
Altres perifèrics	38.155	39.334	3,09
Recanvis i components	14.941	17.772	18,9
Hardware de comunicacions	57.258	65.749	14,8
Total hardware	639.224	723.985	13,2
Microordinadors	278.219	311.216	11,8
Workstations	24.810	26.180	5,52
Petits sistemes	35.220	46.342	31,5
Sistemes mitjans	17.450	20.281	16,2
Grans sistemes	36.276	37.462	3,27
Total unitats centrals	391.975	441.481	12,6
Sistemes operatius	45.508	56.512	24,1
Eines de desenvolupament	23.207	26.688	15,9
SW bases de dades	20.527	28.803	40,3
SW comunicacions	6.835	8.043	17,6
Aplicacions verticals	15.035	20.542	36,6

Font: http://www.sedisi.es/06_index.htm

El canal de distribució del sector informàtic espanyol

El fabricant del sector distribueixen els seus productes a través de diverses vies. Poden recórrer al majorista, al detallista o al value added reseller (VAR) o anar directament a l'usuari final SOHO (Small office – Home Office) o a l'Usuari Professional (PIME o grans comptes). Per la seva banda els majoristes arriben a l'usuari final –SOHO a través de distribuïdors o de detallistes i a l'usuari professional mitjançant VARs. A la figura 11 es pot veure l'estructura del canal de vendes.

	1997	1998	Δ%
Aplicacions horitzontals	23.235	30.044	29,3
Total software	134.167	170.632	27,18
Manteniment software	36.042	44.898	24,57
Consultoria	35.188	50.030	42,18
Formació	11.669	13.432	15,11
Desenvolupament software a mida	97.033	125.755	29,6
Implantació, migració integració	25.124	32.443	29,13
Outsourcing	40.427	56.662	40,16
Centre de càlcul	9.107	9.493	4,24
Altres serveis	13.307	16.759	25,94
Total serveis informàtics	267.897	349.472	30,45

Font: http://www.sedisi.es/06_index.htm

Si ens centrem exclusivament en el canal que atén l'usuari final SOHO i observem el flux de productes a través de canal, podem veure com en ordinadors (vegeu Figura 12) el 17% de les vendes totals les fa el fabricant de manera directa sense passar per cap tipus d'intermediari. 53% de les vendes flueixen a través del majorista i el 30% restant via el detallista. Del 53% dels ordinadors que el fabricant distribueix a través del majorista un 42,4% arriba a l'usuari final a través del distribuïdor detallista i un 10,6% a través del canal dels detallistes. El canal del detallista, per tant, subministra a l'usuari final el 40,6% dels ordinadors i, principalment, es proveeix del fabricant (30%) però també del majorista (el 10,6% restant que completa el 40,6% que arriba a l'usuari final a través d'aquest canal). Si en lloc d'ordinadors ens centrem en perifèrics (vegeu Figura 13) podem veure com el fabricant a diferència del cas dels ordinadors, no ven res directament a l'usuari final. El fabricant distribueix els seus perifèrics a través del canal majorista (60% de les vendes totals) i del detallista (40% de les vendes totals). Del 60% que rep el majorista el 54% arriba a l'usuari final SOHO mitjançant distribuïdors detallistes i el 6% restant passa per les mans del canal de retail, és a dir que el 46% dels perifèrics que arriben a l'usuari final han passat pel retail que va adquirir d'un majorista el 6% i directament del fabricant un 40%.

Si ens enfocem en l'usuari professional (PIMES i Grans Comptes) podem veure com el flux de producte en el cas d'ordinadors (vegeu Figura 14) pot seguir tres rutes des del fabricant fins a l'usuari final. El fabricant va directament a l'usuari final amb el 40% dels ordinadors que es venen en el mercat espanyol, un altre 40% els distribueix mitjançant el majorista i el 20% restant a través dels VAR. El majorista no ven directament a l'usuari final sense passar abans per un VAR, per tant, el flux d'ordinadors que arriba a l'usuari final provenen en un 60% d'un VAR, per tant, el flux d'ordinadors que arriba a l'usuari final provenen en un 60% d'un VAR i en un 40% directament del fabricant. En el cas dels perifèrics (vegeu Figura 15) l'esquema és semblant i l'únic que canvien són els percentatges. El fabricant ven directament al client el 20% dels perifèrics, un 48% al majorista i un 32% al VAR. A través del VAR, per tant, arriba al 80% dels perifèrics venuts al client final i el 20% restant sense cap intermediació directament del fabricant.

	1997	1998	1999
Serveis de xarxa	75.598	83.838	10,99
Serveis d'informació electrònica	7.831	11.530	47,23
Serveis de missatgeria electrònica	2.946	3.223	9,41
Serveis transaccionals	17.702	18.465	4,31
Altres serveis	4.966	8.594	73,06
Total serveis de valor afegit	109.043	125.650	15,23
Vendes directes	655.881	749.341	14,25
Vendes indirectes	208.257	261.589	25,61
Total mercat interior net	864.138	1.010.930	17,03
Nombre de treballadors	59.133	68.759	16,28
Facturació per empleat	22,75	23,15	1,75
Despeses d'I+D	35.851	40.809	13,83
Despeses d'I+D / Facturació total (%)	2,66	2,56	-3,76

Font: http://www.sedisi.es/06_index.htm

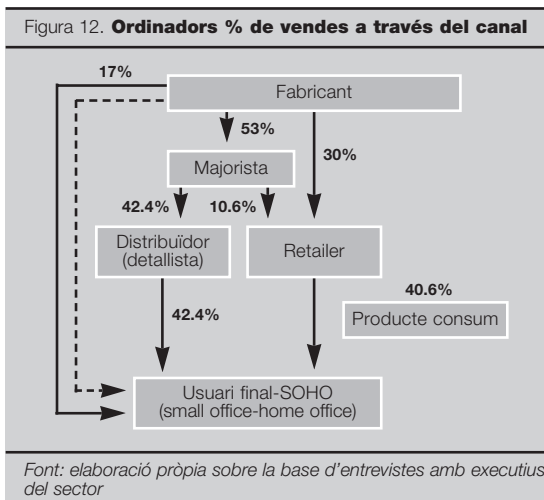
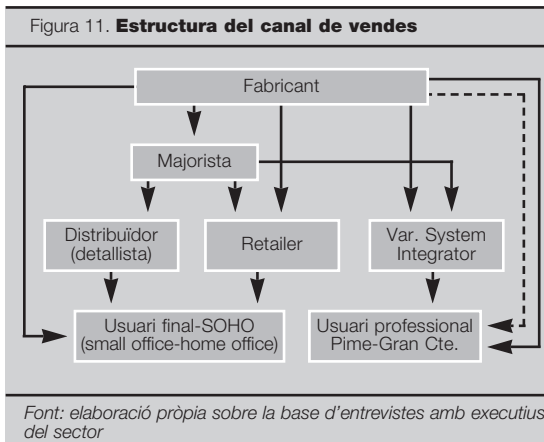
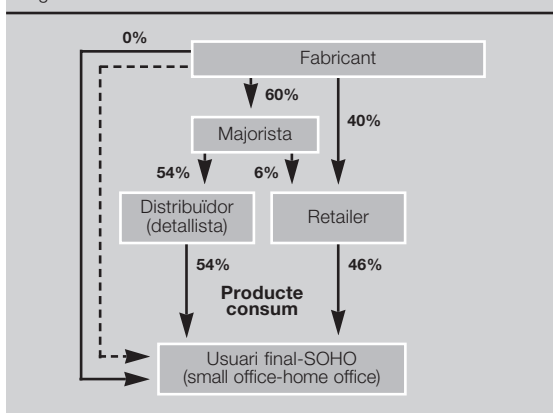


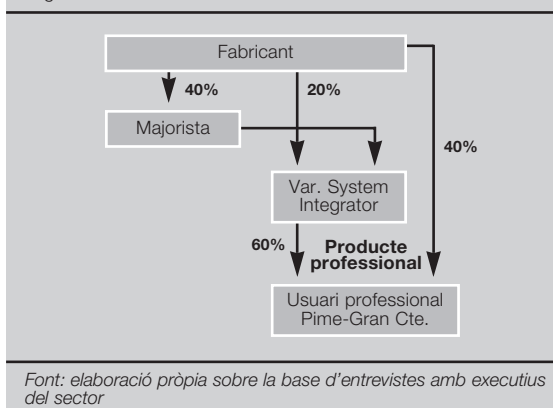
Figura 13. **Perifèrics % de vendes a través del canal**



Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

A la Figura 16 es poden veure els marges mitjans que cada pas de la cadena de distribució té en el mix de productes que fa servir. En aquest annex podem veure com el majorista obté un 2 i un 3% sobre el seu preu de compra al fabricant si ven els productes a través del distribuïdor i que de la mateixa manera que el fabricant obté entre un 5 i un 10% si ven al retailer o al VAR. Per la seva banda, el distribuïdor i el retailer obté entre un 7 i un 10% en vendre els productes de consum a l'usuari final SOHO i el VAR entre un 10 i un 15% en vendre a l'usuari professional.

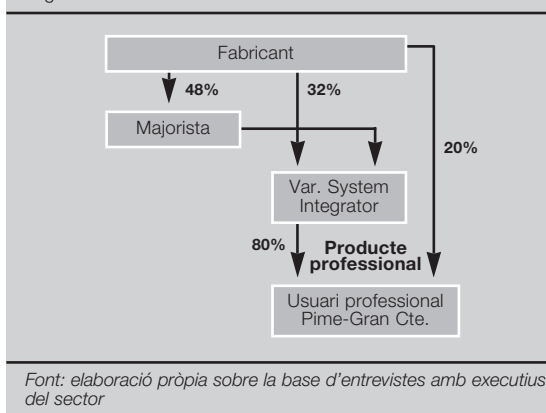
Figura 14. **Ordinadors % de vendes a través del canal**



Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

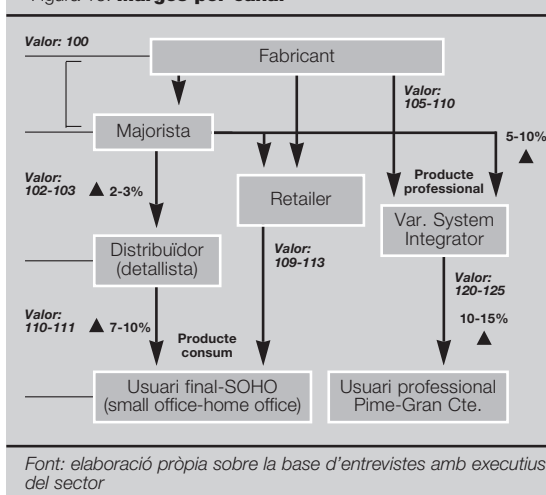
A les Figures 17, 18, 19 i 20 es detallen el mix de productes de cada element del canal, els marges mitjans per producte, els principals competidors i les funcions bàsiques fetes. La funció principal del majorista és la de tenir una gamma àmplia de productes, tant de hardware, consumibles, software i altres. Les seves vendes principals se centren en el hardware amb un 60% i en els consumibles amb un 20% però els marges que obtenen en aquests productes són baixos (entre el 2 i el 5%). Els majoristes complementen el 100% de les seves vendes amb la venda de software estàndard i d'altres productes com ara jocs i equips de tractament d'imatge on els seus marges són més grans (entre un 10 i un 15%). El retailer està orientat a la venda de productes de consum i d'alta rotació, enfocant-se a l'usuari domèstic i al professional independent. La majoria de les seves vendes (el 40%) les constitueixen els ordinadors clònics de marca pròpia on obté marges al voltant del 15 i el 25%. El retailer compra directament al fabricant o a través del canal majorista, però sempre pactant les condicions directament amb el fabricant. El dealer ofereix el mateix que el retailer però ven més ordinadors de marca que clònics i compra a través del majorista sense entrar en contacte amb el fabricant.

Figura 15. **Perifèrics % de vendes a través del canal**



Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Figura 16. **Marges per canal**



Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Figura 17. **El majorista**

Productes	
Hardware	Ordinadors i equips perifèrics: impressores, escàners, cambres digitals.
	Connectivitat / comunicacions: targetes d'emulació, hubs, routers..
	Consumibles: cartutxos, tinta, suport (paper, discs...)
	Oci: jocs
	Altres: equips tractament imatge / fotomecànica
Software	Estàndard (paquets)

Facturació-marginalitat mitjana		
	%	Marge mitjà
Hardware	60	2-3%
Consumible	20	3-5%
Software	15	10-15%
Altres	5	10-15%

Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Figura 18. **El majorista**

Majorista software (exclusivament)			
Volum de venda sobre el total del mercat 1999			
Principals majoristes	G&I	35.000 M ptes	40-50% mercat
	DIODE	35.000 M ptes	
	Altres	30.000 M ptes	
	Marge mitjà	10-15%	
Majorista consumibles (exclusivament) (10 -11)			
Volum de venda sobre el total del mercat 1999			
Principals majoristes	Adimpo	25.000 M ptes	60-70% mercat
	Grailandia	15.000 M ptes	
	IDP	10.000 M ptes	
	Principals maj. hard.	15.000 M ptes	
	Marge mitjà	3-5%	

Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Figura 19. **El retailer**

Productes: Bàsicament orientat a la venda de producte de consum i alta rotació		
Ordinadors clònics (marca pròpia)		
Ordinadors de marca		
Impressores, escàners, altres perifèrics		
Software estàndard (Office, Windows, Jocs...)		
Consumibles		
Mercat Objectiu: Usuari domèstic i professional independent		
Facturació - marginalitat mitjana		
	%	Marge mitjà
Ordinador clònic	40	15-25%
Ordinador de marca	15	5-10%
Perifèrics	25	7-13%
Software	10	10-15%

Compra directament a fabricant o bé per mitjà del canal majorista però sempre pactant condicions directes amb fabricant

Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Figura 20. **El retailer**

Volum de venda en Retail		
Volum de venda sobre el total del mercat 1999		
Principals Majoristes	El Corte Inglés	No és pública. S'estima el 20%
	Cadenes Asociadas	35% (Beep, Vobis, Jump, ElSystem...)
	Retail Independent	20%
	Grans Superfícies	15 %
	Altres	10%
	Marge mitjà	7-13%
Punts forts en oferta	Punts de venda	
	Gamma de producte - horari - disponibilitat	

Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Conclusions

En analitzar les característiques del canal informàtic a Espanya es pot observar com té tendència a ser cada dia més curt per al subministrament de certs productes i serveis (amb un gran percentatge de les vendes fet directament del fabricant a l'usuari final, d'una manera especial en ordinadors), això no obstant, per la seva naturalesa, continuarà essent dual o múltiple en una altra mena de productes i serveis que requereixin un cert valor afegit (les funcions fetes pels VAR difícilment podran ser substituïdes pels fabricants) i per la gran diferència entre les diferents necessitats particulars de cadascun dels innumerables segments de clients existents continuarà sent-ho (avui en dia un comprador pot accedir al mercat a través d'Internet, mitjançant algun dealer o retailer o bé recórrer a sol·licitar una solució completa a un VAR d'acord amb les seves necessitats particulars). En aquests canals clàssics cada vegada més assistim a la incorporació de models directes (curts) i a Internet (curts de baix cost de servei per unitat de servei lliurat). La coexistència de canals llargs i curts o els marges són tan precaris i un dels jugadors col·lapsa dos o més nivells de marge és el canal vertical i és molt complex, per la qual cosa creiem que en un futur assistirem encara a més quota o passant a canals curts i híbrids.

4. Canals tradicionals: Els canals de distribució de l'oli d'oliva espanyol

Aspectes generals

Espanya, amb una superfície aproximada destinada a olivejar d'oli per a almàssera de dos milions d'hectàrees i un nombre d'oliveres estimat de 215 milions ocupa, en els dos paràmetres, el primer lloc del món. L'oliverar és, després del cereal, el conreu més important per superfície productiva, però, a més a més, la gran quantitat de mà d'obra que fa servir, tant directament com indirectament, a causa de la dificultat tècnica de mecanitzar els processos de recollida, el converteixen en una activitat bàsica en moltes províncies espanyoles. Els canals de distribució industrial de l'oli d'oliva evolucionen ràpidament en els darrers anys.

Avui en dia hi ha una sèrie d'empreses que comencen a servir d'intermediaris entre l'oferta nacional i la demanda global de l'oli d'oliva tot afegint-hi una sèrie de serveis a través de nous sistemes com ara Internet. Aquestes empreses es constitueixen com a mercats electrònics de compra-venda d'oli d'oliva en origen i revolucionen el sistema tradicional en el qual una multitud d'agents comercials presentaven ofertes (moltes vegades d'un mateix productor) al comprador potencial. Si bé és cert que hi ha mitja dotzena de projectes en preparació, encara no n'hi ha cap en funcionament.

No hi variacions regionals rellevants en comercialització de l'oli. Amb la finalitat d'entendre el desenvolupament dels canals de distribució de l'oli d'oliva a Espanya, en aquesta secció es detallaran, en primer lloc, els productes existents i les seves classificacions, l'estructura i l'evolució de l'oliverar nacional com a primer pas de la cadena de distribució, la producció històrica d'oli d'oliva a Espanya i la cadena Industrial de Producció i Distribució de l'oli.

Els olis d'oliva. Definicions i classificacions.

1. Olis d'oliva verges:
 - Oli d'oliva verge extra.
 - Oli d'oliva verge.
 - Oli d'oliva verge corrent.
 - Oli d'oliva verge "lampante".
2. Oli d'oliva refinat: Oli d'oliva obtingut mitjançant el refinatge d'olis d'oliva verges.
3. Oli d'oliva: oli d'oliva constituït per una barreja d'oli d'oliva refinat i d'olis d'oliva verges diferents de l'oli "lampante".

Estructura i evolució de l'oliverar a Espanya

Espanya és el primer país productor mundial d'oli d'oliva amb una producció de 800.000 tones en oli d'oliva i de 200.000 tones d'oliva de taula. Per adonar-se de la importància del sector espanyol amb relació al mundial, cal que recordem que la producció de l'oli d'oliva al món assoleix unes xifres properes als dos milions de tones.

El conreu de l'oliverar a Espanya amb 2.265.000 hectàrees representa l'11,9% de la superfície conreada i el 7,5% de la seva producció final agrària, i és el segon conreu en extensió després dels cereals.

El sistema agroalimentari dels olis d'oliva

Estructura de les explotacions

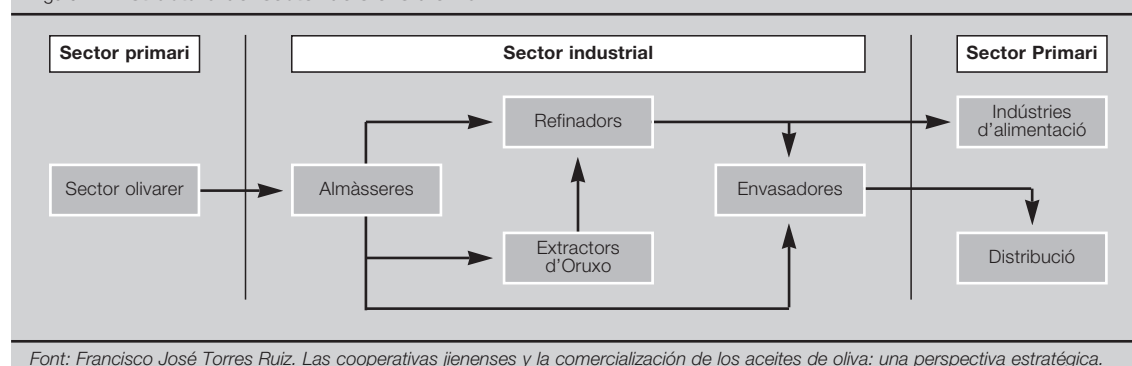
Una característica general de les plantacions d'oliverar, amb relació a la resta de les explotacions agràries, és la seva dimensió reduïda. Les explotacions oliveres són d'una mida mitjana sensiblement més petita a la mida mitjana de les explotacions agrícoles amb terres llaurades (3,13 hectàrees, davant de 8,34 hectàrees per al conjunt de les explotacions de totes les terres llaurades).

Sector industrial

Bàsicament, és possible establir quatre tipus d'empreses industrials en el sector: almàsseres, refineries, extractors de pinyolada i envasadores. A la Figura 21 es recull un esquema dels circuits de distribució dels olis d'oliva.

A les almàsseres es transforma l'oliva en oli d'oliva verge, que és el que s'obté directament del fruit de l'olivera per procediments mecànics o d'altres procediments físics en unes certes condicions. Com a conseqüència del procés productiu, també s'obté un subproducte que és l'oli de pinyolada. Hi ha dues classes d'olis d'oliva que es poden consumir com a olis d'oliva: els verges aptes per al consum i l'oli d'oliva –barreja de refinat i els anteriors. D'altra banda, en els extractors de pinyolada s'obté oli de pinyolada d'oliva cru, mitjançant tractament, per dissolvent de la pinyolada obtinguda en les almàsseres. Un cop produït es refina i, posteriorment, es barreja amb oli d'oliva verge apte per al consum, i dona lloc a l'oli de pinyolada d'oliva.

Figura 21. Estructura del sector dels olis d'oliva



Font: Francisco José Torres Ruiz. Las cooperativas jienenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica.

Les funcions comercials que fan els diferents actors del canal són, de manera resumida, les següents:

- **Olivicultor.** Transporten l'oliva a les almàsseres. Atesa la importància de les cooperatives entre les almàsseres és molt freqüent la integració entre el graó productor d'oliva d'almàssera i el transformador. En d'altres casos, l'agricultor ven la seva collita a les almàsseres o s'opera en règim de moltura, encara que s'encarregui la gestió de venda als gestors de les almàsseres.

- **Indústria.** Des del punt de vista industrial, el sector s'articula en almàsseres, refinadors i envasadores. Aquestes indústries estan connectades entre elles, i hi ha empreses que són presents en la realització de diversos processos, i prenen més protagonisme les empreses que es dediquen al refinat i a l'envasat.

D'altres agents o organismes que intervenen en aquest graó intermedi són els corredors, el Fons Estatal de Garantia Agrària (FEGA) com a organisme de regulació de mercat.

L'activitat de les almàsseres se centra fonamentalment en la mòlta i l'extracció dels olis d'oliva verges, tot fent una tasca d'emmagatzematge en els canals de distribució. Algunes de les quals també fan funcions d'envasat, i són ben poques les que, a més a més, refinen els olis i/o extreuen olis de pinyolada. Quan la situació del mercat no és favorable ven l'oli obtingut a la intervenció.

Les almàsseres operen normalment a través de corredors, els quals tenen una funció de mediació en les vendes d'oli verge entre les almàsseres i la resta d'indústries. Una altra part de l'oli obtingut en les almàsseres és venut als seus socis mateix –autoconsum– o a d'altres consumidors finals, bé directament o a través dels circuits de distribució. Finalment, una part de l'oli té com a destinació l'exportació.

Els refinadors tenen la funció del refinat de l'oli obtingut de les almàsseres, o dels òrgans d'intervenció del mercat, i els destinen a les envasadores pròpies o amb les de tercers. Les seves fonts de proveïment són les almàsseres, els refinadors i l'òrgan de regulació del mercat.

Almàsseres

Catalunya després d'Andalusia es constitueix com la comunitat autònoma amb un nombre més elevat d'almàsseres.

D'acord amb la naturalesa jurídica de les almàsseres se'n poden distingir de tres classes:

- Associatives, les quals pertanyen a cooperatives o SAT.
- Industrials, que són empreses privades que adquireixen l'oliva dels oliverers.
- Agrícoles, que pertanyen a empresaris privats que molturen la seva pròpia oliva.

Indústries refinadores

A Espanya, el nombre de refinadors que hi ha és aproximadament de 80 –en la seva majoria, societats mercantils– de les quals la meitat són a Andalusia.

Indústries d'envasat

Les envasadores que hi ha a Espanya es poden classificar en dues categories clarament diferents: Les integrades en almàsseres i la resta, entre les quals s'inclouen les que pertanyen a les grans empreses o grups oleícoles.

Les grans empreses envasen en general d'altres tipus d'olis a més del d'oliva. Generalment, compren l'oli verge a les almàsseres o als organismes reguladors i els olis refinats a tercers si no tenen refinaria pròpia.

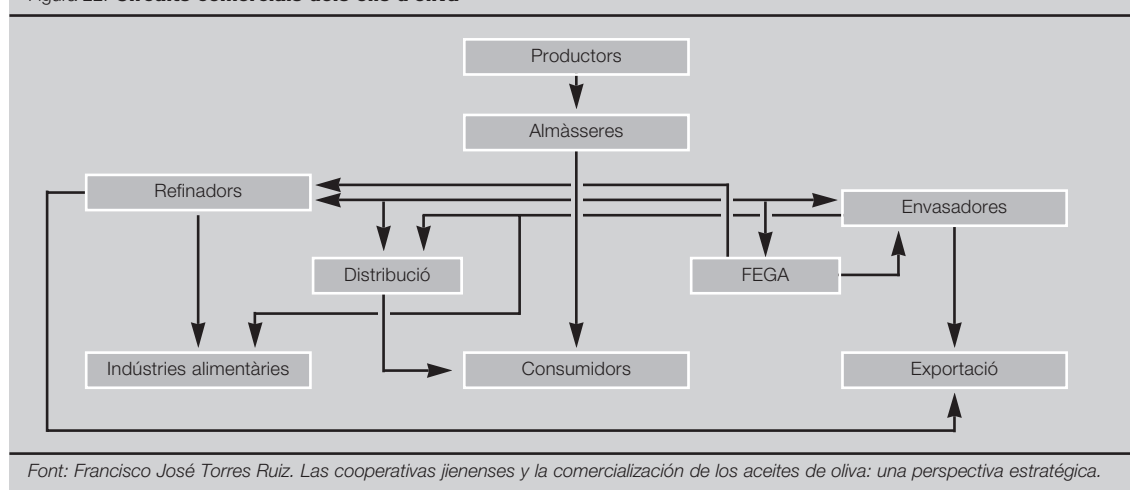
A les envasadores de les almàsseres s'envasen fonamentalment olis d'oliva verges i es caracteritzen per la seva petita dimensió, amb relació a les anteriors.

Conclusions

Si s'analitzen les diverses funcions fetes per cada un dels membres de la cadena de distribució industrial, es pot afirmar que el sector ha seguit tradicionalment un esquema de canal llarg, en el qual cadascuna de les parts s'encarrega de desenvolupar una funció específica diferent a la de la resta del canal, això no obstant, les noves tendències com s'analitzava en la introducció assenyalen el fet que els canals cada dia seran més curts en introduir-se la figura dels mercats electrònics que posaran en contacte els grans transformadors amb productes ja acabats amb els grans consumidors mundials. També s'escurcen els canals per la integració que es va presentant entre les almàsseres, els refinadors i les envasadores.

La varietat actual és la intermediació i la longitud d'aquest canal és poc sostenible si es té en compte el grau de concentració de les seves fases finals. El major exportador d'oli d'Espanya és un grup català, que escurça el canal a través de l'adquisició de distribuïdors amb els quals redueix l'opacitat dels mercats de destinació, crea una marca que fa reconeixible el producte pel consumidor final i col·lapsa nivells de marges sobre els quals abans no arribava. L'oli a granel és un commodity, i com a tal atractiu als marketplaces d'Internet.

Figura 22. **Circuits comercials dels olis d'oliva**



5. Canals múltiples: Els canals de distribució en el sector del ciment a Espanya

Entorn macroeconòmic espanyol

El sector de la construcció a Espanya i a tot el món està estretament correlacionat amb el funcionament de l'economia.

El sector de la construcció

Els acords duts a terme per les autoritats espanyoles per adaptar-se als criteris de Maastricht, van tenir un impacte molt negatiu sobre el sector de la construcció, i d'una manera particular sobre la inversió pública en infraestructures, molt restringida durant 1996 i 1997. Això no obstant, la fase alcista del cicle econòmic, la reducció dels tipus d'interès i el sanejament de les finances públiques, han propiciat un creixement estable i continuat del sector, que va reflectir un increment del 6,5% el 1998.

Aquesta trajectòria expansiva de l'activitat ha beneficiat tots els segments: edificació residencial, edificació no residencial i obra civil. Així mateix, han mantingut un to expansiu la demanda de productes intermediaris (com ara el ciment) i els llocs de treball, la qual cosa ha afavorit millors expectatives empresarials.

Tal com anticipaven els visats d'arquitectes i aparelladors tècnics de la darrería de 1997, la demanda d'edificis residencials i no residencials ha gaudit d'una gran solidesa. Aquest dinamisme s'explica per la millora de la capacitat adquisitiva de les famílies i per la situació financera de les empreses, tot això en un context immobiliari molt favorable, així com la reducció de tipus que ha abaratit les hipoteques. D'aquesta manera, s'entén que el 1998 es tanqués amb un volum superior als 400.000 habitatges començats, en contrast amb les 250.000 vivendes per any d'exercicis anteriors.

La construcció pública ha registrat un creixement notable recolzat per la prioritat establerta en els Pressupostos Generals de l'Estat als programes d'infraestructures –segons dades del Ministeri de Foment el volum d'obra licitada en el conjunt de l'any va ser de 2.653.897 milions de pessetes, la qual cosa suposa un creixement interanual de 47,4%. D'altra banda, l'obra civil s'ha vist impulsada per la posada en marxa del nou marc d'execució i cofinançament d'obres amb el sector privat.

La indústria del ciment i el formigó a Espanya

En aquest context d'expansió econòmica, el consum de ciment ha assolit el 1998 un volum de 30,9 milions de tones, un 15,6% més que l'any anterior i un nou màxim històric. Segons dades d'Oficemen, 13,8 milions de tones han estat destinades al foment d'infraestructures civils i 9,3 milions a la construcció d'habitatges. Tot coincidint amb les zones on la construcció d'habitatges ha experimentat un creixement més gran, Andalusia ha estat la més dinàmica en consum de ciment (22%), seguida per Madrid i el litoral mediterrani (16%), mentre que a la zona nord només ha augmentat un 6,6%.

Les exportacions, que ja s'havien contret el 1997, van caure un 26% el 1998.

Es manté la tendència negativa de les importacions de ciment, que han passat del 9,6% del consum nacional al 5,9 el 1998. Aquests descens és conseqüència del control estricte de les normes administratives, les garanties de subministrament i qualitat dels productors espanyols, i la volatilitat del dòlar. Això no obstant, en algunes zones l'augment de la competència ha reduït sensiblement les vendes, (zona centre), mentre que en d'altres l'augment ha estat fruit significatiu de la reducció de preus (Catalunya). Els resultats finals de 1999 s'espera que siguin molt positius, si bé els segments de construcció més intensius en l'ús del formigó, com ara l'habitatge i l'edificació no residencial, no creixeran tant com l'obra civil.

Canal de distribució

Els integrants del canal de distribució del ciment són el distribuïdor majorista, el qual mou el 29% de les vendes dels principals fabricants, els magatzems per on flueix prop del 15%, les formigoneres amb el 40% (formigoneres del fabricant 25% i d'altres formigoneres 15%), el constructor que compra directament a la fàbrica un 6% i d'altres actors amb prop d'un 10% (terrazos, prefabricats, materials de construcció).

El motiu principal que els fabricants tenen per vendre als distribuïdors i no al client final (constructors) és el finançament. Al distribuïdor i al majorista se li exigeix un pagament a 10 dies. El constructor paga als 30 dies com a mínim (com més petit és, més tard paga). Això origina en els fabricants importants problemes de cobrament si el gros de les vendes anés directament al constructor. El distribuïdor ven el ciment en la seva àrea d'influència al constructor, i li permet, això no obstant, un finançament a 30 dies i a canvi li augmenta una mica el preu de venda. El constructor s'estima més pagar una mica més si el termini de pagament és més ampli. Per la seva banda, el fabricant de ciment s'estima més cobrar una mica menys si el pagament es fa ràpidament.

Pel que fa als formigoners cal diferenciar els que són propis dels grups multinacionals o els que són independents. En el cas dels formigoners propis la venda de ciment forma part de l'estratègia del grup cimenter i és un canal de distribució del ciment propi. El preu de venda és més elevat que el que es ven al formigoner independent. El radi de vendes d'una fàbrica de ciment és d'uns 250 quilòmetres amb transport per camió. Una distància més gran no rendibilitza els alts costos del transport. Això no obstant, hi ha la possibilitat de transportar el ciment mitjançant vaixell fins a sitges de ciment distribuïdes a la costa de la geografia espanyola. Un cop és a les sitges els clients són els mateixos: distribuïdor, majorista, formigoner, constructor i d'altres.

Els preus de venda i marges, sempre són molt flexibles –ja que el sector és cíclic–, i queden influïts no solament pel mercat nacional de les grans multinacionals sinó pel ciment d'importació procedent dels països emergents amb molt baixos costos de fabricació i que és transportat mitjançant vaixell per traders internacionals a sitges d'importació de la costa espanyola i amb un preu de venda difícil de competir. Davant d'això la multinacional opta per comprar les sitges d'importació o per iniciar una guerra de preus a la seva àrea d'influència. A la Figura 65 que es presenta tot seguit es poden valorar els marges de cada membre del canal de distribució.

Taula 65. **Marges en els canals de distribució del ciment a Espanya (estimació)**

	Clients (canal) del cementer en %	% del PV del ciment al canal	% del PV del canal al constructor	Comentaris
Distribuïdor	29	-5	10	Pagament a 10 dies màxim
Majorista	15	-5	5	Pagament a 10 dies màxim
Formigó propi	25	4	2	Pagament comptat
Formigó independent	15	0	5	Pagament 30 dies mínim
Construcció	6	0	0	Pagament 30 dies mínim
Altres	10	0	0	Pagament a 10 dies màxim

Exemple: Preu de venda tona ciment (Ptes./t)= 10.000

	PV del cementer al client (ptes./t.)	PV del client al constructor (ptes./t.)	Comentaris
Distribuïdor	9.500	10.450	Transport inclòs
Majorista	9.500	9.975	El constructor contracta el transport
Formigó propi	10.400	10.608	
Formigó independent	10.000	10.500	
Construcció	10.000	-	
Altres	10.000	10.000	

PV = Preu de venda

Font: elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb executius del sector

Conclusions

En aquest sector ens trobem amb una estructura de canal múltiple (en la qual els clients poden adquirir el mateix producte a través de diferents conductes d'acord amb les seves necessitats financeres o d'una altra mena).

6. Concentració i escurçament: Els canals de distribució del mercat espanyol de recanvis

Mercat de recanvis d'automòbil per comunitats autònomes

En línies generals, l'arribada de la nova distribució i, fonamentalment, la puixança dels serveis de les marques han obligat als especialistes tradicionals a adaptar-se a les noves característiques de la reparació. L'objectiu és augmentar la facturació a través d'un servei que atengui a les necessitats més comunes dels usuaris dels vehicles moderns.

La nova distribució ha entrat amb molta força en algunes comunitats, com és el cas de Madrid, Catalunya, Múrcia o València. Això no obstant, continuen essent nombroses les comunitats autònomes en les quals la seva proliferació és escassa o pràcticament inexistent: Balears, Canàries, Cantàbria o Extremadura continuen essent territoris copats pels pneumàtics i els especialistes tradicionals.

En algunes zones, com ara Andalusia, l'amenaça de la nova distribució ha dut els especialistes a aliar-se mitjançant la fórmula de ser capdavanters; en el cas dels pneumàtics asturians, l'aposta es basa a constituir els seus propis centres de muntatge i tocar tots els elements característics de la mecànica ràpida.

Catalunya

Catalunya és a l'avantguarda de la postvenda espanyola. El major poder adquisitiu dels seus habitants i el seu caràcter obertament europeu fa que estiguin sensibilitzats amb la qualitat de servei. Els tallers i els recanvistes, d'una manera especial els de Barcelona, han d'enginyar-se-les per mantenir uns marges de rendibilitat amenaçats per la caiguda dels preus i la pujada dels costos. Si volen conservar un client fidel –temptat per moltíssimes ofertes que provenen dels serveis oferts per les marques (els proveïdors d'automòbils i el seu canal de postvenda) i la nova distribució–, no els queda cap més remei que oferir un servei ràpid i diligent.

Catalunya és la comunitat espanyola on hi ha una cultura de l'automòbil major. Aquesta circumstància, afegida als nivells de renda per càpita de les províncies catalanes –superior a la mitjana del país–, motiva que els usuaris es mostrin especialment sensibles amb el manteniment del vehicle. El parc d'automòbils català és prou modern i es troba en renovació permanent, la qual cosa repercuteix en el sector de la postvenda i l'afavoreix.

La necessitat de comprar en millors condicions propicia l'agrupament dels recanvistes catalans. A Barcelona coexisteixen importants majoristes tant independents –especialitzats en unes determinades línies de producte– com integrats en els grups de distribució.

El nou distribuïdor: especialista i ràpid

Els distribuïdors que originalment només venien una o unes poques línies de producte han ampliat la seva oferta per rendibilitzar costos fixos i donar millor servei. La proliferació de botigues agrupades, en una proporció que a les grans ciutats assoleix el 90%, ha privat els majoristes del gros dels seus clients entre les botigues de recanvis, ja que aquestes botigues només els compren les referències més complicades,

aquelles que ells no són capaços d'identificar o que el fabricant o magatzem regulador del grup no pot proporcionar-los en el termini que necessiten.

Les dues qualitats excel·lents dels grans distribuïdors independents són especialització i logística. Disposen de gammes completes d'una o diverses línies de productes que el seu personal, amb anys d'experiència, coneix a fons. La botiga o el taller que hi acut sap que podran localitzar i enviar qualsevol referència en un termini de menys de 24 hores. Generalment, la comanda se satisfà immediatament. A les grans ciutats els tallers reben fins a sis serveis al dia per part del mateix distribuïdor. Aquesta disponibilitat exigeix un important esforç logístic, una inversió considerable en material, espai d'emmagatzematge i flotes de transport. D'altra banda, un personal veterà suposa sous més elevats que l'inexpert.

L'especialització ha hagut de corregir-se per rendibilitzar els costos fixos. Els distribuïdors que originalment només venien una o unes poques línies de producte han ampliat la seva oferta.

La incorporació d'una nova línia de productes comporta una considerable inversió en material i espai per al seu emmagatzematge. Qualsevol readaptació de l'oferta ha d'estar, per tant, degudament calibrada i respondre a les necessitats dels clients. Normalment, es disposa de més d'una marca per recanvi, i en alguns casos de fins a quatre, de manera que el client pugui escollir entre diversos preus i qualitats.

En ampliar l'oferta s'obtenen dos avantatges: estalvis en costos i fidelització de clients.

Pacifistes en la guerra de preus

Normalment, es disposa de més d'una marca per recanvi, i en alguns casos de fins a quatre, de manera que el client pugui escollir entre diversos preus i qualitats.

Els distribuïdors independents insisteixen en el fet que la seva funció és necessària, saludable fins i tot quan el sector pateix una dinàmica devaluativa. Davant d'una oferta majoritària basada en preu i descomptes, aquests operadors fan del servei els seu principal argument comercial.

Els grups, en ser cada vegada més grans, guanyen poder de compra i es troben en disposició de vendre més barat. La guerra de preus va assolir fa un any una cota que va alarmar als propis grups i els seus proveïdors.

No solament compren igual; també venen en condicions semblants. Diversos distribuïdors independents asseguren estar en línia amb els preus dels grups amb magatzem regulador.

Objectiu: el taller

Les crítiques als fabricants apunten a l'ús que fan dels seus magatzems, oberts d'una manera indiscriminada als recanvistes de les grans ciutats.

Els esforços logístics dels fabricants s'erigeixen com la pitjor amenaça en l'horitzó d'aquests operadors la força comercial dels quals rau en l'agilitat del servei. La presència física del producte als magatzems continua marcant la diferència pel que fa als temps de lliurament; permet que el servei sigui immediat.

L'estrenyiment dels marges ha vorejat el majorista multimarca, una figura quasi extingida. Gairebé tots els distribuïdors

fora de grups venen més al taller que a la botiga. Això no obstant, hi ha operadors que s'adrecen als reparadors de la seva zona i actuen com a majoristes en la resta del seu àmbit comercial; una solució problemàtica que sembla avançar la conversió total a minoristes.

Els Macrogrups

Per por de perdre membres, els col·lectius distribuïdors s'enforteixen jurídicament i comercialment. L'era dels macrogrups que alguns donaven per imminent haurà d'esperar. Escarmentats en pell pròpia i en la dels altres, els grups espanyols han decidit enfortir les seves estructures i transformar-se en societats comercialment dinàmiques, capaces d'atreure clients a les seves botigues i les xarxes de tallers que encapçalen. Altrament tenen el risc de perdre socis a les mans d'organitzacions més potents. Una altra era, la del recanvià transfuga, pot haver començat.

L'objectiu principal de la majoria dels grups és trobar membres nous; cap no es conforma amb les seves actuals dimensions i la majoria vol cobrir el conjunt de la geografia nacional. Fusions i acords de compres comporten problemes de concurrència i de compatibilitat entre les polítiques comercials dels grups diferents.

Internacionalització de la distribució

Els grups estrangers han protagonitzat diverses fusions espectaculars i, al mateix temps, França, Portugal i Itàlia, es converteixen en destinacions de diversos grups espanyols el 1999. Malgrat que no n'hi ha cap que negui les dificultats inherents a l'empresa, els mercats estrangers més propers representen una oportunitat de negoci que, fins i tot amb cauteles, són pocs els que renuncien a explotar d'entrada. Portugal ha estat l'objecte del desig de més agrupacions.

El segment dels esmorteïdors i dels tubs d'escapament

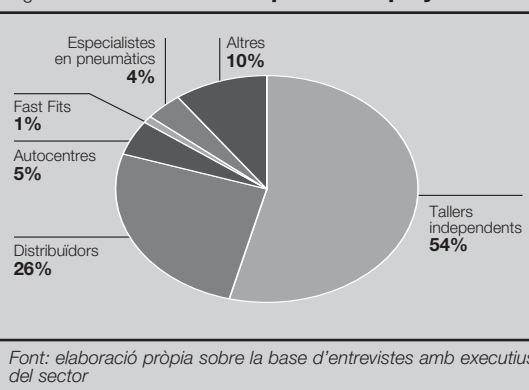
En aquesta secció ens centrarem en l'estudi dins de l'immens sector de recanvis, dels esmorteïdors i els tubs d'escapament amb la finalitat de poder detallar l'evolució dels canals de distribució almenys en aquests dos productes com a mostra representativa del sector.

La taxa de reposició de tubs d'escapament a Espanya, s'espera que baixi en un futur, ja que el parc vehicular cada vegada és més jove, els tubs d'escapament instal·lats com a equip original són de més qualitat i amb garanties més àmplies per part del fabricant d'automòbils.

El consumidor espanyol basa la seva decisió de compra d'esmorteïdors i tubs d'escapament com a peces de recanvi principalment en el criteri de marca, després es fonamenta en la qualitat i en tercer lloc en el preu.

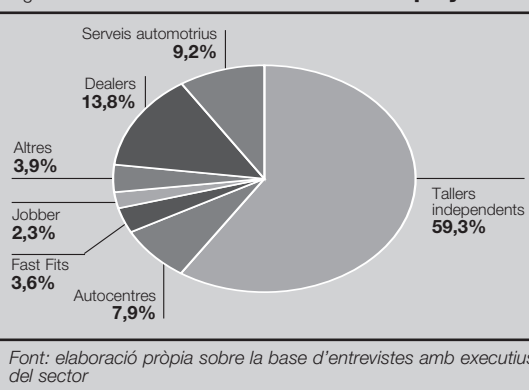
El Mercat de Reposició d'esmorteïdors i tubs d'escapament a Espanya està valorat en uns 5.928 milions d'euros (vegeu Figura 23). El 54% (3.201 milions) arriba al consumidor a través de tallers independents. El 26% (1.526 milions) mitjançant distribuïdors, el 5% a través d'autocentres, el 4% mitjançant botigues especialitzades en pneumàtics i un 1% pels anomenats Fastfits. Per les seves característiques es pot parlar d'un canal Múltiple en el qual els usuaris recorren a un o un altre graó del canal d'acord amb les seves necessitats. L'interès dels fabricants a saltar-se els independents de cedir davant de les condicions de les centrals de compra presenta un exemple clar de canal curt (o que s'escurça) a imatge i semblança del que passa algües amunt.

Figura 23. **Mercat total de reposició a Espanya**



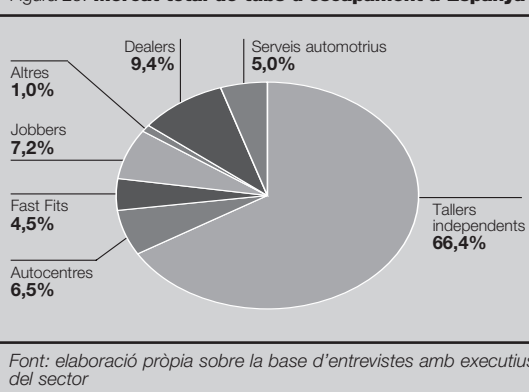
Si se separen els esmorteïdors dels tubs d'escapaments i s'analitzen d'acord amb el nombre d'unitats distribuïdes en el mercat espanyol, ens trobem que el total d'esmorteïdors venuts a Espanya ha estat el 1999 de 2.187.317 unitats (vegeu Figura 24) de les quals un 59,3% van ser venuts a través del canal principal de venda, els tallers independents, un 7,9% en Autocentres, un 3,6% a través de Fast Fits, un 3,9% en els anomenats Jobbers, un 9,2% en Serveis d'Automoció i un 13,8% al canal de Botigues.

Figura 24. **Mercat total d'esmorteïdors a Espanya**

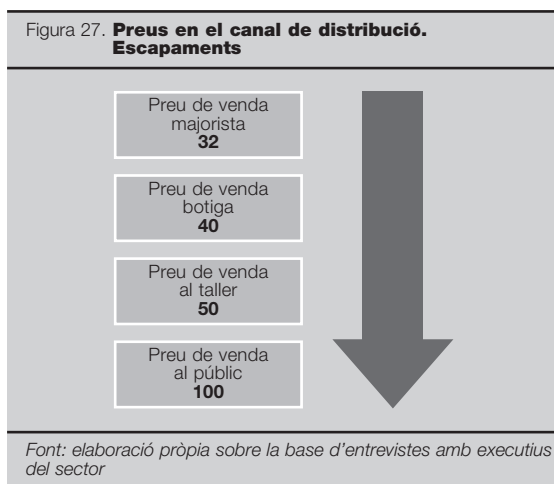
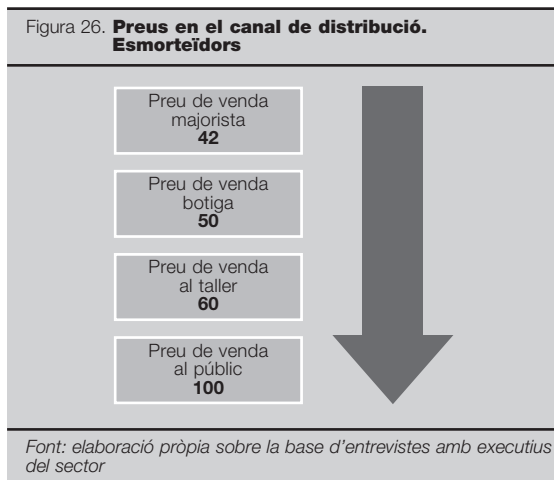


El mercat de tubs d'escapament el 1990 va ser de 2.638.155 unitats (vegeu Figura 25) i de la mateixa manera que en els esmorteïdors la majoria dels productes arriben fins al client a través dels Tallers Independents (66,4%), seguits de lluny pels Dealers amb un 9,4% i els Jobbers amb un 7,2%.

Figura 25. **Mercat total de tubs d'escapament a Espanya**



Si analitzem l'escala de preus en el canal per als esmorteïdors (vegeu Figura 26), podem veure com si el preu que el client final paga és 100, el Taller en guanya un 40%, ja que adquireix el producte al 60%; per la seva part la botiga es queda amb el 10% i el Majorista amb un 8%. En el cas dels escapaments (vegeu Figura 27), el Taller s'emporta el 50%, la botiga el 10% i el majorista el 8%.



Conclusions

En el canal espanyol de distribució dels recanvis només empreses amb una estructura àgil, rendible i una oferta diferenciada poden sobreviure fora de grups. Els grans distribuïdors independents tenen raons de sobra per sentir-se una espècie en extinció, i això no obstant, cap no dubta que sobreviuran com a col·lectiu. El creixement dels grups –organitzacions que necessiten augmentar de volum per millorar les seves condicions de compra– els ha deixat en minoria. Diversos han desaparegut o s'han agrupat en els darrers anys. El mercat té tendència a escurçar i a concretar la cadena de distribució, tot reduint costos i marges que encareixen el preu final, de manera que només organitzacions amb una estructura àgil, rendible i una oferta diferenciada poden sobreviure fora en grups. Els distribuïdors han ampliat la seva oferta de productes i aposten per competir per tal de donar un servei millor amb un canal múltiple, que obeeix a la necessitat d'arribar amb producte als racons més apartats del nostre país, i que haurà de continuar essent, mentre no hi hagi models més eficients, que ara com ara és complicat de poder avançar, és a dir que es diferencien del canal tradicional pels serveis oferts més que pels productes comercialitzats. La proliferació de botigues agrupades ha privat els majoristes del gros dels seus clients entre les botigues de recanvis a qui només compren les referències més complicades, aquelles que ells no són capaços d'identificar o que el fabricant o magatzem regulador del grup no pot proporcionar-los en el termini que les necessiten.

Atès el parc d'automòbils, les taxes de recanvi i el nombre de peces per treball esperats per a l'any 2000, l'expectativa d'aquest mercat és d'estabilitat tot movent a través del canal pràcticament les mateixes unitats que l'any anterior 2,2 milions d'esmorteïdors i de 2,6 milions de sistemes d'escapaments, i es manté Monroe i Walker/Fonos com a líders del mercat espanyol.

5. Annexos

Annex O. Model d'enquesta.

Canals de distribució en les empreses industrials catalanes

Glossari

Aquest qüestionari no hauria d'ocupar més de 7 minuts a ser completat. Ens interessa conèixer a través de quin canal vostè fa arribar els seus productes als seus clients. Li adjuntem un glossari de termes per ajudar-lo a respondre les preguntes. Un cop més, gràcies per la seva cooperació i temps.

Negoci

Termes com ara Unitat de Negoci, Divisió Unitat estratègica, o Línia de Producte són fets servir indistintament en empreses diverses. Si vostè no té aquests tipus de subdivisions, respongui per a l'empresa en la seva totalitat.

Clients

Els clients són els usuaris finals del seu producte. Si vostè ven un ingredient, els seus clients són els que incorporen l'ingredient a un producte acabat o intermedi. Si vostè ven productes intermedis o acabats, els seus clients són els que compren el seu producte per incorporar-lo a un subencaixament o un producte acabat, o els clients d'aquest producte acabat, respectivament. Si vostè té productes en diversos nivells d'acabament, reporti la seva informació per a aquells dels qui provingui les majors vendes.

Moltes gràcies

1. Aquesta empresa es va fundar fa 1-10 11-25 26-50 Més de 50 anys

2. Si us plau, assenyali en quins mercats la seva empresa desenvolupa activitats

3. Amb referència a la seva línia de negoci més important, a través de quins dels canals de distribució següents comercialitzen vostès els productes amb què serveixen el seu mercat? (assenyali'n tants com convingui)

- a. Força de vendes pròpia venent als clients
- b. Força de vendes pròpia visitant intermediaris (majoristes, distribuïdors, detallistes, revedors, etc.)
- c. Agents comercials independents (p.e., task forces) que venen als seus clients
- d. Distribuïdors independents (p.e., majoristes) que venen als clients
- e. Els seus propis distribuïdors (p.e., captius) que venen als clients
- f. Prescriptors independents que identifiquen clients / els prescriuen els seus productes
- g. Canals electrònics (Internet, Edi)
- h. Altres (si us plau, assenyali'ls)

4. Ha dut a terme cap dels canvis següents en la manera de servir els seus clients? (assenyali'n tants com convingui)

	Gens				Molt
a. Hem reduït el volum de la força de vendes	1	2	3	4	5
b. Hem augmentat el volum de la força de vendes	1	2	3	4	5
c. Hem especialitzat la força de vendes (en productes concrets, mercats concrets, o per importància dels clients)	1	2	3	4	5
d. Hem simplificat l'organització de la força de vendes (p.e., mitjançant l'eliminació d'especialitzacions)	1	2	3	4	5
e. Hem augmentat la intermediació (nomenant distribuïdors a Espanya o a fora, p.e., o fent servir nous mitjans com ara el comerç electrònic)	1	2	3	4	5
f. Hem eliminat intermediació (p.e., eliminant majoristes, distribuïdors detallistes, departaments de serveis...)	1	2	3	4	5
g. Hem externalitzat (subcontractat) tasques en especialistes independents (empreses de logística, de servei tècnic, task forces de vendes, o call centers)	1	2	3	4	5
h. Hem internalitzat (integrat) tasques que abans teníem subcontractades	1	2	3	4	5
i. Hi ha alguna cosa que hem fet i que no és a la llista (assenyaleu-lo)					

5. Pensa, vostè, dur a terme algun dels canvis següents en els propers 5 anys?

	Gens			Molt	
a. Reduir el volum de la força de vendes	1	2	3	4	5
b. Augmentar el volum de la força de vendes	1	2	3	4	5
c. Especialitzar la força de vendes (en productes concrets, mercats concrets, o per volum dels clients)	1	2	3	4	5
d. Simplificar l'organització de la força de vendes (p.e., mitjançant l'eliminació d'especialitzacions)	1	2	3	4	5
e. Augmentar la intermediació (nomenant distribuïdors a Espanya o a fora, p.e., o fent servir nous mitjans com ara el comerç electrònic)	1	2	3	4	5
f. Eliminar la intermediació (p.e., eliminant majoristes, distribuïdors detallistes, departaments de serveis...)	1	2	3	4	5
g. Externalitzar (subcontractar) tasques en especialistes independents (empreses de logística, de servei tècnic, task forces de vendes, o call centers)	1	2	3	4	5
h. Internalitzar (integrant) tasques que abans tenia subcontractades	1	2	3	4	5
i. Hi ha alguna cosa que farem i que no és a la llista (assenyaleu-ho)	1	2	3	4	5

6. En general, els seus clients són

Pocs i grans	1	2	3	4	5	6	7	Molts i petits
Difícils d'identificar	1	2	3	4	5	6	7	Fàcils d'identificar
Financerament inestables	1	2	3	4	5	6	7	Financerament sòlids
Poc influenciables per la seva activitat comercial	1	2	3	4	5	6	7	Molt influenciables per la seva activitat comercial
Amb una o poques fonts d'aprovisionament en cada producte	1	2	3	4	5	6	7	Amb moltes fonts d'aprovisionament per a cada producte

7. En el seu canal de distribució, ¿qui té la responsabilitat de cadascuna de les tasques següents?
(Reparteixi els 100 punts verticalment, de manera que cada tasca sumi verticalment 100)

	Possessió física de l'inventari	Propietat de l'inventari	Promoció (fullets, venedors, websites)	Negociació (a cada nivell, si n'aplica)	Finançament	Assumpció de risc de cobrament	Presca de comandes	Cobrament
La nostra empresa (la nostra força de vendes, botigues o distribuïdors / majoristes propis)								
Un distribuïdor exclusiu (només ens distribueix a nosaltres, encara que no és nostre)								
Un majorista (distribueix les nostres línies i les de competidors nostres o té llibertat per fer-ho)								
Una botiga (una gran o petita superfície especialitzada que distribueix els nostres productes a l'usuari final)								
Altres (expliqueu-les)								
	100	100	100	100	100	100	100	100

8. En general, els seus clients en els propers 5 anys tindran tendència a ser:

Pocs i grans	1	2	3	4	5	6	7	Molts i petits
Difícils d'identificar	1	2	3	4	5	6	7	Fàcils d'identificar
Financerament inestables	1	2	3	4	5	6	7	Financerament sòlids
Poc influenciables per la seva activitat comercial	1	2	3	4	5	6	7	Molt influenciables per la seva activitat comercial
Amb una o poques fonts d'aprovisionament en cada producte	1	2	3	4	5	6	7	Amb moltes fonts d'aprovisionament per a cada producte

9. Els seus 20% o 30% clients majors, ¿quin percentatge de les seves vendes representen?

1-24 25-49 50-74 75-100

10. Quins són els majors reptes comercials del seu negoci en els propers 5 anys?

	Totalment en desacord			Totalment d'acord	
a. Compensació de la força de vendes	1	2	3	4	5
b. Negociació, condicions per a majoristes / distribuïdors	1	2	3	4	5
c. Conformitat dels distribuïdors amb les polítiques comercials de la seva empresa	1	2	3	4	5
d. Aconseguir coordinació comercial entre els diferents canals de distribució	1	2	3	4	5
e. Aconseguir coordinació comercial amb distribuïdors / botigues	1	2	3	4	5
f. Negociació de preus amb clients	1	2	3	4	5
g. Implementació de canals electrònics	1	2	3	4	5
h. Altres reptes (indiqueu-los)					

Moltes gràcies per la seva col·laboració. Durant el mes de maig organitzarem una sessió a l'IESE per debatre aquests temes. Si vostè hi vol assistir, si us plau, inclogui una targeta de visita o trameti'ns-la en un sobre a part. En qualsevol cas el seu qüestionari romandrà sempre anònim.

Annex 1. Ús de canals de distribució per les empreses industrials catalanes a l'hora de distribuir els seus productes

S'indiquen els percentatges de la mostra que fan servir un sol canal de distribució o les diferents opcions assenyalades pels enquestats.

Ús de canals (%)	
Un sol canal de distribució	43,00
Dos canals de distribució	25,50
Tres canals de distribució	19,50
Quatre canals de distribució	10,00
Cinc canals de distribució	1,00
Sis canals de distribució	1,00
	100,00

S'indiquen els percentatges dins de cadascun dels casos anteriors, per establir les combinacions més freqüents. Per a això s'ha donat a cadascun dels casos una lletra per tenir més facilitat a l'hora d'analitzar les dades:

- A. Força de vendes pròpia venent als clients.
- B. Força de vendes pròpia visitant intermediaris.
- C. Agents comercials independents (p.e., task forces) que venen als seus clients.
- D. Distribuïdors independents (p.e., majoristes) que venen als clients.
- E. Els seus propis distribuïdors (p.e., captius) que venen als clients.
- F. Prescriptors independents que identifiquen clients / els prescriuen els seus productes.
- G. Canals electrònics (Internet, Edí).
- H. Altres

Un sol canal de distribució (%)	
A	76,74
B	12,79
E	8,14
H	2,33
	100,0

Dos canals de distribució (%)	
AB	37,25
AC	3,92
AD	9,80
AE	33,33
AF	1,96
AH	3,92
BC	1,96
BE	1,96
CD	3,92
DE	1,96
	100,0

Tres canals de distribució (%)	
ABC	25,64
ABD	17,95
ABE	15,38
ABF	2,56
ABG	15,38
ACD	2,56
ADE	2,56
ADF	2,56
ADG	7,69
BCD	2,56
BCG	5,13
	100,0

Quatre canals de distribució (%)	
ABCD	15,0
ABCE	10,0
ABCF	5,0
ABDE	20,0
ABDF	25,0
ABEF	10,0
ACDE	5,0
BCDG	10,0
	100,0

Cinc canals de distribució (%)	
ABCDE	50,0
ABCFG	50,0
	100,0

Sis canals de distribució (%)	
ABCDEF	100,0
	100,0

Annex 2. Ús de canals de distribució per les empreses industrials catalanes a l'hora de distribuir els seus productes

Estudi sectorial

Canals /sector	Al (%)	Au (%)	EI (%)	Q (%)	C.e (%)	C.m (%)	Const (%)	Ed (%)	Side (%)	Tèxtil (%)	Metal (%)	PI (%)	Paper (%)	Trans (%)	Altres (%)	TOTAL (%)
Un sol canal de distribució	0	57,89	50	11,54	90,91	83,33	0	20	100	50,0	15,38	25	20	71,43	20	43
2 canals de distribució	12	26,32	25	26,92	9,09	16,67	100	20	0	18,75	53,85	75	50	28,57	60	25,50
3 canals de distribució	44	15,79	16,67	42,31	0	0	0	20	0	18,75	30,77	0	20	0	0	19,50
4 canals de distribució	40	0	4,17	19,23	0	0	0	20	0	12,50	0	0	10	0	0	10
5 canals de distribució	4	0	4,17	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	1
6 canals de distribució	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0,0	0	0	0	0	20	1
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Annex 3. Ús de canals de distribució per les empreses industrials catalanes a l'hora de distribuir els seus productes

Estudi per període de fundació i per percentatge de vendes

Canals/ Sector	Període de fundació (%)				Percentatge de vendes (%)			
	1 a 10 anys	11 a 25 anys	26 a 50 anys	Més 50 anys	1 a 24%	25 a 49%	50 a 74%	75 a 100%
Un sol canal de distribució	58,33	50,68	35,23	40,74	39,66	50,00	35,42	43,75
Dos canals de distribució	25	24,66	28,41	18,52	29	28,21	25,00	12,50
Tres canals de distribució	16,67	15,07	22,73	22,22	17,24	15,38	22,92	37,50
Quatre canals de distribució	0	8,22	11,36	14,81	9	5,13	14,58	6,25
Cinc canals de distribució	0	1,37	1,14	0	2	1,28	2,08	0
Sis canals de distribució	0	0,0	1,14	3,70	3	0,0	0,00	0,00
	100	100	100	100	100	100	100	100

Annex 4. Anàlisi dels canvis que les empreses industrials catalanes preveuen que es produiran en la manera de servir els seus clients

General (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	45,00	13,44	16,67	24,50	0,11	0,28	100
Propers 5 anys	48,11	12,11	15,50	24,22	0,06	0,00	100

Reduir volum de la força de vendes (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	69,50	4,00	20,50	6,00	0,00	0,00	100
Propers 5 anys	75,50	3,00	13,00	8,50	0,00	0,00	100

Augmentar el volum de la força de vendes (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	35,00	19,50	29,00	16,50	0,00	0,00	100
Propers 5 anys	56,00	10,00	18,00	16,00	0,00	0,00	100

Especialitzar la força de vendes (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	18,00	53,50	22,50	6,00	0,00	0,00	100
Propers 5 anys	19,50	40,00	35,50	5,00	0,00	0,00	100

Simplificar l'organització de la força de vendes (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	56,50	12,50	15,00	16,00	0,00	0,00	100
Propers 5 anys	68,50	3,50	12,00	16,00	0,00	0,00	100

Augmentar la intermediació (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	61,50	11,00	17,50	10,00	0,00	0,00	100
Propers 5 anys	55,00	19,00	16,50	9,50	0,00	0,00	100

Eliminar la intermediació (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	43,00	16,50	24,50	16,00	0,00	0,00	100
Propers 5 anys	52,00	9,00	21,50	17,50	0,00	0,00	100

Externalitzar tasques (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	60,50	3,00	14,00	22,50	0,00	0,00	100
Propers 5 anys	50,50	20,00	12,50	17,00	0,00	0,00	100

Internalitzar tasques que abans tenien subcontractades (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	60,50	1,00	7,00	31,50	0,00	0,00	100
Propers 5 anys	56,00	4,50	10,50	29,00	0,00	0,00	100

Altres (%)							
	P	M	I	N.A	V	S	TOTAL
Present	0,50	0,00	0,00	96,00	1,00	2,50	100
Propers 5 anys	0,00	0,00	0,00	99,50	0,50	0,00	100

