

FUNCIONES DE LOS VENEDORES INDUSTRIALES Y
DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES. UNA
TIPOLOGÍA REALIZADA EN EL SECTOR QUÍMICO.

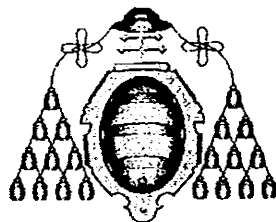
Doc. 166/99

M^a José Sanzo Pérez

DOCUMENTO DE TRABAJO

FUNCIONES DE LOS VENEDORES INDUSTRIALES Y DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES. UNA TIPOLOGÍA REALIZADA EN EL SECTOR QUÍMICO.

M^a José Sanzo Pérez



Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

RESUMEN

Un aspecto fundamental dentro del diseño de los canales de distribución es la *asignación de tareas* que tendrán las diferentes instituciones que participan en los mismos (venta directa, distribuidores independientes, agentes u otras). Precisamente, el presente trabajo se centra en el análisis de las funciones desempeñadas por los vendedores y por los distribuidores independientes que utilizan los fabricantes industriales. En los apartados que siguen a continuación se exponen los fundamentos teóricos aplicables a este ámbito de estudio, así como los resultados obtenidos de una investigación empírica llevada a cabo a partir de información procedente de empresas fabricantes del sector químico español. Como objetivos de la misma se busca (1) identificar el papel correspondiente a estos canales de distribución y (2) establecer sendas tipologías de vendedores y de distribuidores en función de las tareas que asumen.

M^a José Sanzo Pérez
Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
Universidad de Oviedo
Avda. del Cristo s/n 33071 Oviedo Asturias
Teléfono: 985 10 28 24
Fax: 985 10 37 08
E-mail: mjsanzo@econo.uniovi.es

1. Introducción.

Las empresas industriales (aquellas que tienen por clientes a otras empresas) deben enfrentarse actualmente a una competencia cada vez más intensa resultado de la globalización de los mercados, los rápidos cambios tecnológicos, la existencia de clientes exigentes que demandan soluciones individualizadas o la revolución de los servicios. En un escenario de este tipo las empresas se ven obligadas a buscar nuevas fuentes de diferenciación y de ventaja competitiva, una de las cuales se encuentra en los sistemas de distribución (Cespedes, 1988; Magrath, 1991).

Las razones que explican la importancia de la distribución son diversas. Así, en primer lugar, las *actividades logísticas* desempeñan actualmente un papel clave en este contexto (Jones and Riley, 1987; Centro Español de Logística and Andersen Consulting, 1992; McDaniel, Ormsby and Gresham, 1992; O'Neal and Bertrand, 1993). Adicionalmente, la *menor atención estratégica* prestada por las empresas industriales a las decisiones de distribución frente a su tradicional orientación hacia el producto ofrece una oportunidad para mejorar la gestión en este área (Dickson, 1983; Cespedes, 1988; Hardy and Magrath, 1988; Webster, 1994).

Por otro lado, los *altos costes asociados al cambio* de sistema de distribución obligan a adoptar una perspectiva a largo plazo en las decisiones de diseño y gestión del mismo (Lele, 1986; Anderson and Coughlan, 1987). Igualmente importante es la influencia que ejerce el mantenimiento de una fuerte red de distribución sobre la *posición de liderazgo* de una organización (Hlavacek and McCuistion, 1983; Corey, Cespedes and Rangan, 1991) o las *reducciones de coste* a las que se enfrentará este ámbito en el futuro (Eckles, 1990; Lynn, 1992). Por último, el fenómeno de las *alianzas estratégicas* se extiende a las relaciones dentro de los canales de distribución, con lo que la gestión de los mismos pasará a ocupar un lugar privilegiado (Narus and Anderson, 1986a, 1987; Anderson and Weitz, 1989, 1992; Webster, 1992).

La distribución implica adoptar decisiones sobre el diseño de la estructura de distribución, la gestión de los canales de distribución y el desarrollo de la distribución física de los productos. Un aspecto fundamental dentro del diseño de los canales de distribución corresponde a la asignación de funciones que tendrán los vendedores

propios, los distribuidores independientes, los agentes u otras instituciones de las que se sirva el fabricante para comercializar sus productos. Estas funciones no pueden ser eliminadas aunque sí lo sean algunas de las instituciones que intervienen. El reparto de tareas aparece así como un condicionante clave de la eficiencia y eficacia alcanzada por el canal de distribución.

Es por ello por lo que el presente trabajo, integrado en una investigación de mayor alcance (Sanzo, 1997), se ha centrado en el análisis de las funciones desempeñadas por la fuerza de ventas directas y por los distribuidores independientes de los fabricantes industriales. Una vez comentados los fundamentos teóricos aplicables a este ámbito de estudio, se procederá a presentar los resultados obtenidos de una investigación empírica de ámbito nacional llevada a cabo entre empresas fabricantes del sector químico español. Además de describir el papel que corresponde a estos tipos de canales de distribución, se caracterizarán diferentes tipos de vendedores y de distribuidores según el mayor o menor número de tareas desempeñadas por los mismos.

Tal y como se ha comprobado en otros apartados de la investigación arriba mencionada, la *venta directa* de los productos es el canal de distribución más utilizado por las empresas fabricantes químicas de la muestra¹. Para estas empresas la razón se encuentra en la *necesidad de adaptarse a los requerimientos de los clientes* y en el *deseo de no depender de los intermediarios*. De hecho, entre ellas existe una gran preocupación por el mantenimiento del *control*, lo que a su vez ha demostrado tener un gran efecto sobre las razones que les llevan a utilizar los distintos canales de distribución, las funciones de los mismos, los criterios de selección de intermediarios o de proveedores y las fuentes de conflicto potencial percibidas, entre otros aspectos.

Después de la venta directa de los productos, los *distribuidores independientes* representan el segundo canal de distribución en importancia del que se sirven las

¹ La utilización y el peso de los distintos canales de distribución dependen de una serie de factores de naturaleza muy variada: *características técnicas y de servicio del producto*, *demografía* del mercado, *comportamiento de compra* de los clientes, *costes* de los canales de distribución, *recursos y factores internos* de la empresa, *disponibilidad* de canales de distribución, y *condiciones generales del entorno* (Corey, Cespedes y Rangan, 1991). De este modo, puede resultar inadecuado o poco claro realizar generalizaciones absolutas acerca de cuál es el canal de distribución más empleado por las empresas industriales. Para el caso concreto de la muestra de empresas fabricantes químicas, una descripción detallada de las razones que les llevan a servirse (aquellas que lo hacen) de vendedores propios, de

empresas fabricantes químicas de la muestra tanto a nivel nacional como internacional. De acuerdo con los resultados globales, cuando la fragmentación o dispersión del mercado o la necesidad de ofrecer un servicio permanente no permite a los fabricantes servirse de vendedores, los distribuidores independientes serán la opción elegida. La *proximidad a los clientes* aparece como el principal beneficio que aportan los distribuidores a los fabricantes.

El gran peso estos dos canales de distribución en el sector químico los convierte en un recurso clave de la competitividad que logren las empresas del mismo, de ahí que el análisis de las funciones que desempeñan adquieran una relevancia especial como objeto de estudio. La relativa escasez de estudios empíricos centrados en el comportamiento industrial constituye, asimismo, otro factor que redundante en el interés del trabajo.

2. Funciones de los vendedores industriales.

Los vendedores, sin perjuicio de la variedad de tipos que existen (Moncrief, 1986a, 1988), pueden realizar funciones muy variadas. Las actividades más comunes están listadas en el cuadro 1. Evidentemente, la intensidad con las que los vendedores desarrollan cada una de esas funciones varía de sector a sector (Moncrief, 1986b). En general, la tarea desarrollada por un vendedor de productos industriales es más *complicada e individualizada* que la de uno de productos de consumo, de ahí la necesidad de que sea un “gestor”, un asesor del cliente (Dubinsky y Staples, 1981; Reyes, 1993). La *flexibilidad* es la principal arma y ventaja con la que cuenta la fuerza de ventas o los agentes para ser efectivos. La *capacidad de adaptación* a cada cliente particular y la posibilidad de realizar ofertas a la carta explican gran parte del éxito de su actividad y constituyen su función primordial (Weitz, 1978, 1981; Leigh y Rethans, 1984; Williams y Spiro, 1985; Weitz, Suján y Suján, 1986; Szymanski, 1988; Hayes y Hartley, 1989).

Además de la capacidad de adaptación, un rasgo que define la función de los vendedores industriales es la importancia que adquieren los *conocimientos técnicos* en

distribuidores independientes y de agentes, así como tres agrupaciones de las mismas en función de tales causas (una para cada tipo de canal de distribución) puede consultarse en Sanzo (1997).

el desempeño de su labor. Williams y Seminerio (1985), estudiando los atributos o factores de los vendedores que proporcionan a los compradores mayores niveles de satisfacción, encontraron que el conocimiento en profundidad de los productos y del mercado, la educación en aspectos técnicos y la programación de las visitas de venta resultaban áreas de gran preocupación para los clientes.

CUADRO 1
Funciones de la Fuerza de Ventas

FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
1. FUNCIÓN DE VENTA	Hacer llamadas, resolver objeciones, programación de ventas, presentaciones de ventas, búsqueda de nuevos clientes, introducción de nuevos productos, ayudar a los planes de los clientes.
2. TRABAJAR CON LOS PEDIDOS	Corregir y expedir pedidos, manejar devoluciones, problemas de envío.
3. TAREAS CENTRADAS EN EL PRODUCTO	Pruebas de equipos, estar presente durante las reparaciones, supervisar la instalación, aprender del producto a través de la observación de los técnicos, mantenimiento, enseñar las instrucciones de seguridad, entrenar a los clientes.
4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Proporcionar retroalimentación a sus superiores, recibir retroalimentación de los clientes, leer publicaciones comerciales, proporcionar información técnica, comprobar informaciones con los superiores.
5. SERVIR AL CLIENTE	Inventario, manejar la publicidad local, colocar displays.
6. CONFERENCIAS/ENCUENTROS	Asistir a conferencias de ventas, asistir a encuentros regionales de ventas, trabajar en conferencias de clientes, colocar exhibidores, asistir a sesiones de entrenamiento.
7. ENTRENAMIENTO	Buscar a nuevos representantes de ventas, entrenarlos, trabajar con los entrenadores.
8. ENTRETENIMIENTO	Llevar a los clientes a comer, beber, cenar, fiestas, pasear, jugar al golf, tenis.
9. VIAJAR	Pasar la noche de viaje, viajar fuera de la ciudad.
10. TRABAJAR CON LOS DISTRIBUIDORES	Vender a los distribuidores, establecer relaciones con ellos, conceder crédito.

Fuente: Eckles (1990; 266). Tomado también de Moncrief (1986b).

Adicionalmente, otra dimensión crucial del papel que juega la fuerza de ventas dentro de la estrategia de la empresa industrial la constituye su función de *comunicador y gestor de información*. No sólo sirve para transmitir información de la empresa al cliente y convencerlo de la superioridad de la oferta que representa, también está en una inmejorable posición para recopilar información sobre los clientes, competencia y entorno, actividad esta última a menudo desaprovechada en su potencial. Parece ser que utilizar a los vendedores como fuente de información, cuando se lleva a cabo, se hace de una manera informal y esporádica, por lo que algunos autores recomiendan un esfuerzo para formalizar esta actividad, dirigiendo y motivando adecuadamente a la fuerza de ventas y liberándola de tareas no relacionadas con la venta (Webster, 1965; Grace y Pointon, 1980).

Finalmente, dentro de esta caracterización de las funciones de los vendedores industriales es necesario mencionar todas las actividades que realizan relacionadas con los distribuidores u otros intermediarios utilizados por el fabricante. Así, los vendedores pueden colaborar y relacionarse con distribuidores y agentes y desarrollar, por lo tanto, diversos roles centrados en los mismos. Entre ellos podríamos mencionar los de *formador, supervisor, colaborador, embajador y representante de los intermediarios ante el fabricante*. (Magrath y Hardy, 1987).

Este tipo de tareas centradas en los intermediarios está adquiriendo un protagonismo cada vez más acusado, en tanto en cuanto la tendencia futura en los mercados industriales parece apuntar hacia un mayor empleo de los canales indirectos como consecuencia del aumento de los costes de los vendedores, transporte e inventario, la estandarización de los productos, los requisitos de servicio al cliente, las modificaciones en la forma de manejar físicamente las mercancías, la necesidad de competir internacionalmente y la implantación de sistemas just-in-time. Otras tendencias, relacionadas con el incremento del tamaño, especialización y funciones de los distribuidores, la aparición de nuevas formas de hacer negocios, y las relaciones a largo plazo dentro del canal de distribución (Hlavacek y McCuiston, 1983; Anderson y Narus, 1984; Narus y Anderson, 1986a, 1987; Magrath y Hardy, 1987; Hardy y Magrath, 1988; Shipley, 1987; Herbig y O'Hara, 1994; Brown y Herring, 1995), también contribuyen a que la fuerza de ventas de los fabricantes se responsabilice en mayor grado de la gestión de los contactos con los distribuidores.

La importancia de la venta personal en los mercados industriales viene dada por su carácter "bidireccional". Esto hace que pueda desarrollar funciones que están fuera del alcance del resto de componentes promocionales y, lo que es fundamental desde la óptica del marketing industrial, fomentar y mantener una *relación personal* con el cliente. Todo ello se ve facilitado por la automatización o por las nuevas tecnologías de la información que, al aprovecharse para realizar el trabajo rutinario, permiten la existencia de vínculos directos e interactivos entre empresa-comprador, la posibilidad de ofrecer una respuesta mejor y más rápida a las peticiones del comprador y el incremento de la productividad de los vendedores. Al liberarse de las actividades rutinarias podrá dedicarse, simultáneamente, a buscar nuevos clientes, resolver problemas o programar bien el plan de visitas (Coppett y Voorhees, 1985; Moncrief,

Lamb y Dielman, 1986; Moncrief, Shipp, Lamb y Cravens, 1989; Moncrief, Lamb y Mackay, 1991; Moriarty, Swatz y Khuen, 1988; Moriarty y Swartz, 1989; Hise y Reid, 1994; Bondra y Davis, 1996).

Sin perjuicio de las funciones anteriores, que tienden a caracterizar la figura del vendedor industrial, es posible identificar diversos tipos de vendedores, cada uno de los cuales cumple determinadas funciones y es adecuado para situaciones específicas.

Una primera clasificación permite diferenciar entre *vendedores industriales generales, ingenieros de ventas y vendedores exploradores*), según la función básica o el estilo de venta que desarrollan (Avlonitis, Boyle y Kouremenos, 1986; Vázquez, Trespacios, Rodríguez-del Bosque y otros, 1998). Los primeros se utilizan cuando el producto es sencillo desde el punto de vista técnico. Los ingenieros de ventas son especialistas con amplios conocimientos que se emplean cuando se trata de un producto complejo, de forma que sean capaces de solucionar los posibles problemas relacionados con la venta, instalación y funcionamiento del mismo e, incluso, diseñar soluciones específicas adecuadas al cliente concreto. Los “exploradores” se dedican a probar nuevos mercados y a intentar captar nuevos clientes para la empresa, por lo que requieren habilidades comerciales especiales y capacidad de comunicación.

De manera similar, aunque con un nivel de desglose superior, Moncrief (1986a) distingue seis categorías de vendedores industriales:

1. *Vendedores institucionales*, que se dedican a realizar una venta creativa.
2. *Tomadores de pedidos*, cuyas actividades principales se centran en los pedidos y en servir a la cuenta.
3. *Vendedores misioneros*, que destacan especialmente por los viajes o desplazamientos que realizan.
4. *Vendedores de servicio*, que desarrollan una venta creativa y que, además, se encargan de servir a la cuenta.
5. *Vendedores comerciales*, caracterizados por tratar regularmente con los distribuidores.
6. *Residuales*, aquellos que desarrollaban con menor frecuencia todas las funciones

Adicionalmente, otras clasificaciones² atendiendo a las tareas asignadas son las de McMurray (1962), que diferencia entre *vendedores misioneros, encargados de la entrega, tomadores de pedidos, técnicos y creadores de demanda*, y Newton (1972), que menciona a los *vendedores comerciales, misioneros, buscadores de nuevos negocios y técnicos*.

Desde otro punto de vista, también se puede hablar de *vendedores de campo o externos* y de *vendedores internos*. La fuerza de ventas externa contacta y visita personalmente a los clientes potenciales. Los vendedores internos son personas que se encargan desde el interior de la propia empresa fabricante de contactar y relacionarse con los clientes por teléfono. Normalmente, no se utilizan en exclusiva sino que sirven de complemento a los vendedores externos, por ejemplo para las compras de reposición o para prestar servicio. En el cuadro 2 se recoge una relación de cuarenta y ocho formas o actividades en las que se pueden utilizar los vendedores internos (Holtje y Christman, 1982).

CUADRO 2
Formas de Utilizar a los Vendedores Internos

<ul style="list-style-type: none"> • Formación / entrenamiento • Búsqueda de información sobre la competencia • Test de mercado de un producto nuevo • Seguimiento de las ventas hechas por los vendedores externos • Actualización de catálogos/literatura • Ayuda con el inventario • Revisar los medios de comunicación industriales • Investigar el potencial de una nueva línea • Revisar/actualizar las listas de mailing • Preparar para otros trabajos en la empresa (vendedores externos) • Conferencias en escuelas locales • Revisar los informes de los vendedores de campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un manual de procedimientos de ventas • Desarrollar material de historias de casos • Establecer/mantener el contacto con los clientes • Desarrollar solicitudes para los vendedores externos • Calificar las solicitudes • Ayudar con las entregas • Control de las facturas impagadas pasadas • Dirigir encuentros internos de ventas • Poner en funcionamiento las ferias • Búsqueda de nuevas aplicaciones para los productos • Desarrollar listas de productos sustitutivos • Ayudar a promover ofertas especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de las devoluciones • Vender productos obsoletos • Seguimiento de las quejas • Ayudar a calificar el crédito de los clientes nuevos • Reconocer a candidatos potenciales para emplear • Ayudar con la publicidad del suministrador • Hacer visitas de campo • Promover líneas y productos nuevos • Hacer llamadas amables • Perfeccionamiento continuo de otras personas de la empresa • Ayudar con la investigación de mercados • Hacer de anfitriones para las visitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar con la previsión de ventas • Abrir nuevos territorios • Presionar en períodos de demanda baja • Fomentar la venta de la línea completa • Revitalizar cuentas inactivas • Distribuir literatura • Extender el periodo de ventas altas • Mover el inventario antes de que el producto cambie o se vuelva obsoleto • Ayudar a preparar anuncios visuales • Ayudar a los clientes a gestionar el inventario • Ayudar a resolver problemas de los clientes • Estudiar otras actividades de la empresa
---	---	---	--

² Estas clasificaciones aparecen en Moncrief (1988).

Por último, en el caso de que la empresa compita a nivel internacional y opte por utilizar su propia fuerza de ventas, los vendedores podrían ser de tres tipos atendiendo a su nacionalidad: *vendedores nacionales* (del país al que pertenezca la empresa en cuestión), *extranjeros del país de destino* y *extranjeros de un tercer país distinto a los dos anteriores*. Las ventajas y desventajas de cada una de estas tres alternativas quedan recogidas en el cuadro 3.

CUADRO 3
Ventajas y Desventajas de Tres Tipos de Vendedores en Mercados Internacionales

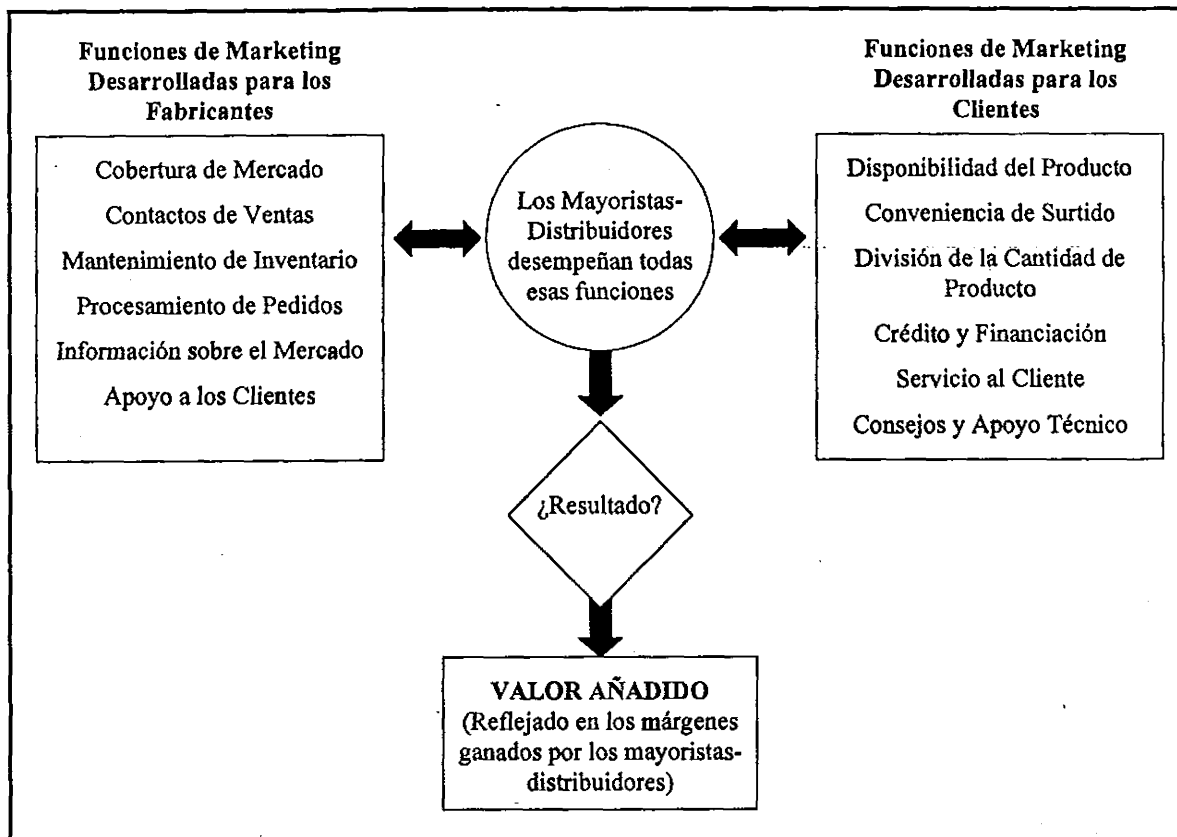
Categoría	Ventajas	Desventajas
Nacionales	Conocimiento del producto Niveles altos de servicio Formados para promocionar Mayor control de la empresa	Costes más altos Rotación más alta Costes de entrenamiento más altos
País de Destino	Económicos Conocimiento del producto alto Habilidades de lenguaje Mejor conocimiento cultural Implantación de acciones más rápida	Necesidades de formación en el producto Pueden ser tenidos en baja estima Disminución de la importancia de las habilidades de lenguaje Dificultad para asegurar la lealtad
Tercer País	Sensibilidad cultural Habilidades de lenguaje Económicos Permite una cobertura regional de ventas Puede permitir vender a países en conflicto con el país de la empresa	Encaran problemas de identidad Promociones bloqueadas Diferencias de ingresos Necesitan entrenamiento en el producto/compañía Garantía de lealtad

Fuente: Honeycutt y Ford (1995; 138).

3. Funciones de los distribuidores independientes.

Las funciones que pueden desempeñar los distribuidores representan un conjunto amplio de servicios dirigidos tanto al fabricante como a los clientes finales y relacionados con la proximidad que mantienen con estos últimos. Juegan, por tanto, un papel primordial en la *estrategia de servicio* que siga la empresa fabricante y son, por ello, muy apreciados por los clientes (Narus y Anderson, 1986a). La racionalidad para su existencia está en el *valor añadido* que ofrecen a fabricantes y a clientes (cuadro 4). Ocupan, por tanto, una posición fronteriza dentro del canal de distribución, atendiendo las demandas simultáneas y, a menudo, contradictorias de suministradores y de usuarios finales, lo que puede ser origen de numerosos conflictos.

CUADRO 4
Valor Añadido por los Distribuidores



Fuente: Rosenbloom (1987), en Stern y El-Ansary (1992; 108).

Según Webster (1975, 1976) las funciones que con el tiempo tenderían a caracterizar el papel del distribuidor industrial serían la *cobertura del mercado* y la *disponibilidad del producto*, el *desarrollo del mercado* y la *solicitud de cuentas*, las actividades de *asesoramiento técnico* y *servicio al cliente* y el *suministro de información sobre el mercado*. Tal y como puede apreciarse, ya en esos primeros trabajos de investigación se pone de manifiesto la existencia de un cambio, al que califican de lento pero progresivo, de los distribuidores independientes y de las tareas desempeñadas por éstos. En este sentido, se apreciaba una tendencia a que se incrementara la confianza en el distribuidor para la realización de una mayor proporción del volumen total de ventas y una variedad más amplia de funciones de marketing.

Así, sintetizando los trabajos realizados sobre el particular, podríamos destacar como posibles responsabilidades de los distribuidores independientes las siguientes (Shipley y Prinja, 1988; Rosenbloom y Warshaw, 1989; Reeder, Brierty y Reeder, 1991; Stern y El-Ansary, 1992; Webster, 1975, 1976, 1994; Brown y Herring, 1995):

adquirir la propiedad o titularidad de la mercancía; visitar y/o vender el producto a los clientes actuales de la empresa; mantener inventario; proporcionar información sobre el mercado o el entorno; conocer el producto y el mercado; buscar nuevos clientes (es más infrecuente que se encarguen de encontrar nuevas aplicaciones a los productos ofertados por sus suministradores); promocionar los productos; procesar los pedidos; suministrar servicio al cliente; dividir la cantidad de producto; proporcionar financiación y crédito; reagrupar pequeñas cantidades procedentes de distintos fabricantes; clasificar y estandarizar los productos; y adquirir grandes envíos del fabricante.

Evidentemente, las funciones del distribuidor no serán las mismas en todos los casos. De acuerdo con Webster (1975, 1976) su papel varía en función de toda una serie de factores interconectados: (1) *bases de ventaja competitiva* del fabricante, (2) fuerza de la *posición de mercado del fabricante*, (3) *características técnicas del producto*, fundamentalmente la presencia de fuertes diferencias entre marcas y la necesidad de hacer juicios técnicos sobre la mejor respuesta a las necesidades del cliente, y (4) *importancia de la disponibilidad inmediata del producto para el cliente*.

Por último, aunque los distribuidores independientes pueden ser utilizados por cualquier tipo de empresa industrial³, cabe destacar la contribución que tienen estos intermediarios con relación a dos tipos de empresas. En primer lugar, las funciones desarrolladas por los distribuidores industriales pueden servir de un buen complemento para las capacidades técnicas de las *empresas de alta tecnología* (Hill y Blois, 1989; Popper y Buskirk, 1992). En estas organizaciones es frecuente que surjan problemas de orientación al marketing, uno de los cuales está relacionado precisamente con la existencia de inadecuadas estrategias de distribución. En segundo lugar, también proporcionan un gran número de ventajas a los fabricantes que compiten en *mercados internacionales*, especialmente cuando se trata de empresas fabricantes pequeñas, que

³ Los distribuidores son utilizados con mayor probabilidad cuando el *producto es relativamente simple, estándar o de poco valor añadido*; se trata de situaciones de *recompra*; el *potencial de compra de cada cliente es modesto*, existiendo una gran base de clientes potenciales y una compra frecuente de los productos; los clientes están *dispersos y fragmentados*; se suelen *adquirir varios productos*, a menudo de distinta empresa, en una misma operación; la disposición de un *servicio local* es muy importante para el cliente; el producto cuenta con *aplicaciones muy variadas*, siendo necesario tener un conocimiento profundo en cada una de ellas; la responsabilidad de la decisión de compra está localizada en los *niveles inferiores* de la organización cliente; el *potencial de ventas de una zona es reducido*; los distribuidores disponen de *poder* para evitar que el fabricante contacte directamente con los clientes; o existe *dificultad para entrar en los mercados*.

no tienen experiencia internacional o que se enfrentan a escasez de recursos (Moore, 1987; Brown y Herring, 1995).

4. Objetivos y metodología de la investigación.

Partiendo del reconocimiento de la importancia que ha alcanzado la estrategia de distribución dentro de los mercados industriales, se procedió a realizar un estudio empírico centrado en las empresas fabricantes del sector químico español. Uno de sus objetivos concretos fue conocer las funciones desempeñadas por la fuerza de ventas directas y por los distribuidores independientes de esta industria, a la vez que se trataba de determinar la existencia de distintos grupos de vendedores y/o distribuidores en función de la frecuencia con la que llevan a cabo las diversas tareas de distribución.

La elección del sector químico se debió a la importancia que representa en el conjunto de la economía española, a su influencia sobre el resto de actividades manufactureras, a la variedad de clientes y de productos que engloba (que permite controlar el efecto de los mismos sobre la asignación de funciones), a la creciente internacionalización que está experimentando, y a que es una industria en pleno proceso de renovación competitiva.

El estudio comprendió una primera fase de investigación preliminar donde se realizó la revisión bibliográfica y se mantuvieron simultáneamente una serie de entrevistas en profundidad con directivos de nueve empresas industriales del Principado de Asturias. Los resultados de esta primera fase sirvieron de punto de partida para la realización de una *encuesta postal* dirigida a los fabricantes del sector químico. El listado o censo de las mismas se consiguió a través de la base de datos *DUNS 250.000 Empresas Españolas*. El cuadro 5 muestra los códigos seleccionados para el estudio.

El cuestionario se envió a la atención del Presidente, Director General o, en su defecto, al Director de Marketing de cada uno de los fabricantes, puesto que se necesitaba a una persona que tuviera una perspectiva general de las estrategias de las empresas. La dimensión de la mayor parte de las empresas químicas españolas es reducida, por lo no es necesario encuestar a más de una persona clave.

CUADRO 5
Códigos SIC Utilizados en la Investigación

CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN	CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN
SIC 2812	Alcalis y cloros	SIC 2861	Productos químicos destilados de resina y madera
SIC 2813	Gases industriales	SIC 2865	Productos químicos intermedios, tintes y pigmentos
SIC 2816	Pigmentos inorgánicos	SIC 2869	Ptos. químicos orgánicos industriales sin clasificar
SIC 2819	Productos químicos inorgánicos sin clasificar	SIC 2873	Fertilizantes nitrogenados
SIC 2821	Materiales plásticos, resinas sintéticas	SIC 2874	Fertilizantes fosfatados
SIC 2822	Goma sintética	SIC 2875	Fertilizantes mixtos
SIC 2823	Fibras sintéticas de celulosa para el textil	SIC 2879	Pesticidas, ptos. químicos agrícolas sin clasificar
SIC 2824	Fibras sintéticas orgánicas para el textil	SIC 2891	Adhesivos, colas y pegamentos
SIC 2831	Productos biológicos (sueros, vacunas)	SIC 2892	Explosivos
SIC 2843	Ptos. intermedios para el acabado de superficies	SIC 2893	Tintas para artes gráficas
SIC 2851	Pinturas, barnices, lacas y esmaltes	SIC 2895	Negro de humo
		SIC 2899	Productos químicos sin clasificar

La muestra de fabricantes que finalmente se obtuvo y a la que fueron aplicados los análisis correspondientes fue de 142 empresas. Hay que decir, no obstante, que las *empresas medianas* (entre 50 y 500 trabajadores/entre 1.000 y 10.000 millones de pesetas de ventas) y *grandes* (más de 500 trabajadores/más de 10.000 millones de pesetas de ventas) tienen una participación mayor que lo que corresponde a los porcentajes poblacionales. Las tasas de respuesta de estos dos grupos de empresas rondan o superan el 20 %. Este peso más acusado hace que en la muestra se encuentre representada una parte importante de las ventas de la industria. Además, la tendencia hacia el incremento del tamaño de las empresas lleva a que los resultados obtenidos resulten especialmente útiles.

Los principales aspectos del diseño y características de la investigación aparecen resumidos en la ficha técnica del cuadro 6. Para el tratamiento y análisis de los datos se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS PC+ en su versión 6.0.1 y LIMDEP 7.0. La *descripción del perfil* de la muestra de fabricantes revela que se trata de empresas, con relación a la población de partida, de mayor tamaño medio, de amplia cobertura, con experiencia en el sector y con implantación internacional. Las cifras concretas pueden consultarse en el cuadro 7. Es posible, por tanto, que las decisiones de asignación de recursos que realicen se acerquen más a la norma del sector. Otras investigaciones han trabajado con muestras de este tipo, manteniendo la misma opinión al respecto (Anderson, Lodish y Weitz, 1987; Brown, Lusch y Nicholson, 1995).

En cuanto a los tipos de productos presentes en la muestra de fabricantes es de resaltar la presencia en la muestra de todas las categorías seleccionadas, con la excepción de gases industriales, fibras sintéticas de celulosa para el textil y fibras

sintéticas orgánicas para el textil. Esta heterogeneidad hace posible controlar el efecto de la distinta naturaleza de los productos en la estrategia de distribución. Destaca el peso que en la muestra tienen las empresas de pigmentos inorgánicos, productos intermedios para el acabado de superficies y tintes y pigmentos.

CUADRO 6
Ficha Técnica de la Investigación

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
UNIVERSO	Fabricantes pertenecientes al sector químico español
CÓDIGOS SIC SELECCIONADOS	SIC Fabricantes: 2812, 2813, 2816, 2819, 2821, 2822, 2823, 2824, 2831, 2843, 2851, 2861, 2865, 2869, 2873, 2874, 2875, 2879, 2891, 2892, 2893, 2895 y 2899
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Territorio nacional
CENSO	1.968 Fabricantes (devueltos sin abrir 132)
MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS	Encuesta postal a directivos de empresas químicas fabricantes
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Se envió el cuestionario al total de empresas del censo
TAMAÑO DE LA MUESTRA	142 Fabricantes
NIVEL DE CONFIANZA	95 % $Z = 1,96$ $p = q = 50$ % para ambas muestras
ERROR MUESTRAL	+/- 8,06 %
FECHA DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Los cuestionarios se enviaron a principios de octubre de 1996. La recepción de los mismos tuvo lugar, básicamente, desde estos momentos hasta febrero de 1997.

CUADRO 7
Descripción del Perfil de la Muestra de Fabricantes

DESCRIPCIÓN	% FABRICANTES	DESCRIPCIÓN	% FABRICANTES
<i>Fecha de inicio de las operaciones</i>		<i>Cobertura geográfica</i>	
Menos de 5 años	10,6	Local	0,7
Entre 5 y 20 años	37,6	Provincial	1,4
Entre 21 y 50 años	43,3	Autonómica	8,5
Más de 50 años	8,5	Nacional	31,7
<i>Experiencia internacional</i>		Internacional	57,7
Ninguna	42,6	<i>Número de empleados</i>	
Menos de 5 años	17,7	Menos de 50	74,5
Entre 5 y 20 años	27,0	Entre 50 y 500	22,7
Entre 21 y 50 años	10,6	Más de 500	2,8
Más de 50 años	2,1	<i>Volumen de ventas</i>	
<i>Peso de las exportaciones</i>		Menos de 1.000 millones de pesetas	62,2
Menos del 10 %	32,5	Entre 1.000 y 10.000	32,1
Entre el 10 y el 50 %	54,2	Más de 10.000	5,7
Más del 50 %	13,3		

5. Análisis y resultados.

La venta directa de los productos es el canal de distribución más utilizado por los fabricantes de la muestra tanto a nivel nacional (el 90,8 % de las empresas dispone de este sistema) como internacional (el 72,2 % de las empresas que opera en este ámbito). Igualmente, a través del mismo se obtienen los mayores porcentajes medios de las

ventas: el 62,6 % para el mercado nacional y el 47,8 % para las empresas que operan internacionalmente. Posiblemente, el mayor tamaño de las empresas de la muestra favorezca la tendencia a la mayor utilización del canal de distribución directo. En cuanto a los distribuidores, el 61,7 % de los fabricantes los utiliza a nivel nacional, obteniendo con ellos el 22,7 % de las ventas nacionales como media; el 51,9 % de las empresas que opera a nivel internacional tienen distribuidores extranjeros, con los que se realizan el 26,3 % de las ventas en este mercado.

5.1. Funciones de la fuerza de ventas directas. Tipología.

Con relación a los objetivos de la investigación, en primer lugar, a los fabricantes químicos se les preguntó con qué frecuencia sus vendedores desempeñaban un conjunto de 13 funciones en el desarrollo de su actividad (medidas en una escala Likert de 7 posiciones)⁴. Buscando un equilibrio entre la longitud del cuestionario y la información deseada se presentaron agrupadas tareas de una misma naturaleza, identificadas a partir de trabajos anteriores relativos al tema y de las entrevistas en profundidad con directivos. En el cuadro 8 aparecen jerarquizadas las *valoraciones medias* y las *desviaciones típicas* respectivas.

Es necesario, no obstante, comentar algunos aspectos referidos a la enumeración de las funciones. Así, se ha optado por separar las tareas de *visitar y vender a los clientes actuales* (VDTAREA1) y de *negociar las condiciones de venta* (VDTAREA2) debido a que en casos de procesos de compra muy complejos, que supongan ventas y/o clientes muy importantes para la empresa, pueden ser los propios directivos de la misma los que se encargan de la negociación de las condiciones básicas (precios, plazos de entrega, cantidades) en los momentos del tiempo en que corresponda, mientras que los vendedores de campo se dedican a visitar regularmente a esos compradores para conocer sus necesidades y peticiones. En segundo lugar, la separación entre *visitar y/o vender a los clientes actuales* (VDTAREA1) y *visitar y/o vender a los intermediarios*

⁴ La formulación de la pregunta de esta manera puede tener el problema de no mostrar adecuadamente que los vendedores disponen de un tiempo limitado para repartir entre las distintas funciones, ya que no se registra directamente tal reparto. No obstante, el objetivo de la investigación se centra en conocer la *asignación de funciones entre los diferentes canales de distribución* (venta directa, intermediarios). Aunque de gran interés, el reparto detallado que hagan los vendedores de su tiempo entre las funciones no es el objetivo básico de este trabajo. Por ello, la utilización de una escala Likert facilita la respuesta a los

(VDTARE11) se debe al intento de determinar si los vendedores de los fabricantes que cuentan adicionalmente con canales de distribución indirectos se responsabilizan de contactar y relacionarse con éstos.

CUADRO 8
Valoraciones Medias y Desviaciones Típicas de las Tareas de la Fuerza de Ventas Directas de los Fabricantes.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN
VDTAREA1	Visitar y/o vender a los clientes actuales (visitar, hacer llamadas, resolver objeciones, demostrar el productos, programación de ventas, ...)	6,008	1,074
VDTAREA3	Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes	5,949	1,036
VDTAREA8	Obtener información de los clientes (grado de satisfacción, quejas, propuestas de mejora de los productos, nuevas necesidades)	5,444	1,228
VDTAREA6	Buscar nuevos clientes	5,398	1,439
VDTAREA9	Obtener información sobre la competencia y el entorno	5,288	1,275
VDTARE12	Servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa	5,111	1,563
VDTAREA2	Negociar las condiciones de venta	5,026	1,653
VDTARE10	Apoyar a los clientes (formación, ayuda en la gestión)	4,881	1,602
VDTARE11	Visitar, vender, apoyar y conocer las necesidades de los intermediarios (formación, intercambio de información, inspección, entrega de muestras, introducción a clientes, ...)	4,125	2,061
VDTAREA5	Supervisar la instalación de los productos, estar presentes en las reparaciones, entrenar a los clientes, proporcionar servicio técnico, ...	3,855	1,949
VDTAREA7	Buscar nuevas aplicaciones de los productos	3,786	1,902
VDTAREA4	Procesar, corregir, expedir pedidos, manejar devoluciones, ...	3,675	1,902
VDTARE13	Servir de interlocutor a los intermediarios dentro de la empresa	3,379	2,092

La conclusión fundamental es que la función básica de los vendedores de los fabricantes químicos se centra, como era previsible, en *gestionar las relaciones con los clientes finales*: visitar y vender, crear y mantener relaciones a largo plazo, transmitir información a la empresa sobre los clientes y entorno, buscar nuevos clientes, representar a los compradores dentro de la empresa, negociar las condiciones de venta o apoyar a los clientes. Se pone de manifiesto el carácter amplio, complejo e individualizado de la venta industrial, tal y como resalta la literatura al respecto. Otro tipo de funciones centradas en los intermediarios, el producto o en los pedidos parecen representar una parte menos importante de la tarea del vendedor químico.

A pesar de recoger muchas de las tareas dentro de un mismo ítem, se comprobó a través de un análisis factorial de componentes principales, con rotación varimax, que todavía eran susceptibles de agrupación. Se identificaron *tres factores* o tipos de funciones con valores propios superiores a la unidad. El porcentaje de varianza

encuestados, ya que no se les pide que hagan cálculos sobre la utilización de su tiempo (a lo largo de las entrevistas en profundidad se puso de manifiesto una resistencia a realizar este esfuerzo).

explicada por medio de ellos es del 55,9 %. En el cuadro 9 aparecen los datos sobre la idoneidad del análisis aplicado y la descripción de cada uno de los factores.

CUADRO 9
Matriz Factorial Rotada

VARIABLE	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
VDTAREA3	0,79778		
VDTAREA2	0,69489		
VDTAREA8	0,67846	0,42279	
VDTAREA9	0,66328	0,46747	
VDTAREA6	0,63596		0,30924
VDTAREA1	0,61109		0,30389
VDTAREA5		0,77932	
VDTAREA4		0,66740	
VDTARE10	0,31538	0,65431	
VDTAREA7		0,49664	
VDTARE13			0,87869
VDTARE11			0,77122
VDTARE12	0,42963		0,49531

Determinante de la matriz de correlaciones = 0,0146688
Test de esfericidad de Bartlett = 408,83338, sig. = 0,00000
Índice KMO = 0,77753

El primero de los factores explica el 32,8 % de la varianza total. Las variables con mayores cargas factoriales en este factor son visitar y/o vender a los clientes actuales, negociar las condiciones de venta, crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, buscar nuevos clientes, y obtener información de los clientes, la competencia y el entorno. Recoge, por tanto, las tareas directamente vinculadas con las ventas y el cliente, correspondiendo a las funciones básicas arriba comentadas. Lo hemos denominado *GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES*. El hecho de que todas estas funciones aparezcan agrupadas en un único factor pone de manifiesto que actuar como un gestor del cliente en su conjunto es considerado como una tarea indisoluble de los vendedores químicos.

El segundo factor (11,9 % de la variación total) viene explicado por las funciones de procesar, corregir, expedir pedidos y manejar devoluciones, supervisar la instalación de los productos, estar presente en las reparaciones, entrenar a los clientes y proporcionar servicio técnico, buscar nuevas aplicaciones de los productos y apoyar a los clientes. En esencia, son actividades centradas en el producto, la gestión de pedidos, o la ayuda en la gestión a los clientes. Se trata de tareas rutinarias y no rutinarias añadidas a las que corresponden a la venta y relación básica con los clientes. Lo hemos denominado *TAREAS AÑADIDAS A LA VENTA*.

Por último, el tercer factor, que explica el 11,1 % de la varianza total, está relacionado con visitar y/o vender a los intermediarios y con servir de interlocutor a los intermediarios dentro de la empresa. Puede interpretarse como *GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS INTERMEDIARIOS*.

Tal y como se tuvo ocasión de exponer en un apartado anterior, se consideró como un objetivo interesante agrupar las empresas fabricantes según las tareas desempeñadas por sus vendedores propios. Esto permitiría identificar distintas estructuras o diseños de canales directos. El método *k* medias empleado permitió diferenciar *cuatro segmentos* de empresas fabricantes, que presentan diferencias significativas al 95 % en las trece tareas propuestas, así como en otra serie de variables. Para este análisis se contó con 103 casos válidos. Las características más sobresalientes de cada uno de ellos se muestran en los cuadros 10 a 13.

CUADRO 10
Grupo 1: Vendedores de Funciones Plenas
 (46 empresas; 44,66 %)

TAREAS DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS
<p>Empresas que cuentan con los vendedores que, en general, realizan en mayor grado todas las tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar y/o vender a los clientes finales (6,3478) - Negociar las condiciones de venta (5,7826) - Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes (6,2174) - Manejar pedidos (4,2826) - Tareas centradas en el producto (4,5870) - Buscar nuevos clientes (6,2391) - Buscar nuevas aplicaciones de los productos (4,6087) - Obtener información de los clientes (5,9783) - Obtener información sobre competencia y entorno (5,9130) - Apoyar a los clientes (5,4783) - Tratar con intermediarios, junto al grupo 2 (5,3478) - Servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa (5,9130) - Servir de interlocutor a los intermediarios dentro de la empresa (5,0000)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Como fuente de ventaja competitiva son las empresas que más importancia asignan a las actividades financieras (4,7391) y, junto al grupo 2, a las de producción (5,5652), gestión y diseño de canales (5,0870) y de distribución física (5,2609)</p> <p>Aunque la <i>venta directa</i> tiene un gran peso, es el grupo, junto al segmento 2, que menos porcentaje medio de las ventas nacionales obtiene directamente (57,37 %), al igual que ocurre internacionalmente (35,76 %)</p> <p>En cuanto al peso de los distribuidores independientes, después del grupo 2, es el mayor tanto a nivel nacional (24,74 %) como especialmente internacional (45,26 %). Para el caso de los agentes, junto al grupo 2, es el segmento que mayor porcentaje medio de ventas nacionales obtiene por esta vía (16,98 %), aunque no ocurre lo mismo a nivel internacional (5,47 %). De hecho, los segmentos 1 y 2 son los que menos porcentaje de ventas internacionales consiguen con agentes extranjeros</p> <p>El 86,7 % de estas empresas se sirve de distribuidores independientes a nivel nacional y el 60 % utiliza agentes en este ámbito</p>

El grupo 1 constituye, por tanto, aquel en el que los vendedores tienen asignado un papel más amplio. Los cuatro segmentos se diferencian de manera significativa en cuanto a las razones que han llevado a sus empresas a utilizar la venta directa. Así, para el caso del primero de los segmentos se tiene que el 39,5 % de las empresas lo han hecho debido a razones básicamente relacionadas con el producto y su complejidad o valor, un 27,9 % por razones de servicio, un 25,6 % por la combinación de razones de producto y servicio. Sólo el 7 % para no depender de los intermediarios. Las que cuentan adicionalmente con distribuidores, en un 51,6 % de los casos los utilizan debido a la demografía del mercado y en un 38,7 % marginalmente, no por la falta de recursos. Tienen un fuerte peso dentro del grupo (y con relación a los demás) las empresas de pinturas (45,7 %) y es el único que cuenta con empresas de pesticidas (10,9 %).

CUADRO 11
Grupo 2: Vendedores de Contacto con los Clientes y/o Intermediarios Actuales
 (12 empresas; 11,65 %)

TAREAS DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS
<p>Se trata del segmento en el que sus vendedores desempeñan en grado alto las tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar y/o vender a los clientes actuales (6,0833) - Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes actuales (6,0000) - Obtener información de los clientes (5,5000) - Obtener información sobre la competencia y el entorno (5,6667) - Apoyar a los clientes (4,8333) - Son los que más desarrollan la función de visitar y/o vender a los intermediarios (5,4167) <p>Por contra, se trata de los vendedores que menos se ocupan de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociar las condiciones de venta (3,7500) - Supervisar la instalación de los productos, estar presente en las reparaciones, entrenar a los clientes, proporcionar servicio técnico (2,1667) - Junto al segmento 4, buscar nuevos clientes (4,8333) - Junto al segmento 4, buscar nuevas aplicaciones de los productos (2,9167) - Junto al segmento 4, servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa (4,2500) - Junto al grupo 3, servir de interlocutor a los intermediarios dentro de la empresa (2,0000)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Se trata de las empresas que más reconocen como fuente de ventaja competitiva a las actividades de producción (5.5833), diseño y gestión de canales (5.2500) y distribución física (5.6667)</p> <p>Es el segmento en el que más peso tienen los canales indirectos (especialmente los distribuidores independientes) y menos la venta directa. Así, los porcentajes medios de ventas nacionales e internaciones conseguidas directamente son del 46,01 % y 31,25 % respectivamente. En el caso de distribuidores, esos porcentajes se sitúan en el 34,42 % y 46,25 %. También es el que obtiene mayor porcentaje medio de ventas internacionales vía mayoristas exportadores (17,50 %). Adicionalmente, es el grupo que más ventas nacionales obtiene por medio de agentes (19,58 %), aunque el peso de los agentes extranjeros es el menor (5,00 %).</p> <p>El 83,3 % utiliza distribuidores independientes a nivel nacional y el 50 % agentes. Es el segmento que cuenta con mayor porcentaje de empresas que se sirven de mayoristas exportadores (37,5 %)</p> <p>Son las empresas que con mayor frecuencia han experimentado cambios en los sistemas de distribución (3,0000)</p>

Parece que a estos vendedores del grupo 2 les corresponden las funciones vinculadas a la venta tanto a clientes como a intermediarios actuales y la obtención de

información para la empresa. Tienen un papel mucho más limitado si se comparan con los del primer grupo, ya que ni siquiera se encargan de la negociación de las condiciones de venta. La mayoría de estas empresas (45,5 %) ha optado por la venta directa con el objetivo de controlar el mercado y no depender de los distribuidores. De las que utilizan distribuidores, el 44,4 % se sirve de ellos por carencia de recursos de algún tipo, y el 60 % de las que tienen agentes declaran idéntica razón. De hecho, está formado por la mayor proporción de empresas pequeñas en ventas y empleados (75 % y 91,7 %) y es el segmento en el que más peso representan los canales indirectos y menos la venta directa. Adicionalmente, resulta interesante comprobar que se trata de las empresas que menos creen que en el futuro se incrementará el uso de las tecnologías de la información como complemento a la venta directa: posiblemente su pequeño tamaño o la formación limitada de los directivos obstaculice esta posibilidad.

CUADRO 12
Grupo 3: Vendedores Técnicos
 (24 empresas; 23,30 %)

TAREAS DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS
<p>Tenemos aquí las empresas con los vendedores que se ocupan en grado alto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar y/o vender a los clientes finales (5,9583) - Negociar las condiciones de venta (5,1667) - Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes (6,1250) - Son los que más desempeñan las tareas centradas en el producto (4,5000), junto al grupo 1 - Buscar nuevos clientes (5,0000) - Obtener información de los clientes (5,6667) - Obtener información sobre competencia y entorno (5,6250) - Apoyar a los clientes (5,0000) - Servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa (5,0833) <p>Son los vendedores que menos se dedican a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar y/o vender a intermediarios (1,7917) - Servir de interlocutor a los intermediarios dentro de la empresa (1,2083)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Se trata de las empresas que más valoran como fuente de ventaja competitiva a las actividades de investigación y desarrollo (5,7917) y al servicio técnico (6,0417) y las que menos consideran el diseño y gestión de canales (3,5833) y, junto al segmento 4, la distribución física (4,7083)</p> <p>Con diferencia, son las empresas en las que mayor peso tiene la venta directa y menor los canales de distribución indirectos, especialmente los distribuidores independientes. A nivel nacional el 83,13 % de las ventas se obtienen directamente, y a nivel internacional el 65 %. Con distribuidores independientes consiguen como media el 7,12 % en el mercado nacional y el 6,94 % internacionalmente. El caso de los agentes es distinto: si bien sólo obtienen el 9,79 % de las ventas nacionales de esta manera, a nivel internacional es el grupo que consigue el mayor porcentaje de las ventas por agentes extranjeros (16,39 %)</p> <p>El 58,3 % no utiliza distribuidores en el mercado internacional. El 66,7 % no emplea agentes en este mercado. El 77,8 % no se sirve de distribuidores extranjeros en los mercados internacionales</p> <p>Representan las empresas que con menos frecuencia han sufrido cambios en sus canales de distribución (1,7500). Sólo el 37,5 % ha vivido cambios en los últimos 5 años</p> <p>Son las empresas que menos creen que en el futuro se incrementará el papel y las oportunidades de negocio para los distribuidores independientes (3,0000), que aumentará su especialización (3,2727), su poder (3,3333) y que se incrementarán sus funciones (3,8571). Por contra son las que más piensan que las empresas se servirán de las nuevas tecnologías de la información o del telemarketing para incrementar la productividad de la fuerza de ventas (5,2273)</p>

El grupo 3 presenta rasgos similares a los vendedores del primer grupo, aunque se ve claramente que no tienen asignadas las tareas de tratar con los intermediarios ni gestionar los pedidos. Además desempeñan aún en grado más alto que los vendedores del segmento 1 las *tareas centradas en el producto*, lo que evidencia que posiblemente se ocupan de comercializar productos complejos y que las cuestiones centradas en el producto tendrán una gran relevancia. De hecho, se aprecia que son las empresas que menos importancia conceden a los canales de distribución, evidenciando *una clara orientación hacia el producto*. En ellas el *peso de la venta directa es muy alto*, lo que hace, como hemos tenido oportunidad de demostrar previamente, que concedan menos importancia a los canales de distribución.

La mayor parte de estas empresas percibe como criterios de selección básicos de los clientes, o bien los aspectos tangibles de los productos (calidad, avances tecnológicos) junto al mantenimiento de relaciones estrechas (34,8 %), o el precio y las condiciones de financiación y pago (34,8 %). El grueso del segmento utiliza la venta directa por razones de servicio (41,7 %) o debido a factores de producto (33,3 %). En cuanto a las razones de utilización de los distribuidores, las empresas que los emplean se dividen prácticamente igual entre los tres grandes grupos. Las que se sirven de agentes lo hacen fundamentalmente (62,5 %) por factores de la demografía del mercado y características de los compradores. Destaca que es el segmento para el que más peso tienen los agentes extranjeros.

Se trata de unas de las empresas más antiguas (un 45,8 % tiene entre 21 y 50 años y un 12,5 más de 50), con más años de experiencia internacional (el 12,5 % entre 21 y 50, el 4,2 más de 50), con mayor volumen de ventas (el 45,8 % son medianas y el 8,3 % grandes) y de porcentaje que suponen las exportaciones (en esto después del grupo 4). Es el segmento con las empresas de mayor cobertura geográfica: el 75 % opera internacionalmente, las restantes a nivel nacional. Significativamente, tienen mayor presencia en este segmento que en otros las empresas de plásticos (20,8 %) y las de tintas para artes gráficas (12,5 %)

CUADRO 13

Grupo 4: Tareas Básicas de Venta a los Clientes (Vendedores Generales o Comerciales)
(21 empresas; 20,39 %)

TAREAS DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS
<p>Es el grupo en el que los vendedores desarrollan en menor grado todas las tareas. Las funciones que puntúa más son las de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar y/o vender a los clientes actuales (5,1429) - Negociar las condiciones de venta (4,1905) - Mantener relaciones a largo plazo con los clientes (4,8095) - Buscar nuevos clientes (4,6190) - Servir de interlocutor a los clientes (4,1429)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Después del grupo 3, son las empresas para las que la venta directa supone un mayor porcentaje medio de las ventas nacionales (66 %) y en menor medida, internacionales (38,36 %)</p> <p>El peso de los canales indirectos es menor que en los dos primeros grupos: con los distribuidores independientes consigue el 22,3 % de las ventas nacionales y el 26,79 % de las internacionales. Es el grupo que consigue el menor porcentaje de las ventas nacionales por medio de agentes (6,38 %). Pero, por contra, y de forma similar al tercer segmento, el peso que alcanzan los agentes extranjeros es mayor (11,07 %). También utiliza relativamente en mayor grado que otros segmentos, junto al grupo 2, los mayoristas exportadores (12,71 %)</p> <p>El 33,3 % no utiliza distribuidores en el mercado nacional, y el 66,7 % no se sirve de agentes en el ámbito nacional. Junto al grupo 2, es el grupo con mayor porcentaje de empresas que emplea mayoristas exportadores (21,4 %)</p> <p>Supone el mayor porcentaje de empresas (71,4 %) que ha experimentado cambios en los canales de distribución durante los últimos 5 años</p> <p>Son las empresas que menos creen que en el futuro se combinarán diversos canales de distribución para atender a un mismo segmento o cliente (3,3333)</p>

Los vendedores del grupo 4 se responsabilizan de las *tareas básicas de venta únicamente relacionadas con los clientes*, fundamentalmente la de visitar y vender a los clientes actuales, no a los intermediarios. Tienen asignada unas funciones muy limitadas, que lo alejan de la imagen de un gestor global de la relación. El 47,6 % de estas empresas atribuyen gran importancia al precio y a las condiciones financieras como criterio de selección utilizado por los clientes. Las razones de utilización de la venta directa son muy variadas, no predominando ninguna de ellas claramente: el mayor porcentaje (33,3 %) emplea vendedores propios por temas de servicio, siguiendo un 28,6 % para no depender de los intermediarios y controlar el mercado. El 61,5 % de las empresas que tienen distribuidores lo hacen por razones de demografía del mercado y comportamiento de los clientes. Por la misma razón se sirven de agentes (71,4 % de las que los utilizan).

Después del segmento 3, son las empresas con un mayor número de años de experiencia en el sector e internacional y para las que las exportaciones suponen un mayor porcentaje de las ventas (para un 13,3 % del grupo más del 50 % y para el 73,3 del mismo entre el 10 y el 50 %).

5.2. Funciones de los distribuidores independientes. Tipología.

De modo análogo al caso de la fuerza de ventas directas, a los fabricantes químicos se les solicitó que indicaran con qué frecuencia sus distribuidores independientes se encargaban de 16 tareas (medida en una escala Likert de 7 posiciones) identificadas en la investigación preliminar. Los resultados referidos a las valoraciones medias y desviaciones típicas se detallan en el cuadro 14. Las funciones principales de los distribuidores químicos se corresponden, como era de esperar, con la cercanía a los clientes. Su papel consiste en desarrollar las funciones tradicionales que permiten el *acceso de los productos de los fabricantes a los mercados*. En cambio, las tareas de suministrar información (especialmente de los clientes), ofrecer servicios añadidos o desarrollar nuevas aplicaciones del producto, entre otras, no son desempeñadas regularmente por estos intermediarios.

CUADRO 14
Valoraciones Medias y Desviaciones Típicas de las Tareas de los Distribuidores Independientes
(perspectiva de los fabricantes)

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN
DITAREA1	Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible para los clientes	5,703	1,321
DITAREA4	Conocimiento del mercado (clientes, procesos productivos, tendencias)	5,365	1,467
DITAREA5	Buscar y captar nuevos clientes para la empresa	5,000	1,588
DITARE15	Dividir grandes envíos en pequeñas cantidades (vender a clientes pequeños)	5,000	1,909
DITAREA3	Conocimiento del producto (características técnicas, aplicaciones, productos complementarios)	4,905	1,463
DITAREA7	Promocionar los productos	4,649	1,625
DITAREA9	Proporcionar información sobre competencia y entorno	4,230	1,626
DITAREA2	Mantenimiento de inventario	3,757	1,999
DITARE10	Proporcionar servicio técnico al cliente	3,757	2,157
DITARE13	Adquirir grandes envíos del fabricante	3,622	2,018
DITAREA8	Proporcionar a la empresa información sobre los clientes	3,270	1,853
DITARE11	Ofrecer otros servicios al cliente (formación, garantías, financiación)	3,164	2,055
DITARE12	Adaptar el producto a los requerimientos del cliente final	2,939	2,141
DITAREA6	Desarrollar nuevas aplicaciones de los productos que adquieren	2,811	1,833
DITARE16	Reagrupar pequeñas cantidades de diversos fabricantes	2,770	1,927
DITARE14	Clasificar y estandarizar los productos	2,622	1,619

El hecho de que los distribuidores no se encarguen de proporcionar a la empresa información sobre los clientes apoya la idea de que los distribuidores se perciben a sí mismos como *empresas independientes*, no pertenecientes a los sistemas de distribución de los fabricantes (Webster, 1994). Los compradores son, por lo tanto, "sus" clientes y la información sobre los mismos confidencial.

Si se realiza un análisis factorial de componentes principales, con rotación varimax, es posible diferenciar *cuatro factores* o *tipos de funciones básicas* con valores propios superiores a la unidad. El porcentaje de varianza explicada se sitúa en el 61,1 %. El cuadro 15 recoge los resultados de este análisis.

CAUDRO 15
Matriz Factorial Rotada

VARIABLE	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
DITARE12	0,80669			
DITARE10	0,79582	0,31262		
DITAREA6	0,67479			
DITARE11	0,65249			
DITAREA3	0,55669	0,48533		0,33536
DITAREA1		0,74819		
DITAREA5		0,71624		
DITAREA4		0,63170		0,42736
DITAREA7	0,43250	0,53793		
DITARE13			0,76296	
DITARE15			0,72903	
DITARE16			0,66746	
DITARE14	0,53443		0,61087	
DITAREA8				0,86847
DITAREA9	0,32701			0,71256
DITAREA2			0,36331	0,43771

Determinante de la matriz de correlaciones = 0,0018246
Test de esfericidad de Bartlett = 415,17095, sig. = 0,00000
Índice KMO = 0,7238

El primero de los factores, con un 29,3 % de varianza total, queda explicado por las tareas de adaptar el producto a los requerimientos del cliente final, proporcionar servicio técnico al cliente, ofrecer otros servicios al cliente y, aunque en menor medida, conocimiento del producto. Se trata de funciones relacionadas con aspectos tangibles e intangibles del producto y su adaptación a los compradores. Lo hemos denominado *ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO AL CLIENTE*.

El segundo factor explica el 14,1 % de la varianza total. Las tareas que obtienen las mayores cargas factoriales son las de proporcionar cobertura de mercado, conocimiento del mercado, buscar y captar nuevos clientes/mercados para la empresa y promocionar los productos. A diferencia del anterior, son funciones relacionadas básicamente con el mercado. Se ha denominado *COBERTURA Y AMPLIACIÓN DEL MERCADO*.

El factor tres (9,9 % de la variabilidad total) está asociado a las actividades de adquirir grandes envíos del fabricante, clasificar y estandarizar los productos, dividir los

grandes envíos en pequeñas cantidades y reagrupar pequeñas cantidades de diversos fabricantes. Corresponde, por tanto, a las funciones de división y agrupación de la cantidad de producto o, en general, de *ADECUACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA*.

Finalmente, el último de los factores (7,8 % de la varianza total) se interpreta, básicamente, de acuerdo a las tareas de proporcionar a la empresa información sobre los clientes y sobre la competencia y entorno. Le hemos asignado el nombre de *SUMINISTRO DE INFORMACIÓN*.

De la misma manera que hemos agrupado a las empresas fabricantes químicas en función de las tareas llevadas a cabo por los vendedores propios, también es interesante analizar la existencia de diferentes segmentos de acuerdo con las funciones desempeñadas por los distribuidores independientes que utilizan, según la perspectiva de los propios fabricantes. Para ello, de nuevo se realizó un análisis cluster por el método de *k* medias similar al ya comentado. Finalmente, se optó por elegir una partición en cuatro grupos, cuyas características diferenciadoras más representativas quedan expuestas del cuadro 16 al 19. Todas las tareas de los distribuidores presentan diferencias significativas al 95 % de nivel de confianza o más, exceptuando la correspondiente a reagrupar pequeñas cantidades de diversos fabricantes (DITARE16). Se contó con 73 casos válidos para el análisis.

CUADRO 16
Grupo 1: Distribuidores de Funciones Plenas
 (11 empresas; 15,07 % de la muestra)

FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES
Significativamente, son las empresas que cuentan con los distribuidores que realizan en mayor grado todas las tareas:
- Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible (6,5455)
- Mantenimiento de inventario (5,2727)
- Conocimiento del producto (6,3636)
- Conocimiento del mercado (6,4545)
- Buscar y captar nuevos clientes (6,0909)
- Desarrollar nuevas aplicaciones para los productos (4,4545)
- Promocionar los productos (6,0000)
- Junto al grupo 2, proporcionar a la empresa información sobre los clientes (4,5455)
- Proporcionar a la empresa información sobre competencia y entorno (5,7273)
- Proporcionar servicio técnico al cliente (6,0000)
- Ofrecer otros servicios al cliente (5,9091)
- Adaptar el producto a los requerimientos del cliente final (5,3636)
- Adquirir grandes envíos del fabricante (4,9091)
- Clasificar y estandarizar los productos (4,9091)
- Vender a clientes pequeños (6,3636)

CUADRO 16 (Continuación)
Grupo 1: Distribuidores de Funciones Plenas
 (11 empresas; 15,07 % de la muestra)

OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
El 63,6 % de las empresas de este grupo consideran que los clientes finales dan importancia a ciertos aspectos tangibles e intangibles de la oferta más la conveniencia de la localización (cercanía del proveedor a los clientes)
Como fuentes de ventaja competitiva son las empresas que más importancia conceden a las actividades de investigación y desarrollo (6,1818) -junto al grupo 3-, al diseño y gestión de canales (6,0000), a la distribución física (6,0909) y al servicio técnico (6,5455)
Significativamente, se trata del grupo que obtiene un menor porcentaje medio de las ventas nacionales por medio de la venta directa (22,18 %) y uno de los que menos proporción de las ventas exteriores realiza a través de este canal (9,38 %). Por el contrario, son las empresas para las que el porcentaje de las ventas en el mercado nacional conseguidas con distribuidores es mayor (67,73 %), y lo mismo puede decirse para el mercado internacional (67,50 %), aunque en este último caso, después del segmento 3
El 50 % de las empresas de este grupo que utilizan la venta directa consideran para ello, especialmente, aspectos de producto, como la necesidad de que éste se fabrique de acuerdo con las especificaciones del cliente o su deseo de recibir información técnica sobre el mismo
El 54,5 % de empresas de este grupo utiliza distribuidores por razones vinculadas a la demografía del mercado y hábitos de compra de los clientes, mientras que un 36,4 % lo hace como consecuencia de la escasez de algún tipo de recursos por parte del fabricante
De las empresas del grupo que utilizan adicionalmente agentes , el 50 % lo hace por razones de la demografía del mercado o de las características de los compradores
Los vendedores de estas empresas son los que en mayor grado desempeñan la tarea de buscar nuevas aplicaciones de los productos (5,5000) y, junto al segmento 3, las tareas centradas en los productos (5,1250), obtener información de los clientes (5,8750), obtener información de la competencia y entorno (6,1250) y apoyar a los clientes (5,6250)
Como criterios de selección de los distribuidores , constituyen los fabricantes que más tienen en cuenta a la mayoría de los considerados.
Por último, en cuanto a las tendencias futuras, tenemos aquí a los fabricantes que más prevén un incremento de la utilización de los distribuidores (5,4545), su tamaño (5,3636), especialización (6,0000), funciones (6,2727), poder (5,5455) y que esperan que habrá menos integración vertical (5,6364).

Con relación a los restantes segmentos, el grupo 1 reúne a *los distribuidores que desempeñan con mayor frecuencia todas las tareas*. Los fabricantes químicos que utilizan estos distribuidores son empresas que parecen apoyarse en gran medida en este tipo de intermediario, tal y como reflejan los porcentajes de ventas nacionales e internacionales conseguidos de esta manera, el esfuerzo que parece realizar para seleccionar a los distribuidores, el mayor uso de los instrumentos motivadores que suponen intercambio de información y posibilidades de mantener relaciones estrechas y la cooperación que mantiene con ellos.

De hecho, se constata que es el grupo en el que existe un mayor porcentaje de relaciones con los distribuidores en exclusiva (45,5 %) y en el que el grado de cooperación demuestra ser el mayor si se compara con los restantes: el 81,8 % declara cooperar estrechamente con los distribuidores a través de visitas/reuniones frecuentes, el

63,6 % con visitas de los distribuidores a fábrica, un 36,4 % por medio del desarrollo de estrategias JIT y el 90,9 % mediante el intercambio regular de información.

CUADRO 17
Grupo 2: Conocimiento del Producto-Mercado y Suministro de Información
 (16 empresas; 21,92 % de la muestra)

FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES
<p>Empresas que cuentan con los distribuidores que realizan en grado alto las tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible (5,8750) - Conocimiento del producto (5,0625) - Conocimiento del mercado (5,8750) - Buscar y captar nuevos clientes (5,7500) - Son los que más se ocupa de proporcionar a la empresa información sobre los clientes (4,5625) - Proporcionar a la empresa información sobre competencia y entorno (5,0000) <p>Son los distribuidores que menos desempeñan las funciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevas aplicaciones para los productos (1,9375) - Junto al grupo 4, proporcionar servicio técnico al cliente (2,6250) - Ofrecer otros servicios al cliente (1,5625) - Adaptar el producto a los requerimientos del cliente final (1,1875) - Adquirir grandes envíos del fabricante (2,6875) - Clasificar y estandarizar los productos (1,4375)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Destaca que el 43,8 % del grupo significativamente valore más los aspectos financieros de la oferta como criterio de selección de los clientes finales. Un 31,1 % aspectos tangibles e intangibles más la cercanía</p> <p>De todos los grupos son los que menos importancia atribuyen al diseño y gestión de canales (4,1250) y a la distribución física (4,4375) como fuentes de ventaja competitiva. Considera importante la de servicio técnico (5,9375)</p> <p>Son uno de los grupos en los que más porcentaje de las ventas representa el canal directo, especialmente en el mercado nacional: el 54,13 % del volumen de ventas nacionales se obtiene directamente, mientras que a nivel internacional el valor se sitúa en el 38,80 % (en este caso el más alto después del segmento 4). Alternativamente, se trata de las empresas en las que menos peso tienen los distribuidores independientes en cuanto a porcentaje de las ventas nacionales (27,33 %). Para los mercados exteriores, el porcentaje medio de ventas vía distribuidores alcanza el 51,40 % (el segundo menos alto, después del grupo 4)</p> <p>A la hora de emplear la venta directa, el 38,5 % de las empresas del grupo que la utilizan lo hacen por razones de servicio. Otro 38,5 % por la necesidad de adaptación del producto al cliente, y el restante 23,1 % por la combinación de productos complejos más necesidad de servicio</p> <p>Es el cluster que presenta un mayor porcentaje de empresas (56,3 %) que utilizan los distribuidores por razones de demografía de mercado y hábitos de compra de los clientes, aunque un 31,3 % los utiliza marginalmente</p> <p>El 50 % de las empresas que cuenta con agentes lo hace por la escasez de recursos para utilizar vendedores propios</p> <p>Significativamente, cuentan con la fuerza de ventas que más se ocupa de negociar las condiciones de venta (6,2308) y de buscar nuevos clientes (6,3846)</p> <p>Empresas que se sirven en menor grado de los criterios de selección de distribuidores que diferencian a los grupos, junto al grupo 4</p> <p>Son las que menos apuestan porque en el futuro se produzca un incremento de la utilización de los distribuidores (3,6667), su especialización (4,1875), funciones (4,2000) y poder (3,3333)</p>

Se observa que los fabricantes del grupo 2 utilizan a los distribuidores, básicamente, como *fuerza de información*, por su *conocimiento del mercado* y para *desarrollar éste*. Probablemente son empresas que utilizan distribuidores independientes

para introducirse en mercados nuevos o desconocidos. Los porcentajes obtenidos en las distintas alternativas de cooperación con los distribuidores son de los más bajos.

CUADRO 18
Grupo 3: Cobertura y Desarrollo del Mercado y Servicio al Cliente
 (15 empresas; 20,55 % de la muestra).

FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES
<p>Tenemos aquí las empresas con los distribuidores que se ocupan frecuentemente de las tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible (6,0000) - Conocimiento del producto (5,8667) - Conocimiento del mercado (5,8667) - Buscar y captar nuevos clientes (5,6667) - Promocionar los productos (5,5333) - Proporcionar servicio técnico al cliente (5,8000) - Ofrecer otros servicios al cliente (4,4667) - Adaptar el producto a los requerimientos del cliente final (4,0667) <p>Se trata de los distribuidores que menos realizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junto al grupo 2, adquirir grandes envíos del fabricante (2,7333) - Junto al grupo 2, clasificar y estandarizar los productos (2,0667) - Vender a clientes pequeños (4,0000)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Al igual que el primero de los grupos, la mayor parte de estas empresas (42,9 %) da importancia particularmente a ciertos aspectos tangibles e intangibles del producto y a la cercanía al comprador. Después del grupo 1, son las que significativamente más valoran, como fuente de ventaja competitiva, a las actividades de I+D (5,8000), el diseño y gestión de canales (5,0000) y la distribución física (5,6000). Como para los dos primeros grupos, el servicio técnico también alcanza una elevada puntuación media (5,9333)</p> <p>De forma semejante al grupo 1, el porcentaje de ventas nacionales obtenido con la venta directa es relativamente bajo (39,29 %). En cuanto al que consigue por medio de distribuidores en el mercado nacional se sitúa en el 40,00 %. Estos porcentajes en el caso del mercado internacional son del 5 % y del 71,25 % respectivamente. Destaca que es el segmento en el que menos peso tiene la venta directa y más los distribuidores a nivel internacional</p> <p>Claramente, de las empresas de este grupo que se sirven de la venta directa, la mayoría (58,3 %) consideran como razón la importancia del servicio pre y post-venta</p> <p>Un 40 % de estas empresas utiliza a los distribuidores por la escasez de recursos de algún tipo (particularmente, porque el producto cuente con aplicaciones muy variadas siendo necesario un conocimiento profundo en cada una de ellas). El 46,7 % debido a la demografía y hábitos de compra de los clientes</p> <p>Para el caso de los agentes, es el grupo que recoge el mayor porcentaje de empresas (60 %) que lo explica como consecuencia a la falta de recursos</p> <p>Disponen de unos de los vendedores que en mayor medida desempeñan las funciones centradas en el producto (5,4615), obtener información sobre los clientes (6,0769), obtener información sobre competencia y entorno (5,9231) y apoyar a los clientes (5,2308)</p> <p>En general, después del primero de los grupos es el que más criterios de selección de distribuidores utiliza y en mayor grado</p> <p>Por lo que se refiere a las tendencias, son las empresas que menos apuestan por un aumento del tamaño de los distribuidores (3,2857). Por contra consideran que se producirá un incremento de las funciones de los distribuidores (5,9286), que las relaciones dentro del canal se modificarán, con un incremento del poder de los distribuidores y de las relaciones a largo plazo (5,2143) y que habrá menos integración vertical (5,2308)</p>

Las funciones básicas de estos distribuidores parecen ser las de *cubrir el mercado, desarrollarlo y prestar servicios a los clientes*, adaptando el producto a los mismos. Nos encontramos con empresas para las que los servicios añadidos al producto juegan un

papel importante. Los distribuidores independientes extranjeros es el canal más importante a nivel internacional. Significativamente, esta formado por un mayor porcentaje de empresas de fertilizantes mixtos (26,7 %). La exclusividad de los contratos se da en un 40 % de los casos. Parece que se da una cooperación con los distribuidores, a juicio de los fabricantes, similar a la del grupo 1.

CUADRO 19
 Grupo 4: Funciones Tradicionales (Cobertura del Mercado y División de la Oferta)
 (31 empresas; 42,46 % de la muestra)

FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES
<p>Distribuidores que desarrollan con frecuencia las funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible (5,1935) - Vender a clientes pequeños (5,2903) <p>De manera significativa constituyen los distribuidores que menos realizan las tareas (incluyendo la de proporcionar cobertura):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de inventario (3,0645) - Conocimiento del producto (3,7742) - Conocimiento del mercado (4,4194) - Buscar y captar nuevos clientes (3,9032) - Desarrollar nuevas aplicaciones para los productos (2,0968), junto al grupo 2 - Promocionar los productos (3,7742) - Proporcionar a la empresa información sobre los clientes (2,1613) - Proporcionar a la empresa información sobre competencia y entorno (3,1613) - Proporcionar servicio técnico al cliente (2,4516) - Junto al segmento 2, ofrecer otros servicios al cliente (2,3871) - Junto al segmento 2, adaptar el producto a los requerimientos del cliente final (2,3548)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>El 37,9 % de las empresas de este segmento percibe que los criterios básicos de selección que utilizan los clientes están relacionados con el precio y las condiciones financieras</p> <p>Son las empresas que menos valoran como ventaja competitiva las actividades de investigación y desarrollo (4,8387) y las de servicio técnico (4,4333)</p> <p>En lo que respecta al peso de venta directa y distribuidores independientes, su comportamiento se parece al del segmento 2: del volumen de ventas nacional, el 49,40 % se consigue directamente y el 40,27 % a través de distribuidores; de las ventas exteriores, es el grupo que más porcentaje obtiene por medio del canal directo (50 %) y menos a través de distribuidores (23,44 %)</p> <p>Destaca que el 44 % de las empresas que utilizan la venta directa lo hagan por el deseo de controlar el mercado y no depender de los intermediarios. Otro 32 % considera la necesidad de adaptación del producto</p> <p>El 50 % de estos fabricantes emplean distribuidores marginalmente. Es el grupo que menos lo hace por los otros dos tipos de razones</p> <p>El 50 % de estas empresas que se sirve de agentes lo hace por razones de demografía del mercado y características de los compradores</p> <p>Desmarcándose de los restantes grupos, de las empresas que utilizan la venta directa éste es el que presenta el mayor porcentaje (38,5 %) con los vendedores de funciones más limitadas, que se dedican a las tareas básicamente relacionadas con la venta a clientes actuales</p> <p>Son las empresas que se sirven en menor grado de los criterios de selección de distribuidores que diferencian a los grupos, junto al grupo 2</p>

El grupo 4 representa al segmento de empresas más numeroso. En general, los distribuidores de estas empresas son las que menos llevan a cabo la mayoría de tareas consideradas, con la excepción de las relacionadas con hacer que el *producto pueda estar disponible para el cliente* y la de *división de la oferta*. Estos intermediarios se

utilizan, por tanto, para poder llegar a mercados fragmentados formados por clientes de pequeño tamaño y vender a estos clientes, aunque para muchas de estas empresas la utilización de los distribuidores sea muy marginal, lo que se refleja en el proceso menos exhaustivo de selección de los distribuidores, la colaboración que se mantiene con ellos o los instrumentos de motivación utilizados. Son las empresas que menos contratos en exclusiva mantienen con los distribuidores (24,1 5 %). La cooperación con los distribuidores parece ser la más baja de los cuatro grupos.

6. Conclusiones y limitaciones de la investigación.

Con la presente investigación se ha tratado de analizar el papel desempeñado por la fuerza de ventas directas y por los distribuidores independientes de un mercado industrial como es el sector químico español. Igualmente, se han podido identificar diferentes tipos de vendedores y de distribuidores según la frecuencia con la que realizan un conjunto de funciones de distribución. Se presentan a continuación las principales conclusiones obtenidas.

A los vendedores propios del fabricante les corresponde, en general, la función de *gestionar las relaciones globales con los clientes finales*: visitar y vender, crear y mantener relaciones a largo plazo, servir de fuente de información, desarrollar el mercado, negociar las condiciones de venta, apoyar a los clientes y servirles de interlocutor dentro de la empresa. Tienen, por tanto, una función amplia y compleja que se traduce en flexibilidad y trato individualizado a los compradores. Por su parte, los distribuidores independientes se encargan, básicamente, de las tareas tradicionales relacionadas con *garantizar el acceso de los productos a los mercados*.

Esta asignación global de funciones nos hace prever que en el futuro los distribuidores químicos pueden ver incrementado su papel, hasta estos momentos limitado, responsabilizándose de un número más amplio de funciones o tareas que añadan valor a los productos de los fabricantes. Esta tendencia se ve reforzada por el hecho de que a medida que la utilización de los distribuidores se debe a la *necesidad de prestar un fuerte apoyo de servicio local a los clientes*, aumenta la probabilidad de que los distribuidores se encarguen de un mayor número de funciones añadidas (y no sólo de garantizar el acceso de los productos a los clientes): expandir el mercado, suministrar

información al fabricante sobre los clientes, prestar servicio técnico al cliente, adaptar el producto, o adquirir un conocimiento profundo del mismo (Sanzo, 1997). Si consideramos que el servicio es una de las grandes fuentes de ventaja competitiva en los mercados industriales actuales, se pone de manifiesto que la función de los distribuidores será clave para muchos fabricantes.

A su vez, los cambios que probablemente experimentarán estos intermediarios obligarán a las partes a modificar la forma en que se gestionan las relaciones, con una tendencia al establecimiento de compromisos a largo plazo. Los postulados del marketing de relaciones (Anderson, Hakansson y Johanson, 1994; Christopher, Payne y Ballantyne, 1994; McKenna, 1994; Grönroos, 1995, 1996; Gummesson, 1996) encontrarán aquí, por tanto, un ámbito adecuado de aplicación.

Por otro lado, el análisis de los factores que influyen significativamente en la probabilidad de que los vendedores químicos se responsabilicen de un número mayor de tareas revela que, en el conjunto de subsectores químicos seleccionados, las funciones de distribución tienden a ser desarrolladas por los vendedores (integración hacia delante) cuando *los clientes necesitan comunicaciones o productos adaptados a sus necesidades* (causa externa), así como también cuando el objetivo de la empresa es tener un control *directo del mercado y no depender de los intermediarios* (factor interno), aspecto que supone un motivo de gran preocupación para los fabricantes químicos (Sanzo, 1997).

Especialmente en este último caso, que puede suponer situaciones en las que la utilización de distribuidores o de agentes presentara numerosos puntos a favor, los intermediarios deberían adoptar políticas activas para convencer a los fabricantes de tales ventajas y para incrementar la confianza de estos últimos en que cumplirán los compromisos adquiridos. Igualmente, los fabricantes químicos deberían trabajar en la posibilidad de mantener con distribuidores y agentes relaciones de cooperación estrechas y a largo plazo.

En cualquier caso, no todos los vendedores o distribuidores desarrollan el mismo número de funciones. Así, de acuerdo a la frecuencia con la que realizan las funciones de distribución, la investigación ha permitido diferenciar cuatro grupos de vendedores

(vendedores de funciones plenas, vendedores de contacto con los clientes e intermediarios actuales, vendedores técnicos y vendedores generales o comerciales) y cuatro grupos de distribuidores independientes (distribuidores de funciones plenas, conocimiento del producto-mercado y suministro de información, cobertura y desarrollo del mercado y servicio al cliente, y cobertura del mercado y división de la oferta). Tal diversidad pone de manifiesto que la estructura de distribución de los mercados industriales no es tan simple como parece a simple vista. Las empresas que compiten en estos mercados pueden encontrar una fuente clave de diferenciación y de ventaja competitiva en la asignación de tareas dentro de los canales de distribución. El conocimiento de los distintos tipos de vendedores y distribuidores supone un punto de partida para profundizar en el análisis de las variables o situaciones que favorecen un determinado reparto eficiente y eficaz.

Finalmente, para terminar con la exposición de este trabajo, conviene indicar como principal limitación de la investigación el hecho de que la muestra de fabricantes no sea totalmente representativa del total de la población, dado que está formada por empresas de mayor tamaño. No obstante, la ventaja que esto supone es que se encuentra representado un elevado volumen de ventas del sector, lo que permite garantizar una mayor representatividad de la misma. Por otro lado, al tratarse de fabricantes de mayor tamaño, experiencia y presencia internacional, puede aceptarse hasta cierto punto que sus actuaciones y políticas sean las más eficientes y la norma del sector.

7. Bibliografía.

- Anderson, E. (1985): "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, 4, Nº 3, (Summer), pp. 234-254.
- Anderson, E. y Coughlan, A.T. (1987): "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 51, (January), pp. 71-82.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1984): "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 48, (Autumn), pp. 62-74.
- Anderson, E. y Schmittlein, D. C. (1984): "Integration of the Sales Force: An Empirical Examination", *Rand Journal of Economics*, 15, Nº 3, pp. 385-395.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, Nº 4, (Autumn), pp. 310-323.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, (February), pp. 18-34.
- Anderson, E.; Lodish, L. M. y Weitz, B. A. (1987): "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels", *Journal of Marketing Research*, XXIV, (February), pp. 85-97.

- Anderson, J. C.; Hakansson, H. y Johanson, J. (1994): "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (October), pp. 1-15.
- Avlonitis, G. J.; Boyle, K. A. y Kouremenos, A. G. (1986): "Matching Salesmen to the Selling Job", *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 45-54.
- Bello, D.C. y Lohtia, R. (1995): "Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 2, pp. 83-93.
- Bello, D.C. y Verhage, B.J. (1989): "Performing Export Tasks in Industrial Channels of Distribution", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, N. 2, pp. 68-78.
- Bondra, J. C. y Davis, T. R. V. (1996): "Marketing's Role in Cross-Functional Information Management", *Industrial Marketing Management*, 25, pp. 187-195.
- Brown, J. R.; Lusch, R. y Nicholson, C. Y. (1995): "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Performance", *Journal of Retailing*, Vol. 71, N° 4, pp. 363-392.
- Brown, R. B. y Herring, R. (1995): "The Role of the Manufacturer's Distributor. The Case of Champion Chemicals", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 285-295.
- Centro Español de Logística y Andersen Consulting (1992): *La logística en España en la década de los 90*.
- Cespedes, F.V. (1988): "Channel Management Is General Management", *California Management Review*, Vol. 31, (Autumn), pp. 98-120.
- Christopher, M.; Payne, A. y Ballantyne, D. (1994): *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- Coppett, J. I. y Voorhees, R. D. (1985): "Telemarketing: Supplement to Field Sales", *Industrial Marketing Management*, 14, pp. 213-216.
- Corey, E.R.; Cespedes, F.V. y Rangan, V.K. (1991): *Cómo Entrar en el Mercado. Sistemas de Distribución de los Productos Industriales*. McGraw-Hill.
- Coviello, N.; Dart, J. y Boag, D.A. (1989): "Managing Industrial Middlemen in the Small Technology-based Firm", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, N. 2, pp. 163-171.
- Dickson, P. R. (1983): "Distribution Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel", *Journal of Marketing*, Vol. 47, (Summer), pp. 35-44.
- Dubinsky, A. J. y Staples, W. A. (1981): "Are Industrial Salespeople Buyer Oriented?", *Journal of Purchasing and Materials Management*, (Autumn), pp. 12-19.
- Eckles, R. W. (1990): *Business Marketing Management. Marketing of Business Products and Services*, Prentice-Hall International.
- Forbis, J.L. y Mehta, N.T. (1981): "Value-Based Strategies for Industrial Products", *Business Horizons*, Vol. 24, N. 1, pp. 32-42.
- Grace, D. y Pointon, T. (1980): "Marketing Research Through the Salesforce", *Industrial Marketing Management*, 9, pp. 53-58.
- Grönroos, C. (1995): "Relationship Marketing: The Strategy Continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, pp. 252-254.
- Grönroos, C. (1996): "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, Vol. 34, N. 3, pp. 5-14.
- Gummesson, E. (1996): "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 2, pp. 31-44.
- Hardy, K. G. y Magrath, A. J. (1988): "Ten Ways for Manufactures to Improve Distribution Management", *Business Horizons*, (November-December), pp. 65-69.
- Hayes, H. M. y Hartley, S. W. (1989): "How Buyers View Industrial Salespeople", *Industrial Marketing Management*, 18, pp. 73-80.
- Herbig, P. y O'Hara, S. (1994): "Industrial Distributors in the Twenty-First Century", *Industrial Marketing Management*, 23, pp. 199-203.
- Hill, S.M. y Blois, K.J. (1989): "Industrial Distributors and Small Manufactures", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, N. 2, pp. 154-162.
- Hise, R. T. y Reid, E. L. (1994): "Improving the Performance of the Industrial Sales Force in the 1990s", *Industrial Marketing Management*, 23, pp. 273-279.

- Hlavacek, J.D. y McCuiston (1983): "Industrial Distributors - When, Who, and How?", *Harvard Business Review*, (March-April), pp. 96-101.
- Holtje, B. y Christman, D. (1982): "48 Ways to Use Inside Sales", *Industrial Distribution*, 71, (May), pp. 101-105.
- Honeycutt, E. D. y Ford, J. B. (1995): "Guidelines for Managing an International Sales Force", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 135-144.
- Jackson, D.M. y D'Amico, M.F. (1989): "Products and Markets Served by Distributors and Agents", *Industrial Marketing Management*, 18, pp. 27-33.
- Jones, T. C. y Riley, D. W. (1987): "Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 17, pp. 94-104.
- LaForge, R. W.; Cravens, D. W. y Young, C. E. (1985): "Improving Salesforce Productivity", *Business Horizons*, (September-October), p. 50.
- Lambert, D. T.; Marmorstein, H. y Sharma, A. (1990): "Industrial Salespeople as a Source of Market Information", *Industrial Marketing Management*, 19, (May), pp. 141-148.
- Leigh, T. W. y McGraw, P. F. (1989): "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 53, (January), pp. 13-34.
- Leigh, T. W. y Rethans, A. J. (1984): "A Script-Theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behavior", *Journal of Marketing*, 48, (Autumn), pp. 22-32.
- Lele, M. (1986): "Matching Your Channels to Your Product's Life Cycle", *Business Marketing*, (December), pp. 61-69.
- Leong, S. M.; Busch, P. S. y Roedder J. D. (1989): "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, (May), pp. 164-178.
- Lynn, F. (1992): "The Changing Economics of Industrial Distribution", *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 355-360.
- Magrath, A. J. (1991): "Differentiating Yourself Via Distribution", *Sales and Marketing Management*, (March), pp. 50-57.
- Magrath, A. J. y Hardy, K. G. (1987): "Factory Salesmen's Roles with Industrial Distributors", *Industrial Marketing Management*, 16, pp. 163-168.
- Marshall, J. J. y Vredenburg, H. (1988): "Successfully Using Telemarketing in Industrial Sales", *Industrial Marketing Management*, 17, pp. 15-22.
- McDaniel, S.; Ormsby, J. G. y Gresham, A. B. (1992): "The effect of JIT on Distributors", *Industrial Marketing Management*, Vol 21, (May), pp. 145-149.
- McKenna, R. (1994): *Marketing de Relaciones*. Paidós.
- Michaels, R. E. y Day, R. L. (1985): "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, XXII, (November), pp. 443-446.
- Michaels, R. E.; Day, R. L. y Joachimsthaler, E. A. (1987): "Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model", *Journal of Marketing*, 51, (April), pp. 28-45.
- Moncrief, W. C. (1986a): "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research*, 23, (August), pp. 261-270.
- Moncrief, W. C. (1986b): "Ten Key Activities of Industrial Salespeople", *Industrial Marketing Management*, 15, (November), pp. 309-317.
- Moncrief, W. C. (1988): "Five Types of Industrial Sales Jobs", *Industrial Marketing Management*, 17, (Mayo), pp.161-167.
- Moncrief, W. C; Lamb, C. W. y Dielman, T. (1986): "Developing Telemarketing Support Systems", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6, (August), pp. 43-49.
- Moncrief, W. C; Lamb, C. W. y Mackay, J. M. (1991): "Laptop Computers in Industrial Sales", *Industrial Marketing Management*, 20, (November), pp. 279-285.
- Moncrief, W. C; Shipp, S. H.; Lamb, C. W. y Cravens, D. W. (1989): "Examining the Roles of Telemarketing in Selling Strategy", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9, (Fall), pp. 1-12.
- Moore, R.A. (1987): "The Selection of Agents and Distributors: A Descriptive Model", *The Quarterly Review of Marketing*, Vol.13, (Autumn), pp. 12-16.

- Moriarty, R. T. y Swartz, G. S (1989): "Automation to Boost Sales and Marketing", *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 100-108.
- Moriarty, R. T.; Swartz, G. S. y Khuen, C. A. (1988): "Managing Hybrid Marketing Channels with Automation", *Marketing Science Institute*, N° 88-113, (December).
- Narus, J. A. y Anderson, J. C. (1986a): "Turn Your Industrial Distributors into Partners", *Harvard Business Review*, (March-April), pp. 66-71.
- Narus, J. A. y Anderson, J. C. (1986b): "Industrial Distribution Selling: The Roles of Outside and Inside Sales", *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 55-62.
- Narus, J. A. y Anderson, J. C. (1987): "Distributor Contributions to Partnerships with Manufactures", *Business Horizons*, Vol. 30, N° 5, (September-October), pp. 34-42.
- Nickolaus, N. (1990): "Marketing New Products with Industrial Distributions", *Industrial Marketing Management*, 19, pp. 287-299.
- O'Connell, A. y Keenan, W. (1990): "The Shape of Things to come - What You Need to Know to Make Your Sales Effort More Productive -", *Sales & Marketing Management*, (January), pp. 37-41.
- O'Connor, J.F. (1983): "Who Needs Distributors?", *Purchasing*, October, 13, pp. 46.
- O'Neal, C.R.; Bertrand, K. (1993): *JIT. Marketing Estratégico para el Mercado Industrial*. Paramón.
- Popper, E. T. y Buskirk, B. D. (1992): "Technology Life Cycles in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 23-31.
- Reeder, R.R.; Brierty, E.G.; Reeder, B.H. (1991): *Industrial Marketing Analisis, Planning and Control*. Prentice-Hall International.
- Reyes, F. (1993): *Marketing y Ventas de Productos Industriales*, ESIC.
- Rosenbloom, B. y Warshaw, P.R. (1989): "Perceptions of Wholesaler Functional Role Prescriptions in Marketing Channels", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, N. 2, pp. 31-46.
- Sanzo, M. J. (1997): "Estrategia de Diseño y Gestión de Canales de Distribución en Mercados Industriales: el Sector Químico Español", Tesis Doctoral, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo.
- Shipley, D. (1987): "What British Distributors Dislike About Manufactures", *Industrial Marketing Management*, 16, pp. 153-162.
- Shipley, D. y Prinja, S. (1988): "The Services and Supplier Choice Influences of Industrial Distributors", *The Services Industries Journal*, Vol. 8, pp. 176-187.
- Spiro, R. L. y Weitz, B. A. (1990): "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, XXVII, (February), pp. 61-69.
- Stern, L. W. Y El-Ansary, A. I. (1992): *Marketing Channels*, 4ª Edición, Prentice Hall.
- Stone, R. W. y Good, D. J. (1994): "Information Support for Sales Managers", *Industrial Marketing Management*, 23, pp. 281-286.
- Sujan, H.; Weitz, B. A. y Kumar, N. (1994): "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58, (July), pp. 39-52.
- Szymanski, D. M. (1988): "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept", *Journal of Marketing*, 52, (January), pp. 64-77.
- Taylor, T. C. (1986): "Meet the Sales Force of the Future", *Sales and Marketing Management*, 10, (March), pp. 59-60.
- Teas, R. K. (1983): "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing Research*. XX, (February), pp. 84-91.
- Trawick, J. F.; Swan, J. E.; McGee, G. W. y Rink, D. R. (1991): "Influence of Buyer Ethics and Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, N° 1, pp. 17-23.
- Vázquez, R.; Trespalacios, J.A.; Rodríguez-del Bosque y otros (1998): *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*, Civitas, 2ª Edición.
- Webster, F. E. (1965): "The Industrial Salesman as a Source of Market Information", *Business Horizons*, (Spring), pp. 77-82.
- Webster, F.E. (1975): "Perceptions of the Industrial Distributor", *Industrial Marketing Management*, 4, pp. 257-264.

- Webster, F.E. (1976): "The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 40, (July), pp. 10-16.
- Webster, F.E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, (October), pp. 1-17.
- Webster, F. E. (1994): *Estrategia de Marketing Industrial*, Díaz de Santos.
- Weitz, B. A. (1978): "Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making", *Journal of Marketing Research*, 15, (November), pp. 501-516.
- Weitz, B. A. (1981): "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework", *Journal of Marketing*, 45, (Winter), pp. 85-103.
- Weitz, B. A.; Sujan, H, y Sujan, M. (1986): "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50, (October), pp. 174-191.
- Williams, A. J. y Seminerio, J. (1985): "What Buyers Like from Salesmen", *Industrial Marketing Management*, 14, pp. 75-78.
- Williams, K. C. y Spiro, R. L. (1985): "Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad", *Journal of Marketing Research*, XXII, (November), pp. 434-442.
- Withey, J. J. y Panitz, E. (1995): "Face-to-Face Selling: Making It More Effective", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 239-246.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Doc. 001/88 JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/88 CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/88 ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/88 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/89 LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/89 JOSE MANUEL PRADO LORENZO.- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/89 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/89 FELIX LOBO ALEU.- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/89 FELIX LOBO ALEU.- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/90 ANTONIO APARICIO PEREZ.- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/90 EQUIPO MECO.- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/90 ANTONIO MARTINEZ ARIAS.- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.- La población como variable endógena
- Doc. 017/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/90 RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- La política de precios en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/90 CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).
- Doc. 021/90 JOAQUIN LORENCES.- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/90 MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/90 ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.

- Doc. 024/90 **LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.**- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/90 **MYRIAM GARCÍA OLALLA.**- Utilidad de la teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/91 **CANDIDO PAÑEDA.**- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/91 **PILAR SAENZ DE JUBERA.**- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/91 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SANCHEZ.**- La cooperación empresarial: concepto y tipología (*)
- Doc. 030/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/91 **CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.**- Política económica regional
- Doc. 033/91 **BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.**- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/91 **BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.**- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.
- Doc. 035/91 **NURIA BOSCH; JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.**- Seven Hypotheses About Public Choice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/91 **CARMEN FERNÁNDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ.**- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabecera.
- Doc. 037/91 **ANA JESÚS LÓPEZ; RIGOBERTO PÉREZ SUÁREZ.**- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 **JUAN A. VÁZQUEZ GARCÍA; MANUEL HERNÁNDEZ MUÑOZ.**- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 **INES RUBÍN FERNÁNDEZ.**- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/92 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.**- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Influencia relativa de la evolución demográfica en el futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.
- Doc. 047/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.

- Doc. 048/92 **SUSANA LOPEZ ARES.**- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/92 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/92 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.
- Doc. 051/92 **MARTA IBÁÑEZ PASCUAL.**- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/92 **JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.**- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/92 **JULITA GARCIA DIEZ.**- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/92 **SUSANA MENENDEZ REQUEJO.**- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/92 **CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.**- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petróleo a partir del carbón
- Doc. 056/92 **IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.**- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/92 **LAURA CABIEDES MIRAGAYA.**- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/92 **JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.**- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/92 **M^a JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.**- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 **M^a JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.**- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.
- Doc. 061/94 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 **VICTOR FERNANDEZ BLANCO.**- Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.**- Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.**- Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.
- Doc. 067/94 **JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M^a VICTORIA RODRIGUEZ URÍA.**- Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 **VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.**- Diferencias interterritoriales de salarios y negociación colectiva en España.
- Doc. 069/94 **M^a DEL MAR ARENAS PARRA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**
- Programación clásica y teoría del consumidor.

- Doc. 070/94 M^a DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 RODOLFO GUTIÉRREZ.- La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia sindicatos.
- Doc. 073/94 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 JOAQUÍN LORENCES RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.- Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.- La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.- Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.- La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.
- Doc. 079/94 IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.- Planificación y organización de la fuerza de ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- La reacción del precio de las acciones ante anuncios de cambios en los dividendos.
- Doc. 081/94 SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.- Relaciones de dependencia de las decisiones de inversión, financiación y dividendos.
- Doc. 082/95 MONTSERRAT DÍAZ FERNÁNDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ; M^a del MAR LLORENTE MARRÓN.- Una aproximación empírica al comportamiento de los precios de la vivienda en España.
- Doc. 083/95 M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices semipositivas y análisis interindustrial. Aplicaciones al estudio del modelo de Sraffa-Leontief.
- Doc. 084/95 ESTEBAN GARCÍA CANAL.- La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales.
- Doc. 085/95 MARGARITA ARGÜELLES VÉLEZ; CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.- La incidencia de la política de la competencia comunitaria sobre la cohesión económica y social.
- Doc. 086/95 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- La demanda de cine en España. 1968-1992.
- Doc. 087/95 JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Discriminación salarial de la mujer y movilidad laboral.
- Doc. 088/95 M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA.- La teoría del caos. Nuevas perspectivas en la modelización económica.
- Doc. 089/95 SUSANA LÓPEZ ARES.- Simulación de fenómenos de espera de capacidad limitada con llegadas y número de servidores dependientes del tiempo con hoja de cálculo.
- Doc. 090/95 JAVIER MATO DÍAZ.- ¿Existe sobrecualificación en España?. Algunas variables explicativas.
- Doc. 091/95 M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.- Estrategia de distribución para productos y mercados industriales.
- Doc. 092/95 JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Demanda de cine en España: Un análisis de cointegración.

- Doc. 093/95 M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.- La política de marketing en las empresas de alta tecnología.
- Doc. 094/95 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE; AGUSTÍN RUÍZ VEGA.- Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Grupos estratégicos y segmentos del mercado para la distribución comercial minorista.
- Doc. 095/95 ANA ISABEL FERNÁNDEZ; SILVIA GÓMEZ ANSÓN.- La adopción de acuerdos estatutarios antiadquisición.. Evidencia en el mercado de capitales español.
- Doc. 096/95 ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Partidos, electores y elecciones locales en Asturias. Un análisis del proceso electoral del 28 de Mayo.
- Doc. 097/95 ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural.
- Doc. 098/95 MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ; JAVIER MATO DÍAZ; JAVIER BLANCO GONZÁLEZ.- Evaluating the impact of the European Regional Development Fund: methodology and results in Asturias (1989-1993).
- Doc. 099/96 JUAN PRIETO; M^a JOSÉ SUÁREZ.- ¿De tal palo tal astilla?: Influencia de las características familiares sobre la ocupación.
- Doc. 100/96 JULITA GARCÍA DÍEZ; RACHEL JUSSARA VIANNA.- Estudio comparativo de los principios contables en Brasil y en España.
- Doc. 101/96 FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA.- Desarrollo de campañas de promoción de ventas.
- Doc. 102/96 ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Una explicación de la ausencia de la Democracia Cristiana en España.
- Doc. 103/96 CÁNDIDO PAÑEDA FERNÁNDEZ.- Estrategias para el desarrollo de Asturias.
- Doc. 104/96 SARA M^a ALONSO; BLANCA PÉREZ GLADISH; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Problemas de control óptimo con restricciones: Aplicaciones económicas.
- Doc. 105/96 ANTONIO ÁLVAREZ PINILLA; MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ; RAFAEL ÁLVAREZ CUESTA.- Eficiencia de las Cajas de Ahorro españolas. Resultados de una función de beneficio.
- Doc. 106/96 FLORENTINO FELGUEROSO.- Industrywide Collective Bargaining, Wages Gains and Black Labour Marketing Spain.
- Doc. 107/96 JUAN VENTURA.- La competencia gestionada en sanidad: Un enfoque contractual
- Doc. 108/96 MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; ELENA CONSUELO HERNÁNDEZ.- Elección social. Teorema de Arrow.
- Doc. 109/96 SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA.- Grupos de interés y corrupción política: La búsqueda de rentas en el sector público.
- Doc. 110/96 ANA M^a GUILLEN.- La política de previsión social española en el marco de la Unión Europea.
- Doc. 111/96 VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ.- La valoración por el mercado de capitales español de la financiación bancaria y de las emisiones de obligaciones.
- Doc. 112/96 DRA. MARIA VICTORIA RODRIGUEZ URÍA; D. MIGUEL A. LÓPEZ FERNÁNDEZ; D^{ña}. BLANCA M^a PEREZ GLADISH.- Aplicaciones económicas del Control Óptimo. El problema de la maximización de la utilidad individual del consumo. El problema del mantenimiento y momento de venta de una máquina.

- Doc. 113/96 OSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Elecciones autonómicas, sistemas de partidos y Gobierno en Asturias.
- Doc. 114/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo.
- Doc. 115/96 JULIO TASCÓN.- El modelo de industrialización pesada en España durante el período de entreguerras.-
- Doc. 116/96 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; JOSÉ M. MONTES PEÓN; CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS.- Sobre la importancia de los factores determinantes del beneficio: Análisis de las diferencias de resultados inter e intraindustriales.
- Doc. 117/96 AGUSTÍN RUÍZ VEGA; VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Elección de Establecimientos detallistas y conducta de compra de productos de gran consumo. Una aplicación empírica mediante modelos logit.
- Doc. 118/96 VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Diferencias entre la asistencia al cine nacional y extranjero en España.
- Doc. 119/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE; ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper.
- Doc. 120/96 ANA BELEN DEL RÍO LANZA.- Elementos de medición de marca desde un enfoque de marketing.
- Doc. 121/97 JULITA GARCÍA DÍEZ; CRISTIAN MIAZZO.- Análisis Comparativo de la Información contable empresarial en Argentina y España.
- Doc. 122/97 M^a MAR LLORENTE MARRÓN; D. EMILIO COSTA REPARAZ; M^a MONTSERRAT DIAZ FERNÁNDEZ.- El Marco teórico de la nueva economía de la familia. Principales aportaciones.
- Doc. 123/97 SANTIAGO ALVAREZ GARCÍA.- El Estado del bienestar. Orígenes, Desarrollo y situación actual.
- Doc. 124/97 CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN.- La Ganancia salarial esperada como determinante de la decisión individual de emigrar.
- Doc. 125/97 ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.- La acreditación hospitalaria: Marco teórico general.
- Doc. 126/97 JOSE ANTONIO GARAY GONZÁLEZ.- Problemática contable del reconocimiento del resultado en la empresa constructora.
- Doc. 127/97 ESTEBAN FERNÁNDEZ; JOSE M. MONTES; GUILLERMO PÉREZ-BUSTAMANTE; CAMILO VÁZQUEZ.- Barreras a la imitación de la tecnología.
- Doc. 128/97 VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIERREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución.
- Doc. 129/97 LETICIA SANTOS VIJANDE; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- La innovación en las empresas de alta tecnología: Factores condicionantes del resultado comercial.
- Doc. 130/97 RODOLFO GUTIÉRREZ.- Individualism and collectivism in human resource practices: evidence from three case studies.
- Doc. 131/97 VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Decisiones individuales y consumo de bienes culturales en España.
- Doc. 132/97 SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO.- Clasificación de productos de consumo y establecimientos detallistas. Análisis empírico de motivaciones y actitudes del consumidor ante la compra de productos de alimentación y droguería.

- Doc. 133/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Factores determinantes del poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos.
- Doc. 134/97 **INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.**- Información sobre operaciones con derivados en los informes anuales de las entidades de depósito.
- Doc. 135/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO; ISABEL MANZANO PÉREZ.**- Aplicación de las técnicas DEA al estudio del sector hospitalario en el Principado de Asturias.
- Doc. 136/97 **VICTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de los procedimientos de resolución de insolvencia financiera.
- Doc. 137/97 **MARIA JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Razones de utilización de la venta directa, los distribuidores independientes y los agentes por parte de las empresas químicas españolas.
- Doc. 138/97 **LUIS OREA.**- Descomposición de la eficiencia económica a través de la estimación de un sistema translog de costes: Una aplicación a las cajas de ahorro españolas.
- Doc. 139/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Naturaleza y estructura de propiedad de las inversiones directas en el exterior: Un modelo integrador basado basado en el análisis de costes de transacción.
- Doc. 140/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL; ANA VALDÉS LLANEZA.**- Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996).
- Doc. 141/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN; ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁINZ.**- Relación entre la duración del desempleo y la probabilidad de emigrar.
- Doc. 142/97 **CÉSAR RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- La participación laboral de la mujer y el efecto del trabajador añadido en el caso español.
- Doc. 143/97 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA MARÍA DIAZ MARTÍN; AGUSTÍN V. RUIZ VEGA.**- Planificación de las actividades de marketing para empresas de servicios turísticos: la calidad como soporte de la estrategia competitiva.
- Doc. 144/97 **LUCÍA AVELLA CAMARERO; ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.**- Una aproximación a la empresa industrial española: Principales características de fabricación.
- Doc. 145/97 **ANA SUÁREZ VÁZQUEZ.**- Delimitación comercial de un territorio: Importancia de la información proporcionada por los compradores.
- Doc. 146/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior.
- Doc. 147/98 **ANA BELEN DEL RIO LANZA; VICTOR IGLESIAS ARGUELLES; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; AGUSTIN RUIZ VEGA.**- Metodologías de medición del valor de la marca.
- Doc. 148/98 **RAFAEL ALVAREZ CUESTA.**- La estimación econométrica de fronteras de producción: una revisión de la literatura.
- Doc. 149/98 **FERNANDO RUBIERA MOROLLO.**- Análisis univariante de las series de empleo terciario de las regiones españolas.
- Doc. 150/98 **JOSE ANTONIO GARAY GONZALEZ.**- Los gastos y los ingresos plurianuales.

- Doc. 151/98 ISABEL GARCIA DE LA IGLESIA.- La elección contable para los gastos de investigación y desarrollo.
- Doc. 152/98 LUIS CASTELLANOS VAL; EMILIO COSTA REPARAZ. - Teoría de sistemas y análisis económico: una aproximación metodológica.
- Doc. 153/98 M^a DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL. - Estimación indirecta de coeficientes input-output.
- Doc. 154/98 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; ANA MARIA DIAZ MARTIN; M^a. LETICIA SANTOS VIJANDE; AGUSTIN V. RUIZ VEGA.- Utilidad del análisis conjunto para establecer la importancia de las estrategias de calidad en servicios turísticos: simulación de escenarios alternativos en empresas de turismo rural.
- Doc. 155/98 SANTIAGO ALVAREZ GARCIA; ANA ISABEL GONZALEZ GONZALEZ. - El proceso de descentralización fiscal en España, especial referencia a la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias
- Doc. 156/98 SANTIAGO ALVAREZ GARCIA.- La tributación de la unidad familiar. Nuevas consideraciones sobre un antiguo problema.
- Doc. 157/98 SUSANA LOPEZ ARES; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Condicionantes demográficos de la economía asturiana.
- Doc. 158/98 CELINA GONZALEZ MIERES.- La marca de la distribución: un fenómeno que afecta a distribuidor, fabricante y consumidor.
- Doc. 159/98 IGNACIO DEL ROSAL FERNANDEZ.- Análisis de la demanda agregada de electricidad en España con series temporales: un tratamiento de cointegración.
- Doc. 160/98 JESUS ARANGO.- Evolución y perspectivas del sector agrario en Asturias.
- Doc. 161/98 JESUS ARANGO.- Cronología de la construcción Europea.
- Doc. 162/98 JULITA GARCIA DIEZ; SUSANA GAGO RODRIGUEZ.-Programas de doctorado en contabilidad en las universidades españolas: estudio empírico.
- Doc. 163/99 MAR ARENAS PARRA; AMELIA BILBAO TEROL; BLANCA PÉREZ GLADISH; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; EMILIO CERDÁ TENA (Universidad Complutense de Madrid).- Aplicación de la programación compromiso a la gestión de hospitales públicos.
- Doc. 164/99 M^a DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL.- La comarcalización de las Tablas input-output: Una primera aproximación.
- Doc. 165/99 LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN.- Orientación al mercado como cultura de negocio y conjunto de actuaciones: Un contraste metodológico para organizaciones no lucrativas.
- Doc. 166/99 M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.- Funciones de los vendedores industriales de los distribuidores independientes. Una tipología realizada en el sector químico.
- Doc. 167/99 M^a BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA; M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.- Evidencias empíricas de la promoción de ventas en los establecimientos detallistas.
- Doc. 168/99 BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.- La dinámica de sistemas como metodología para la elaboración de modelos de simulación.
- Doc. 169/99 BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.- Reflexiones teóricas sobre el personal sanitario en el Sistema Nacional de Salud Español.

- Doc. 170/99 YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.- Cómo alcanzar el éxito en el proceso de innovación tecnológica.
- Doc. 171/99 YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.- La organización del proceso de desarrollo de un nuevo producto.
- Doc. 172/99 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN; LUIS IGNACIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ.- Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones.
- Doc. 173/99 SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES; FERNANDO RUBIERA MOROLLÓN.- Patrones de convergencia regional en los Servicios de la Economía Española.
- Doc. 174/99 JUAN PRIETO RODRÍGUEZ; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Are modern and classical music listeners the same people?
- Doc. 175/99 VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- Transferencias de riqueza y efecto contagio ante crisis bancarias. Implicaciones para las relaciones banca-industria.
- Doc. 176/99 SANTIAGO ÁLVAREZ; MARÍA TERESA ÁLVAREZ.- Impuestos medio ambientales y control de la generación de residuos. ¿Hacia una reforma fiscal verde?
- Doc. 177/99 JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.- Rationality and rent seeking in the spanish regulation of professional soccer.
- Doc. 178/99 JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.- Determinantes políticos del gasto público en España.