

DOC. 091/95
M^a JOSÉ SANZO PÉREZ

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN
PARA PRODUCTOS Y MERCADOS INDUSTRIALES

DOCUMENTO DE TRABAJO

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN
PARA PRODUCTOS Y MERCADOS INDUSTRIALES

M^a JOSÉ SANZO PÉREZ

Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
Universidad de Oviedo

I. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA.

No es un secreto ya para nadie el hecho de que muchos de los mercados en los que han de operar las empresas han dejado de ser estables para pasar a caracterizarse por cada vez mayores niveles de complejidad, incertidumbre, dinamismo y hostilidad, rasgos que podrían resumirse en dos tendencias claras como son la **globalización** y la **fragmentación** de los mismos (VAZQUEZ, TRESPALACIOS, RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE y otros, 1994).

Todo lo anterior ha desembocado en un **incremento extraordinario** de la **competencia** en todos los órdenes. El entorno, tanto específico como genérico ha experimentado profundos cambios y seguirá por ese camino, lo que implicará transformaciones en la organización, forma de competir y gestión de las empresas que, como sistemas abiertos que son, deben interactuar con ese nuevo entorno. Lógicamente, si los consumidores y las empresas que los sirven cambian, también han de hacerlo las organizaciones que tienen por clientes a aquellas. Toda la cadena de valor de la industria se verá afectada. **Calidad, precio y servicio** se han convertido en los tres ejes fundamentales de actuación de las organizaciones.

Pues bien, llegados a este punto, podemos preguntarnos cuál es el papel que le corresponde al **Marketing** en una situación como la descrita, en relación a las empresas industriales (en este trabajo se denominan "empresas industriales" a todas aquellas cuyos mercados están formados por otras empresas u organizaciones, pero no por el consumidor final). Como muy acertadamente resalta WEBSTER (1994, pág. XIII):

"Al tiempo que las empresas industriales se esfuerzan en desarrollar y mantener posiciones ventajosas en los mercados mundiales de los años 90, la estrategia de marketing se ha situado en una posición central. Para los hombres de Marketing Industrial, el Marketing se ha convertido prácticamente en sinónimo de estrategia empresarial debido a la gran importancia de la segmentación de mercados, la definición de objetivos y posicionamiento para la actuación competitiva y el éxito financiero de la empresa. Hemos llegado a un punto en que el concepto de negocio orientado al cliente y al mercado es el valor principal de muchas empresas industriales, más que algo con lo que unas pocas gerencias -en apariencia bien informadas- fingían estar de acuerdo."

El Marketing Industrial, no obstante, en muchos aspectos, se encuentra menos desarrollado que el Marketing aplicado a los mercados de consumo y las empresas industriales, en general, todavía lo están descubriendo y empezando a aplicar. Pero, en

todas las aplicaciones específicas son útiles los principios básicos del Marketing: **orientación al cliente** (el cliente ha de ser el centro de la organización), **orientación a la competencia** (no hay que perder nunca de vista a los competidores) y **Marketing de Relaciones** (se centra en la retención de clientes integrando los conceptos de servicio, calidad total, análisis de las necesidades de los mismos y comprensión de las actuaciones de la competencia).

Las relaciones, junto a las "tres gracias" antes mencionadas (calidad, servicio y precio) posibilitarán en el futuro generar **LEALTAD**, que se consigue proporcionando o creando "**valor**" para los clientes, de manera que una estrategia basada en la lealtad requiere **seleccionar a los clientes adecuados**, prestar mucha atención a la **gama de productos/servicios** con el fin de que generen valor y respondan a las necesidades, en continua evolución, de los compradores, presupone contar con **empleados fieles** a la empresa, es decir, poner en práctica un Marketing Interno y, por último, **medir la fidelidad** continuamente (REICHHELD, 1993).

Si lo verdaderamente crucial en el futuro van a ser las relaciones entre la organización y sus distintos públicos, particularmente los clientes, una dimensión clave en la estrategia a plantear será la gestión de los "**momentos de verdad**" o "**momentos de oportunidad**", es decir, los contactos que se producen cuando los clientes o sus representantes se encuentran e interactúan con otros recursos de la organización vendedora generadores de calidad, como son el personal, la tecnología, los sistemas y los recursos físicos (GRÖNROOS, 1994). Este autor analiza en profundidad el Marketing de Servicios y la gestión de la calidad de los mismos, e introduce además una idea muy interesante: independientemente de la circunstancia de que muchas organizaciones industriales son empresas de servicios, existe un sector oculto de servicios que no aparece recogido en las estadísticas oficiales sobre producción de los mismos, dado que "*la mayoría de las empresas fabricantes del así llamado sector industrial en la economía tienen que ofrecer a sus clientes una variedad de servicios como parte integral de sus ofertas totales.*" (GRÖNROOS, 1994, pág. 3). Opinión compartida por GORDON, CALANTONE y di BENEDETTO (1991, pág. 55) cuando dicen que:

"Uno puede concluir que debido a que los aspectos de servicio relacionados con las ofertas de producto se están convirtiendo en algo cada vez más importante, al menos en el sector industrial, los vínculos entre lo que constituye un "servicio" y un "producto" se están volviendo borrosos."

Añadir nuevos servicios implica que las relaciones entre la empresa y sus clientes, proveedores y distribuidores se incrementan. Al incrementarse las relaciones, las funciones de la organización que entran en juego también aumentan (WEBSTER, 1994) porque suponen "momentos de oportunidad" y, consecuentemente, la **necesidad de coordinación** de todas esas funciones y de un **Marketing Interno**: la responsabilidad del Marketing debe compartirla todo el personal de la empresa o, dicho de otra forma, el Marketing ha de estar ligado a la alta dirección, independientemente del tipo de empresa de que se trate (REEDER, BRIERTY y REEDER, 1991).

Estrategia muy relacionada con el servicio es lo que se ha convenido en llamar "**Turbomarketing**", considerada por muchos autores como una piedra angular de ventaja competitiva de las empresas en la década de los noventa (KOTLER y STONICH, 1991; KOTLER, 1992; VESEY, 1992; CESPEDES, 1994) y que significa aprender a diseñar, fabricar y entregar los bienes y servicios más rápido que la competencia. Uno de sus efectos es que los ciclos de vida de los productos industriales, tradicionalmente largos, se están acortando cada vez más.

Una dificultad a superar cuando se acomete cualquier cuestión referida al Marketing Industrial radica en la escasez relativa de publicaciones y, tanto más, de estudios empíricos sobre el particular, especialmente en el caso español. El objetivo esencial de este trabajo consiste en un acercamiento progresivo a la **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES**, sentando las bases para investigaciones futuras más pormenorizadas y generalizables. No cabe duda que la distribución, con ser siempre una variable esencial, hoy día lo es más aún. Baste recordar cuales son los tipos de utilidad que reporta al cliente: **utilidad de forma, lugar, tiempo y posesión**, todas ellas relacionadas de manera incuestionable con el **SERVICIO**. Podemos afirmar, por tanto, que la distribución es o equivale a servicio y, consiguientemente, puede ser un **elemento de diferenciación y de ventaja competitiva**.

Para ello, como complemento a la revisión bibliográfica realizada sobre esos temas, se ha optado por la **técnica cualitativa de las entrevistas personales semiestructuradas en profundidad** realizadas durante los meses de Diciembre de 1994 y Enero de 1995 a directivos de empresas predominantemente pertenecientes al Departamento Comercial o de Marketing o a la Dirección General. Las entrevistas se concertaron previamente por teléfono, habiéndose elaborado también un guión sobre aquellos temas o aspectos que se tenía pensado abordar. La elección de las empresas de la muestra se ha realizado procurando que estuvieran presentes compañías muy diferentes en cuanto actividad, tamaño, mercados en los que están presentes, amplitud de

las gamas y profundidad de las líneas que comercializan. Igualmente, nos hemos centrado en algunos de los sectores que el *Programa de Investigación sobre Estrategias de Reindustrialización para Asturias* (ERA) de 1994 cataloga como de especial interés. La ficha técnica queda recogida en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1. - Ficha Técnica

UNIVERSO	Empresas que operan en mercados industriales
ÁMBITO	Comunidad Autónoma de Asturias
NÚMERO DE EMPRESAS	Nueve
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	Entrevistas personales semiestructuradas a directivos
FECHA RECOGIDA DATOS	Diciembre 1994 - Enero 1995

EMPRESA	ACTIVIDAD	TAMAÑO (VENTAS)*	ENTREVISTADO
Productos Odan, S.A.	Fabricación/comercialización de material médico-quirúrgico.	733.097.891	Administrador General.
Industrial Química del Nalón, S.A.	Carboquímica, metalúrgica y química inorgánica.	6.790.393.000	Subdirector del Departamento Comercial.
Laminados Oviedo Córdoba, S.A.	Semitransformados del cobre y sus aleaciones.	5.000.000.000 (valor añadido)	Director Técnico
Aplicaciones Eléctricas Asturianas, S.A.L.	Aparellaje eléctrico.	623.817.000	Director Comercial.
Asturiana de Zinc, S.A.	Obtención de zinc y sus derivados. Subproductos	35.274.000.000	Subdirector de Producción.
Europa Minera, S.L.	Elaboración de tacos de arcilla para la minería y obra pública.	17.639.694	Director
Suministros y Mantenimientos del Agua, S.L.	Depuración, calderería en fibra de vidrio.	≈ 60.000.000	Copropietario y Administrador.
TENSA, S.A.	Tendido de líneas eléctricas e instalaciones auxiliares de la construcción.	589.070.853	Director Administrativo.
Telefónica de España, S.A.	Suministro del servicio telefónico y otras actividades	1.313.318.000.000	Jefe Provincial de Apoyo Comercial.

* Las cifras de ventas corresponden todas a 1993 según los respectivos Estados Contables de las empresas, salvo LOCSA (previsión para 1995 en valor añadido, es decir, sin incluir el precio del metal), SUMAGUA (el dato corresponde a ventas medias de los últimos años) y TELEFÓNICA (previsión de ingresos por operaciones para 1995).

La metodología elegida facilita un análisis exhaustivo de la estrategia de distribución de varias empresas, permitiendo recopilar una gran cantidad de información de carácter cualitativo muy valiosa, principalmente en mercados industriales, donde resulta complicado obtener información. Este método está muy ligado a la escuela nórdica, que confía más en la investigación cualitativa y que utiliza los casos

intensivamente, sin que esto excluya la utilización de los procedimientos cuantitativos tradicionales.

Los apartados que vienen a continuación recogen, en primer lugar, los aspectos más sobresalientes que, hoy por hoy, se están tratando dentro del Marketing Industrial para, seguidamente, pasar a centrarse en una de las "cuatro pes" o grandes áreas de decisión que componen el Marketing-mix de cualquier empresa: la DISTRIBUCIÓN.

II. MARKETING INDUSTRIAL.

2.1. CONCEPTO. MERCADOS Y PRODUCTOS INDUSTRIALES.

Un primer aspecto a destacar es el hecho de la existencia de una controversia entre dos posturas bien diferenciadas en torno al Marketing Industrial: por un lado, los autores que consideran que no se puede hablar, realmente, de un Marketing distinto para estos productos y mercados, sino que se trataría de la aplicación a ellos de una misma teoría de Marketing (FERN y BROWN, 1984); por otro, aquellos que defienden su carácter específico y único. Parece que la opción más aceptada es una intermedia. Tal y como afirma el profesor BELLO (1989, pág. 55), *"el Marketing Industrial forma parte de una misma demarcación científica, aunque existen unas CARACTERÍSTICAS PROPIAS que es necesario no olvidar si queremos tener éxito en nuestras acciones comerciales"*.

Lo que define a esta materia va a ser la **naturaleza de los clientes**: el Marketing Industrial es el Marketing dirigido a clientes industriales, organizaciones, instituciones o personas que adquieren los bienes y servicios para **utilizarlos**, **consumirlos**, **transformarlos**, **incorporarlos en sus procesos productivos** o para **revenderlos** de nuevo. De lo anterior se deduce que lo que distingue verdaderamente el ámbito del Marketing Industrial no es tanto el producto en sí sino el *comprador esperado* y la *utilización* del producto comercializado.

Como se puede apreciar fácilmente, las empresas integradas en los **mercados industriales** muestran una gran **heterogeneidad**, pudiendo ser **clasificadas** atendiendo a criterios muy variados. Una acertada clasificación de dichas entidades se puede consultar en el manual de SANTESMASES (1993), siendo las de otros autores semejantes:

- 1.- Empresas y cooperativas agrícolas, ganaderas y pesqueras.
- 2.- Industrias: extractivas, producción de energía, manufactureras y construcción.
- 3.- Revendedores: mayoristas y minoristas

- 4.- Administraciones Públicas: central, autonómicas y locales.
- 5.- Empresas y otras instituciones de servicio:
 - a) - Con fines de lucro (entidades financieras, compañías de seguros).
 - b) - Sin fines de lucro (hospitales, centros de enseñanza).

De la misma forma en que los mercados industriales son muy variados, otro tanto ocurre con los **tipos de productos industriales** destinados a tales mercados. Una clasificación mayoritariamente aceptada (ECKLES, 1990; REEDER, BRIERTY y REEDER, 1991; KOTLER, 1992; MIQUEL, ROYO y CUENCA, 1992; WEBSTER, 1994) es aquella que tiene en cuenta el modo en que se incorporan al proceso productivo del cliente y afectan a la estructura de su coste relativo y que distingue entre:

- 1.- **Materiales y partes** (pasan a formar parte del producto fabricado):
 - a)- Materias primas:
 - Productos agrícolas.
 - Productos naturales (minerales).
 - b)- Materiales y partes fabricadas:
 - Materiales componentes.
 - Partes componentes.
- 2.- **Bienes de capital** (entran parcialmente en el producto elaborado):
 - a)- Instalaciones:
 - Edificios.
 - Equipo fijo.
 - b)- Equipo accesorio:
 - Equipo y herramientas portátiles de fábrica.
 - Equipo de oficina.
- 3.- **Suministros y servicios** (no entran para nada en el producto elaborado):
 - a)- Suministros ("productos de consumo industrial")
 - Suministros de operación.
 - Artículos de mantenimiento y reparación.
 - b)- Servicios de negocios:
 - Servicios de mantenimiento y reparación.
 - Servicios de asesoría en negocios.

2.2. DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING DE CONSUMO E INDUSTRIAL.

Como ya se mencionó anteriormente, los mercados industriales presentan, en general, una serie de características peculiares que influirán de forma notable en las

estrategias y actuaciones de las empresas que se dirigen a ellos. Sin ser totalmente exhaustivos, en las que coinciden los distintos investigadores son las siguientes:

A. Mercados concentrados y compradores de mayor tamaño:

El número de clientes suele ser mucho menor que para los mercados de consumo, aunque se trata de clientes que adquieren mayores volúmenes de compra. En numerosas ocasiones constituyen mercados oligopolísticos. También es común el hecho de que se encuentren concentrados en determinadas zonas geográficas.

B. Relación más cercana entre comprador-vendedor:

Esta relación más estrecha y estable, en muchos casos personal se ve facilitada por las características anteriores que posibilitan la práctica de soluciones individualizadas y, lo que es muy importante, la creación de **relaciones a largo plazo** que en el futuro van a ser una fuente de valor esencial como medio para retener a los clientes y asegurarse su **lealtad**. Como afirma WEBSTER (1994, pág. 18) *"la interdependencia comprador-vendedor es verdaderamente un rasgo distintivo del Marketing Industrial"*. El vendedor depende de sus clientes porque en muchas ocasiones perder a alguno de ellos puede suponerle un descalabro económico, pero, a su vez, el comprador depende del suministro adecuado, del mantenimiento y de la reparación, de las entregas regulares y seguras, de la calidad del producto y de otros servicios proporcionados por la empresa proveedora.

C. Complejidad del producto:

Normalmente, los productos industriales son productos más complejos de utilizar que los productos de consumo. Esto hace que en los mercados industriales exista una gran preocupación por la excelencia de la calidad técnica del producto, la tecnología y la ingeniería (lo que se refleja en la formación de que disponen las personas de los puestos directivos y de la fuerza de ventas). Sin embargo, existe el peligro de que la empresa esté más **orientada al producto** que al mercado.

D. Demanda derivada:

Éste es un factor crítico para definir a los mercados industriales. Significa que los clientes industriales compran bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios o para revenderlos y que, por lo tanto, son los consumidores finales -la **demanda primaria**- los que determinan el nivel de demanda industrial. Esta

característica tiene implicaciones importantes para la gestión de Marketing y explica, además, otras características de la demanda de productos industriales, como son la *inelasticidad* de la misma y la *fuerte volatilidad* que presenta.

Una consecuencia importante es que, no sólo es necesario prever y vigilar la demanda directa, sino también la de sus clientes hasta llegar al consumidor final, con lo que el proceso de investigación de mercados se complica enormemente. Otra implicación es que las empresas industriales pueden estimular las ventas de sus productos actuando sobre la demanda de los productos de los clientes, promocionando el producto de la empresa entre esos compradores indirectos o, alternativamente, colaborando con sus clientes directos en desarrollar el mercado.

E. Demanda inelástica (especialmente a corto plazo):

Ello es debido a la naturaleza derivada de la demanda industrial, al hecho de que las organizaciones compradoras tienen que atender a sus propios clientes y cumplir con sus compromisos. Supone que el precio, aunque importante, no es la única consideración a la hora de decidir y que existen **otras variables** que jugarán un papel primordial (posteriormente se comentará el concepto de "coste total"). Cuando se pregunta a los directivos cuáles son los atributos más importantes en los que hacen hincapié sus clientes, en la práctica totalidad de casos el precio nunca aparece solo.

F. Demanda fluctuante:

La volatilidad es uno de los elementos más característicos de los mercados industriales y uno de los problemas claves de la gestión de las empresas que compiten en ellos. Es un fenómeno que aparece, de manera especial, en el caso de la demanda de nuevos equipos y plantas productivas. Una forma de conceptualizar esta realidad consiste en hipotizar que pequeños cambios en la demanda de productos de consumo causarían cambios fuertes en la demanda de los factores de producción de esos productos de consumo.

La literatura distingue dos factores explicativos de esta acusada volatilidad (BISHOP, GRAHAM y JONES, 1984; AGUIRRE y ZORRILLA, 1992): el llamado *principio de aceleración* (efecto vinculado a la existencia de compras de reposición y a la nueva demanda) y el *comportamiento de compra industrial* (más racional que el de los consumidores), que hace que en tiempos de crisis se pospongan las compras debido a que, en primer lugar, los inputs están más fácil y rápidamente disponibles y, en segundo

lugar, se espere a que los precios bajen más (el razonamiento es el inverso en momentos de prosperidad). Si además consideramos el hecho de que las empresas de un mismo sector suelen disponer de las mismas fuentes de información y que, por ello, tienden a reaccionar simultáneamente, la consecuencia es que las fluctuaciones se agudicen.

G. Demanda conjunta:

Surge cuando un producto requiere del acompañamiento de otros para ser útil, de manera que los compradores industriales prefieren obtener todos estos productos complementarios o una línea completa de productos de un único suministrador. De esta circunstancia se desprende la importancia que adquiere la **gama de productos** de la empresa y la necesidad de que no haya huecos o nichos en la misma.

H. Complejidad de proceso de compra:

Varias circunstancias vienen a producir esa complejidad. De un lado, el cliente industrial es un **cliente multipersonal**, es decir, normalmente en las adquisiciones de este tipo de productos interviene un mayor número de personas que en las decisiones de consumo (serían los *centros o comités de compra*), personas que pueden y suelen tener formaciones, motivaciones e intereses diferentes y múltiples interacciones entre ellas. Además, en muchas ocasiones, los participantes en los comités de compras o los compradores industriales son verdaderos **profesionales**. Se suele afirmar también que la compra del cliente industrial es **más racional que emocional** (ello, desde luego, no deja de ser cierto, pero la "emocionalidad" también está presente y, en ocasiones, aunque se disfrace con otras causas, es el determinante de la decisión de compra).

El resultado es que el proceso suele ser más largo, complejo y duradero, debido, también, al elevado valor monetario que suelen tener las compras y a la naturaleza técnica de alguna de ellas. No obstante, habría que distinguir entre **primera compra, recompra y modificación de recompra** (ROBINSON, FARIS y WIND, 1967; ANDERSON, CHU y WEITZ, 1987; KOTLER, 1992; SANTESMASES, 1993; WEBSTER, 1994), como situaciones que dan lugar a diferentes comportamientos.

I. Interdependencia funcional:

La complejidad y la participación de más personas en la compra, las relaciones más estrechas entre las empresas compradora y vendedora, la necesidad de productos "a medida" y la importancia que, hoy día, tiene el servicio y los "momentos de oportunidad"

en la generación de lealtad de los clientes, explican el hecho de que, si bien la existencia de **coordinación entre las distintas funciones empresariales** es básica para cualquier tipo de mercado, en el caso de los mercados industriales todavía lo es más. Dicho de otra forma, la efectividad del Marketing Industrial depende, en mayor medida, de otras actividades de la empresa.

J. Canales de distribución más cortos:

Ésta suele ser otra de las diferencias más apreciables entre el Marketing Industrial y el de Consumo. De ello trataremos en profundidad en la siguiente parte del trabajo.

K. Otras particularidades:

Utilización del **leasing**, **reciprocidad** en las relaciones de compra-venta y gran implicación en los **mercados internacionales**.

2.3. COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR INDUSTRIAL.

El nuevo entorno está originando cambios importantes en el comportamiento de compra industrial. Los clientes cada vez son más exigentes y reclaman una respuesta mucho más completa y global a sus necesidades. Podemos entender la relación que se establece entre compradores y vendedores industriales como un **sistema interactivo** caracterizado porque la dependencia, comunicaciones y asociaciones son aquí mucho más pronunciadas que en el Marketing de Consumo (BONOMA y JOHNSTON, 1978; ECKLES, 1990; REEDER, BRIERTY y REEDER, 1991, PARDO y SALLE, 1994).

Dado que lo que meramente se pretende en esta parte del trabajo es proporcionar una panorámica general del Marketing Industrial, no es el momento de detallar el proceso de compra con sus etapas, roles, participantes, factores que condicionan el comportamiento de compra, tipos de decisiones de compra y distintos modelos para explicarlo. Quedan recogidas seguidamente algunas ideas generales.

Ya habíamos tenido ocasión de comentar previamente que el **proceso de decisión** de compra industrial suele ser **más largo y racional** que en el caso de las decisiones de consumo (aunque depende de la clase de compra de que se trate, más incluso que del producto), pudiendo ser observables las **etapas** de reconocimiento del problema / determinación de las características y cantidades del producto requerido / descripción de las características y cantidades / búsqueda de fuentes potenciales / adquisición y análisis

de propuestas / evaluación de las propuestas y selección del suministrador / selección de una rutina de pedidos / evaluación del resultado y control (ROBINSON, FARIS y WIND, 1967; WEBSTER, 1994).

En muchas ocasiones la organización vendedora tiene que interactuar con un **centro o comité de compra**, que suele formarse en situaciones de "primera compra" y en aquellas donde un comprador individual no puede controlar los aspectos técnicos del producto bajo consideración y cuya composición y forma de actuar puede variar según el tipo de decisión de compra abordada (ECKLES, 1990). Al igual que ocurre para el comportamiento del consumidor, las personas que intervienen en el proceso de compra industrial sus susceptibles de desempeñar diversos **roles**: iniciador, influenciador, decisor, usuario, "guardabarreras" y agente de compras.

Las decisiones de compra pueden clasificarse, según su naturaleza a corto o a largo plazo, en varias categorías que irían desde las **transacciones puras**, en uno de los extremos, basadas fundamentalmente en el precio y en el mercado, hasta las **alianzas estratégicas**, como el J.I.T., en el opuesto (FRAZIER, SPEKMAN y O'NEAL, 1988; WEBSTER, 1994).

Son varios los autores que han tratado el tema de las alianzas, sus causas, tipología, factores que inciden en su desarrollo o que condicionan el éxito de las mismas y que, por razones obvias, quedan fuera del campo de este estudio. Para consultar sobre el tema se puede acudir, entre otros, a VARADARAJAN y RAJARATMAN, 1986; FERNÁNDEZ, 1992, 1993; MITCHELL y SINGH, 1992; TEECE, 1992; BUCKLIN y SEGUNPTA, 1993; GARCÍA, 1993; MODY, 1993; DÍAZ, SANTOS y SANZO, 1994.

Ya en otro orden de cosas, se han desarrollado diversas **modelizaciones** del comportamiento de compra industrial, tanto de **carácter parcial** (Modelo de Selección de Suministradores de LEHMANN y O'SHAUGHNESSY, Modelo de Lealtad al Suministrador de WIND, Modelo de la Matriz de Compra de ROBINSON, FARIS y WIND) como de **carácter global**. Entre estos últimos, podríamos destacar el **Modelo de WEBSTER-WIND**, el **Modelo de SHETH** (una adaptación de su modelo de comportamiento de compra del consumidor), el **Modelo de Respuesta del Mercado Industrial de CHOFFRAY y LILIEN** y el **Modelo de BONOMA y SHAPIRO**.

Dentro de esta parte dedicada al estudio y análisis comportamiento del comprador, también habría que incluir todo lo relativo a la **SEGMENTACIÓN** de los mercados industriales.

La segmentación de mercados industriales presenta ciertas peculiaridades. Suelen utilizarse criterios **preferentemente objetivos** (fácilmente medibles), tales como el tamaño de la empresa cliente, su localización, tecnología, sector al que pertenece o el nivel de uso que hace del producto, aunque también está bastante difundida la segmentación en función de un criterio subjetivo, los **beneficios buscados** con la compra.

De los procedimientos de segmentación de mercados industriales uno de los más generalizados es aquel que lleva a cabo una aproximación macro-micro o en dos etapas. En él se identifican primero **macrosegmentos** basados en características organizativas, para luego, si no es suficiente, dividir los macrosegmentos encontrados en **microsegmentos** basados esta vez en las características de la toma de decisiones. La microsegmentación afecta, fundamentalmente a la estrategia de comunicación.

Una extensión muy conocida del procedimiento anteriormente descrito la constituye el "**enfoque de nidos**" que desarrollaron BONOMA y SHAPIRO (1984), según los cuales existen cinco grupos de variables que permitirían segmentar los mercados industriales. Empezando desde fuera hacia dentro o de lo más general a lo más específico esos "nidos" o variables serían: **demográficas, operativas, enfoque de compra, factores situacionales y características personales.**

Por supuesto, para disponer de toda esta información relativa a los clientes, sus comportamientos, necesidades, mejores grupos de compradores, oportunidades y amenazas del entorno, fuerzas y debilidades de la empresa, productos más y menos rentables se necesita contar con un buen **Sistema de Información de Marketing**. A diferencia del SIM de Consumo, el Industrial se encuentra muy poco desarrollado quizá por inconvenientes relacionados con el coste y con la indisponibilidad de los datos (ECKLES, 1990).

Sin embargo, la investigación de mercados industriales sigue siendo tan importante como lo es en los mercados de consumo caracterizándose por tener una mayor **orientación técnica, concentración de las fuentes de información** (con gran confianza en las fuentes secundarias, en los estudios exploratorios y en los juicios de expertos), utilizar la **entrevista personal** fundamentalmente, y existir una **cooperación limitada de los entrevistados** por la resistencia a proporcionar información y por las limitaciones de tiempo (REEDER, BRIERTY y REEDER, 1991).

2.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING-MIX: PRODUCTO, DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN Y PRECIO.

El desarrollo de la estrategia de Marketing Industrial es similar a la de los productos de consumo en cuanto a la concepción, métodos o variables que se combinan. Sin embargo, la forma de combinar esos instrumentos varía en función de todas las características definitorias que hemos ido recogiendo en los párrafos anteriores.

2.4.1. PRODUCTO.

El producto es un **conjunto de aspectos tangibles e intangibles** susceptible de ser ofrecido, para satisfacer una necesidad, a los clientes a los que va dirigido. No ha de tomarse como algo fijo, alrededor del cual gire toda la actividad de la empresa (orientación al producto), sino que, al contrario, la **selección de los clientes**, la **estrategia de segmentación** del mercado, ha de constituir "*la elección estratégica clave y a largo plazo para la empresa industrial*" (WEBSTER, 1994, pág. 148).

Al igual que en los productos de consumo también es posible aplicar las etapas del **Ciclo de Vida** (*introducción, crecimiento, madurez y declive*) a los productos industriales. En general, se acepta mayoritariamente el hecho de que los productos industriales tienen **ciclos de vida más largos** que en el caso de tratarse de productos de consumo. Las mejoras o innovaciones es probable que se refieran a la presentación de los productos, al diseño, o a aspectos ergonómicos o de manipulación. Son frecuentes también, actualmente, las innovaciones relacionadas con el medio ambiente, la calidad o la inclusión de servicios, intangibles. Por el contrario, a diferencia de los largos ciclos de vida de los productos, las **tecnologías de proceso** suelen estar expuestas a innovaciones continuadas y rápidas.

Sin embargo, a pesar de esa mayor longitud de los ciclos de vida, en los últimos años se ha presenciado un **acortamiento** de los mismos, consecuencia de los cambios tecnológicos producidos y a la puesta en práctica de las nuevas **estrategias de aceleración** o de **Turbomarketing** (KOTLER y STONICH, 1991; KOTLER, 1992; VESEY, 1992; CESPEDES, 1994): la ventaja se encuentra en aprender a **fabricar y servir los productos más rápido** que la competencia.

En relación al tema del ciclo de vida que estamos tratando, POPPER y BUSKIRK (1992) analizan el concepto de "**ciclo de vida de la tecnología**" como algo característico de los mercados industriales y distinto al tradicional ciclo de vida del producto, que

consideran que no se adapta bien a los mismos. No son conceptos idénticos, dado que el ciclo de vida de la tecnología describe múltiples productos basados en la misma tecnología, tecnología que puede moverse a través de muchas empresas durante su ciclo. Según la opinión de estos autores, para este tipo de mercados, la **tecnología** constituye un factor crítico, mientras que la moda, importante en los mercados de consumo, juega un papel mucho menor. En ese ciclo de vida de la tecnología distinguen **seis etapas**: "*ruptura*", "*al tanto del último avance*", "*avanzada*", "*corriente principal*", "*madurez*" y "*declive*".

Las dos primeras son las fases de alta tecnología, donde los clientes son muy sofisticados y están capacitados para comprar basándose en la comprensión de los atributos tecnológicos del producto. Con la llegada del gran mercado los clientes no quieren o no pueden tener la experiencia característica de las primeras etapas, pero sí desean los beneficios de los productos, con lo que el Marketing se vuelve más importante que la Ingeniería, adquiriendo gran relevancia las estrategias de segmentación para sobrevivir a la caída de los precios que suele sobrevenir. Este segundo tipo de etapas puede suponer un grave problema para las empresas que no poseen las habilidades necesarias para dirigirse al gran mercado. Una posible solución estaría en la utilización de **distribuidores industriales** que complementen las carencias de la empresa, como aventuran HILL y BLOIS (1989) refiriéndose a nuevas y pequeñas empresas de alta tecnología.

También los productos industriales experimentan un **proceso de difusión y de adopción** por parte del mercado, donde es posible diferenciar distintos tipos de empresas: *innovadoras* (2'5 %), *empresas de adopción temprana* (13'5 %), *mayoría temprana* (34 %), *mayoría tardía* (34 %) y *empresas rezagadas* (16 %). Un trabajo de DAY y HERBIG (1990) se preocupa, precisamente, de las semejanzas y diferencias existentes entre la difusión de las innovaciones industriales y la de productos de consumo. Las etapas del proceso de adopción se han descrito, normalmente, como *conocimiento*, *interés*, *evaluación*, *comprobación* y *adopción*.

Dentro de la estrategia de producto, una vez segmentado el mercado y conocidos los clientes seleccionados, además del análisis del ciclo de vida del producto y del proceso de difusión y adopción, conviene resaltar una serie de elementos o variables sobre las que la empresa deberá actuar. Entre ellas podríamos destacar las siguientes:

A. Interrelación Marketing-I+D.

B. Calidad del producto.

C. Marcas.

D. Envase y embalaje.

E. Proporcionar valor añadido a los productos "mercancía".

F. Servicio al cliente.

Por último, y antes de pasar a otra variable de Marketing, dos apuntes. Primero, recordar que una estrategia de producto típica en mercados industriales es la **DIVERSIFICACIÓN**. Segundo, en ocasiones, los nuevos productos no siempre son desarrollados por el vendedor sino que es el propio comprador el que lo hace, seleccionando posteriormente al suministrador capaz de fabricarlo (o produciéndolo él mismo); su papel es, por lo tanto, mucho más activo, lo que supone un mayor acercamiento y relaciones más estrechas entre proveedor-comprador.

En el cuadro 2.4.1.1. se presentan las principales líneas que constituyen la gama de productos de la muestra de empresas asturianas.

2.4.2. DISTRIBUCIÓN:

Esta variable será estudiada en profundidad en la siguiente parte del trabajo, de modo que allí me remito para su análisis.

2.4.3. COMUNICACIÓN:

El objetivo de la comunicación es proporcionar información al cliente para que éste conozca y, al final, adquiera el bien o el servicio ofrecido. La utilización de las variables de comunicación (**publicidad**, **relaciones públicas**, **promoción de ventas**, **venta personal** y **Marketing Directo**) también es particular en el Marketing Industrial. En general, podemos decir que la **fiabilidad** actúa como eje fundamental de comunicación, existe un **número limitado** de medios de comunicación disponibles, la **publicidad** tiene un menor impacto, mientras que las **relaciones públicas** desempeñan un papel de mayor importancia, la **demandas es difícil de estimular**, la acción comercial se lleva a cabo a través de **oferta escrita**, con un **equipo comercial altamente cualificado**, como vendedores y como técnicos, donde la clave es la **prueba** del producto y donde el **proceso es largo hasta el primer contacto** (MOLERO, 1994).

De todas las herramientas del mix de comunicación, el Marketing Industrial tiende a poner más énfasis en la **VENTA PERSONAL**, que quizá sea el instrumento más utilizado como consecuencia de las características definitorias de este tipo de mercados.

Los contactos entre los vendedores y los clientes constituyen "momentos de verdad" por excelencia, donde los primeros representan a la organización vendedora para los segundos. La importancia de la fuerza de ventas ha hecho que, con frecuencia, se la considere como otra "P" de Marketing. McKENNA (1994, págs. 193 y ss.) al explicar su teoría sobre las relaciones hace hincapié en la relevancia que tienen, en su creación y mantenimiento, esas experiencias personales cuando afirma que:

Cuadro 2.4.1.1. - Gama de productos de la muestra de empresas asturianas

EMPRESA	LÍNEAS PRINCIPALES
PRODUCTOS ODAN, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • PRODUCTOS ODAN: <ul style="list-style-type: none"> - Línea blanca. - Guantes quirúrgicos. - Productos de esterilización. - Accesorios de electromedicina. - Detergentes y desinfectantes para uso hospitalario, industrial y de la hostelería. - Mobiliario específico para hospitales y mesas de quirófano. • MARTIN ESPAÑA (empresa conjunta): <ul style="list-style-type: none"> - Instrumental quirúrgico. - Electromedicina.
INDUS. QUÍM. NAL., S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación de coque metalúrgico. - Destilación de alquitrán de hulla. - Fabricación de permanganato potásico.
LOCSA, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Productos planos: chapas, bandas. - Productos para la defensa: copas, discos de artillería. - Cospes para la acuñación de monedas.
AEA, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Envoltentes plásticas. - Fusibles y portafusibles.
ASTUR. DE ZINC, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Zinc y sus transformados o aleaciones base zinc. - Subproductos como el ácido sulfúrico, mercurio y otros.
EUROPA MINERA, S.L.	<ul style="list-style-type: none"> - Tacos de arcilla para la minería y obra pública.
SUMAGUA, S.L.	<ul style="list-style-type: none"> - Embarcaciones en fibra de vidrio. - Camiones frigoríficos en fibra de vidrio. - Depuración en fibra de vidrio. - Impermeabilizaciones y decoración en fibra de vidrio.
TENSA, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Tendido de líneas eléctricas (alta/baja y media tensión). - Instalaciones auxiliares de la construcción.
TELEFÓN. DE ESP. S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Telefonía básica. - Comunicaciones internacionales. - Transmisión de datos. - Telefonía móvil. - Telefonía de uso público. - Negocios internacionales. - Información y publicidad. - Multimedia.

"La comunicación es un diálogo. Cuando la comunicación es efectiva, ambas partes ganan algo. Comunicarse con los clientes, según el nuevo Marketing, supone tanto escuchar como hablar. A través del diálogo se establecen relaciones, se conciben,

adaptan y aceptan los productos. () Las relaciones se establecen mediante experiencias. Las experiencias son un medio de comunicación. () Los directivos deben empezar a pensar como pueden crear experiencias positivas de las relaciones con sus clientes. El personal de ventas, los comerciantes y distribuidores, los representantes de fábrica de productos medicinales -que visitan a médicos y farmacéuticos-, los operadores telefónicos, la gente que presta servicio y ayuda post-venta, los consultores y todos los que tienen contacto con los clientes, constituyen medios de comunicación."

Como se puede deducir de lo que hasta este momento se ha dicho, la gestión de la fuerza de ventas juega un papel crítico dentro de las empresas industriales, gestión que englobaría las actividades de **reclutamiento o selección, entrenamiento, organización, motivación y dirección** de sus tareas (a qué clientes vender, qué productos deben ser enfatizados, proporcionarles un soporte adecuado). En el bloque de "Distribución" volveremos a tratar esta variable.

Por lo que se refiere a los restantes componentes o herramientas del mix de comunicación, también tienen un importante rol a desempeñar, a pesar de que existen empresas que creen que si un producto es bueno se vende a sí mismo, especialmente si se trata de directivos con formación técnica. Tanto la **publicidad industrial** como las **relaciones públicas** pueden prestar un **fuerte apoyo a la fuerza de ventas**, estimulando la demanda y la solicitud de ofertas que los vendedores cerrarán, gracias al mayor conocimiento que proporcionan de la empresa y de sus productos al mercado y al resto de públicos objetivos del entorno. La palabra clave en comunicación, en concreto, y en el resto del Marketing, en general, es "**COORDINACIÓN**".

La **PUBLICIDAD industrial** tiene un carácter informativo, con un estilo más racional, menos persuasivo, con textos más largos y preferencia por los medios escritos. Normalmente, no se sirve de los medios de comunicación de masas tradicionales en el Marketing de Consumo, sino que utiliza medios selectivos como catálogos de venta, directorios, publicaciones industriales o comerciales, revistas generales de negocios, entre otros posibles. Los medios más utilizados son los **espacios publicitarios** (en revistas de interés general, revistas generales de negocios, revistas de una industria o función específica), el **Marketing Directo** (correo directo, catálogos y teléfono) y los **directorios**.

En relación a los **mass media**, a pesar de que no son, con mucho, muy utilizados, en algunas ocasiones pueden resultar útiles, dado que el mensaje sufre muy poca competencia de otras empresas y, además, como el impacto se produce fuera de la

oficina, también hace que experimente menos rivalidad del resto de necesidades del negocio del receptor. Así, servirse de la televisión en el caso de que el público objetivo esté compuesto por pequeños empresarios o como forma de cambiar actitudes, o cuando el mercado está muy concentrado geográficamente utilizar los periódicos o cadenas locales, podría suponer alternativas a considerar.

Una mención especial merecen los **catálogos** y las **hojas de datos**. Los primeros se utilizan para comparar los productos, las aplicaciones y los precios de las distintas ofertas competitivos. Pueden acelerar la venta, pero es difícil que por sí solos la cierren, ya que, únicamente, proporcionan información básica. Adicionalmente, apoyan la labor de ventas en el sentido de que el vendedor no siempre le va a ser posible recordar transportar todos los productos del fabricante consigo. Las hojas de datos detallan toda una serie de información técnica sobre dimensiones, eficiencias, límites de tolerancia, resultados del producto, ahorro de costes y otros aspectos. Su contribución reside en ayudar al vendedor en sus respuestas al cliente y en el hecho de que las decisiones de compra se producen, en muchas ocasiones, cuando el vendedor no está presente, actuando como un sustituto del mismo para asistir a los decisores e influenciadores.

Anunciarse en **directorios** también es una de las opciones más empleadas. Por ejemplo, en el caso de Asturias, el Instituto de Fomento Regional ha editado, en colaboración con el Instituto de la Mediana y Pequeña Empresa, un nuevo *Directorio de Empresas Industriales y de Servicios de Apoyo Industrial del Principado de Asturias*, que supone la actualización del anterior y también su ampliación, al incluir el sector servicios.

Por su parte, las **RELACIONES PÚBLICAS** también tienen su papel a cumplir, en la medida en que pueden contribuir a mejorar la imagen de la empresa o del producto entre los públicos relacionados de alguna manera con la empresa y como consecuencia de que la demanda es derivada. Pueden definirse como *"la función de la dirección que evalúa las actitudes del público, vincula las políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para conseguir comprensión y aceptación pública"* (ECKLES, 1990, pág. 294). Se utiliza, por tanto, en las organizaciones para *"conseguir la difusión de información relevante a través de los medios de comunicación, así como para mejorar su propia imagen y la de los productos o servicios que ofrecen, ante los distintos públicos a los que se dirigen, en particular, y la sociedad, en general"* (SANTESMASES, 1993, pág. 533).

Constituye uno de los elementos que **más está creciendo**, según se desprende de la literatura, dentro de la mezcla de comunicación por dos razones, fundamentalmente (REEDER, BRIERTY y REEDER, 1991): **credibilidad** (presenta el grado más alto de entre todos los elementos promocionales, de ahí que los artículos firmados con el nombre del autor en publicaciones comerciales tengan un alto valor) y **coste por contacto** (uno de los más bajos).

Dentro de la **PROMOCIÓN DE VENTAS**, que incluye todas aquellas actividades, aparte de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, que tratan de estimular las ventas a corto plazo y la efectividad del intermediario, se pueden encontrar una gran variedad de técnicas, destacando, particularmente, la asistencia a **ferias y exposiciones**. La utilización de la promoción de ventas, en general, suele ser menor que en los mercados de consumo (VÁZQUEZ, TRESPALACIOS, RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE y otros, 1994).

Las ferias o exposiciones comerciales (no ferias de muestras generales) permiten a los fabricantes o a los distribuidores mostrar sus productos o describir sus servicios a los clientes, distribuidores, suministradores y a la prensa, de forma que contribuya a aumentar la notoriedad de la empresa y a provocar pedidos, además de alcanzar a una audiencia realmente elevada (muchas de la cual estará compuesta por decisores, si se ha sabido elegir las ferias adecuadas) y reducir el número de visitas o llamadas necesarias para cerrar la venta (REEDER, BRIERTY y REEDER, 1991). En definitiva, puede significar una buena plataforma para la venta. No obstante, su coste total es elevado, lo que obliga a que haya que fijar cuidadosamente los **objetivos**, tener cuidado de alcanzar la **audiencia deseada** y **asignar** apropiadamente del **fondos**.

Finalmente, por lo que se refiere a la utilización de **MARKETING DIRECTO** (correo directo, telemarketing, catálogos y hojas técnicas, correo electrónico) merece una mención especial, ya que su participación en la estrategia de comunicación de las empresas es cada vez mayor. Ya hemos mencionado la función de los catálogos y las hojas técnicas. Gracias a las innovaciones y a la sofisticación de la técnica informática las posibilidades que ofrece son aún mayores. La ventaja general que presentan estos medios es su carácter "**directo**" y especialmente **adaptado** al público deseado, con mensajes personalizados y con los que se posibilita obtener, en muchas ocasiones, una respuesta directa que permite cerrar la venta. Una dimensión crucial dentro del Marketing Directo son, desde luego, las **bases de datos** y **seleccionar correctamente la audiencia** a la que se quiere dirigir para evitar, por ejemplo, que el correo directo sea considerado "basura".

Una de las áreas que más se ha expandido ha sido la del **telemarketing**. La razón está en la capacidad que tiene para complementarse bien con la fuerza de ventas (COPPETT y VOORHEES, 1985), permitiendo reducir el número de las costosas visitas de venta, aunque no pueda sustituirlas. Representa una herramienta de servicio que hace posible un contacto cercano con el cliente y una retroalimentación simultánea, con lo que la empresa podrá responder más rápido y de forma más efectiva que antes. La productividad de los vendedores se verá aumentada dado que se les liberará de las tareas rutinarias (lo mismo ocurre con otros instrumentos de Marketing Directo, en especial los sistemas EDI).

La probabilidad de que las funciones de proporcionar servicio al cliente, tomar pedidos y evaluarlos sean desarrolladas exclusivamente por personal de telemarketing es menor a medida que los productos son más técnicos; el telemarketing es más adecuado para productos que son adquiridos de forma repetitiva y/o tienen un valor unitario reducido (ECKLES, 1990), aunque esto no quiere decir que el personal encargado de esta función no tenga que estar suficientemente entrenado y formado.

Como puede apreciarse, cada una de estas herramientas o técnicas de comunicación presenta ventajas para la organización, lo que hace que, en principio, sea conveniente utilizarlas conjuntamente de manera que se refuercen unas a otras. Algunas investigaciones demuestran que las fuentes impersonales son más importantes en las primeras etapas del proceso, en la toma de conciencia, mientras que las personales toman el relevo en las fases de evaluación, comprobación y adopción.

2.4.4. PRECIO.

Desde el punto de vista del Marketing, el precio es el valor que el cliente entrega a cambio del conjunto de utilidades que recibe. De la argumentación que se ha seguido hasta este punto se deriva que no constituye el único factor que tienen en cuenta los compradores industriales y que no puede ser considerado independientemente del "valor" que el cliente recibe de la oferta. La calidad del producto y el servicio requerido son determinantes del precio: el cliente industrial no adquiere "productos" sino "valor", de forma que al evaluar el precio considera una serie de dimensiones que generan o reducen los costes y/o disminuyen o suman valor a la compra (AGUIRRE y MAQUEDA, 1992). Más que precio lo que se tiene en cuenta es el **COSTE TOTAL**.

Aún así, tiene un destacable papel que cumplir en relación a la estrategia de Marketing, de modo que, junto a la calidad y el servicio, configura una parte crítica de la estrategia empresarial, no en vano su rentabilidad está directamente relacionada con los niveles fijados de precios. En muchos contratos que se realizan para periodos de tiempo determinados, los precios que se establecen son inamovibles durante ese periodo. Además, contribuye al posicionamiento en los segmentos seleccionados, interactuando con el resto de variables de Marketing. WEBSTER (1994) defiende que el precio debería considerarse como **parte de la oferta del producto** porque, en primer lugar, es una dimensión importante de las percepciones del comprador sobre el valor global que recibe; desde el punto de vista del vendedor el precio determina la rentabilidad y los márgenes para cubrir los costes del resto de aspectos del producto y, finalmente, porque el precio representa una variable fundamental para explotar el ciclo de vida del producto.

En ciertas ocasiones, incluso, puede constituir la principal ventaja competitiva y la variable de decisión fundamental, como ocurre en aquellos mercados industriales donde el proceso de compra se realiza a través de **licitaciones** o **subastas** o en los mercados de **exportación**.

En cuanto a los determinantes que tienen capacidad para afectar al nivel del precio podemos destacar la demanda del mercado, las necesidades del cliente y de otras partes interesadas, los costes, el beneficio deseado u otros objetivos, el ciclo de vida del producto, las elasticidades cruzadas entre los productos de la gama de la empresa, la competencia, el resto de variables de Marketing y la normativa legal.

La empresa cuenta con varias alternativas o procedimientos de fijación de precios: precios basados en los costes, demanda y competencia (LAMBIN, 1991; KOTLER, 1992; SANTESMASES, 1993; WEBSTER, 1994). Análogamente, ECKLES (1990) menciona las estrategias de precios basados en la competencia (liderazgo/seguimiento de precios, precios competitivos, precios de descremación y precios de penetración), estrategias basadas en el coste (precio más margen, precio marginal), estrategias basadas en la organización (precio de exceso de capacidad, precios de transferencia), estrategias basadas en el beneficio (obtener un determinado rendimiento sobre la inversión) y estrategias de precios basadas en el mercado (fijación de precios en función del valor percibido).

Prácticas en relación a la fijación de precios existen muchas. En general, se podrían mencionar a las **licitaciones** o **subastas competitivas** (abiertas, donde el proceso es más informal y son consideradas otras variables además del precio, y cerradas, en las que el

precio es la única variable importante), **leasing**, **precios negociados**, **precios descontados** y **precios geográficos** (FOB origen, FOB destino, precio uniforme de entrega y precio de zona). SANTESMASES (1993) recoge, según el papel que juegan las partes en la fijación de precios, el **sistema de precios administrado** (el vendedor fija el precio para un producto y el cliente paga el precio especificado -bien precios fijos o con descuentos-), **licitación** (el comprador determina el precio mediante subasta entre las ofertas presentadas) y **precios negociados** (se establece por acuerdo entre el comprador y el vendedor, con la independencia de la existencia de listas de precios y estructuras de descuento). Los sistemas flexibles de este último tipo son más probables a medida que la interacción entre las partes sea mayor o en situaciones en las que existe capacidad excesiva y altos costes fijos.

VÁZQUEZ, TRESPALACIOS, RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE y otros (1994) ofrecen las siguientes características diferenciales para la fijación de precios industriales:

1. Las negociaciones de fijación de precios son muy habituales.
2. Importancia que para los clientes tienen las condiciones de financiación.
3. Se utiliza poco el precio como elemento promocional: el cliente sólo aceptará un menor precio por una mayor cantidad si el descuento compensa el incremento de los costes de inventario que puede suponer la compra adicional.
4. Uno de los objetivos más frecuente para determinar el precio es hacerlo en función del rendimiento sobre la inversión.
5. Se usan de forma generalizada las listas de precios brutos que luego puede modificarse a lo largo de las negociaciones.
6. Para los bienes de capital, una alternativa de financiación al precio es el leasing.

III. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS INDUSTRIALES.

Las nuevas y cada vez mayores exigencias que plantean los clientes en temas de servicios solamente pueden ser satisfechas gracias a contar con una adecuada red y estrategia de distribución, lo que convierte a esta variable del Marketing-mix en un **elemento de diferenciación**, de **ventaja competitiva** y generación de **lealtad**. Esta revolución de los servicios debida a la presión de los mercados y a las posibilidades que abren los adelantos tecnológicos está desdibujando las fronteras existentes entre lo que normalmente se consideran bienes y servicios y está haciendo que las empresas industriales tengan que aprender a gestionar estos últimos y la calidad de los mismos, obligándolas a sustituir su tradicional orientación hacia el producto o la tecnología por una orientación hacia el mercado.

Se desarrollan a continuación algunos de los principales resultados conjugando las opiniones manifestadas en las entrevistas celebradas y la revisión bibliográfica realizada sobre el tema. Desglosamos las conclusiones en diversos apartados correspondientes con el guión utilizado en las entrevistas personales.

1.- El **carácter estratégico y crítico de la distribución** queda reflejado en una serie de hechos que, de forma resumida, podrían enunciarse como sigue:

a) Importancia que tienen la **disponibilidad** y la **fiabilidad de suministro** como objetivos de adquisición del comprador industrial. Prácticamente todas las empresas reconocían que, cada vez en mayor medida, un atributo clave para sus clientes lo suponía el servicio proporcionado por sus proveedores, especialmente entendido como **plazo de entrega, entregas regulares, en cantidades más pequeñas, precisas y fiables** que permitieran reducir inventarios, considerados, en palabras de uno de los directivos como un verdadero "cáncer" para las empresas.

Por consiguiente, en un entorno como el actual debería potenciarse como elemento de diferenciación y de ventaja competitiva la **logística** (en especial su parte de **distribución física**): tal y como el CENTRO ESPAÑOL DE LOGÍSTICA Y ANDERSEN CONSULTING recogen en su estudio sobre "*La logística en España en la Década de los 90*", realizado en 1992, de los cuatro factores principales de obtención de ventajas competitivas de esta década (servicio al cliente, calidad en el producto y en la presentación, reducción de costes directos, tecnología y sistemas de información), tres de ellos están relacionados directamente con la logística: servicio al cliente, reducción de costes directos y tecnología.

Sin embargo, en ninguna de las empresas las actividades logísticas estaban estructuradas e integradas en un departamento separado, dependiente directamente de la Dirección General, sino que esta función estaba adscrita bien al Departamento de Compras, al de Producción o al Comercial según los casos y las actividades. También se revelaron los problemas y la consiguiente **necesidad de coordinación** de las distintas áreas funcionales para lograr ofrecer un buen servicio logístico, resultando imprescindible la asunción de las actividades de Marketing Industrial por la alta dirección de la empresa. Además, muchas empresas sólo parecen desear trasladar los costes (por ejemplo inventarios) a sus proveedores o sus distribuidores, con lo que la cadena de valor añadido total no resulta más eficiente

b) Entre todos los elementos del Marketing la distribución se caracteriza por ser una de las variables más **difícil de modificar**: la asunción de compromisos, la disponibilidad de canales, el poder de los existentes o la propia resistencia al cambio de los directivos son algunos factores que vienen a explicar este hecho.

c) Al igual que en el trabajo de COREY, CESPEDES y RANGAN (1991), quienes estudiaron cuatro productos-mercados previamente seleccionados, se observa que las **empresas líderes** presentan ciertos rasgos comunes, entre los que cabe mencionarse el establecimiento y mantenimiento de una **fuerte red de distribución**.

d) Las **utilidades** vinculadas a la distribución (no sólo la de tiempo) equivalen a **servicio y servicio**, hoy día, es equiparable a **ventaja competitiva**.

e) Por último, una de las tendencias que más se ha asentado en los últimos tiempos ha sido la de las **alianzas estratégicas**, fenómeno éste aplicable a múltiples ámbitos dentro de la empresa, por ejemplo, al Marketing, y dentro del mismo, a la Distribución. Especial mención merece en este sentido el cambio que se está produciendo en las **relaciones entre fabricantes, intermediarios y clientes finales** en cuanto a un acercamiento y una orientación más a largo plazo de las mismas.

2.- Canales de distribución para los mercados industriales:

Normalmente, cuando se habla de la distribución en los mercados industriales se suele mencionar a los **canales directos** o **cortos** como las alternativas predominantes. No obstante, la **mezcla** o **combinación de instituciones**, las **funciones** o responsabilidades asignadas a cada una de ellas y las **relaciones** entre los distintos participantes van a variar considerablemente de un producto-mercado a otro y, a su vez, dentro de cada uno de ellos como consecuencia de factores tales como la naturaleza del producto, la demografía del mercado, el comportamiento de compra del cliente, los costes de distribución, el ambiente de la unidad de negocios y la infraestructura de la distribución del sector industrial y del país (COREY, CESPEDES y RANGAN, 1991).

Una idea importante es que los productores suelen crear **sistemas de distribución de canales múltiples o híbridos**, tratando así de adaptarse a las distintas líneas de productos o a los mercados en los que la empresa compite.

Para la muestra de empresas asturianas investigada, se resume en la Tabla 3.2.1. los sistemas de distribución utilizados.

Tabla 3.2.1. - Canales de distribución de la muestra de empresas asturianas entrevistadas

EMPRESA	ACTIVIDAD	ÁMBITO	CANALES										
			Mercado Nacional				Mercado Internacional						
			V. Directas	Distr. Ind.	Agentes	Otros	V. Directas	Ag. Españ.	Ag. Extr.	Dist. Esp.	Dist. Extr.	Otros	
PTOS. ODÁN	Fabricación/comercialización de material médico-quirúrgico.	Nacional	•	•	Se está estudiando para futuro	Distrib. propio							
IQN.	Carboquímica, metalúrgica y química inorgánica	Internacional	•	•			•	•	•		•		
LOCSA.	Semitransformados de cobre y sus aleaciones	Internacional	•			Gerencia			•				
AEA.	Aparellaje eléctrico	Internac.		•								•	
AST. ZINC.	Obtención de zinc y sus transformados. Subproductos	Internacional	•	•	•		•	•					Distribuidor propio
EUROPA MINERA	Elaboración de tacos de arcilla para la minería y obra públ.	Nacional				Gerencia							
SUMAGUA	Depuración, calderería en fibra de vidrio	Regional		•		Gerencia							
TENSA	Tendido de líneas eléctricas e instalaciones auxiliares de la construcción	Nac. (tend) Asturias (instalaciones)	•			Gerencia							
TELEF.	Suministrar el servicio telefónico	Internacional	•			TELYCO: (filial) Telemark.	Filiales con el mismo sistema de TELEFÓNICA						

(•) CANALES DE DISTRIBUCIÓN utilizados

3.- Las condiciones que favorecen un sistema de distribución para un segmento o mercado fundamentado, principalmente, en las ventas directas se constata que son:

- a) **Gran tamaño del cliente.**
- b) Considerable **concentración geográfica de compradores.**
- c) **Mayores necesidades de los compradores de recibir información técnica.**
- d) **Defensa del producto** (si los costes lo permiten).
- e) **Fuerza de la negociación** (si los costes lo permiten).

f) Puede resultar una fórmula adecuada cuando el producto presenta un alto grado de **complejidad técnica** que requiere formación muy especializada del vendedor e interdependencia departamental, la **tecnología cambia rápidamente** o se requieren **frecuentes e importantes adaptaciones**, el **servicio pre y post-venta** juega un papel relevante y es complicado o se trata de un producto con un **alto valor añadido**, para el que el **proceso de compra es complejo y duradero**.

g) Los **costes** de distribuir los productos vía intermediarios superan a los de la venta directa.

h) **Rechazo**, en ocasiones, del cliente a **tratar con intermediarios**. A veces, esta actitud se debe a que el énfasis se pone en el menor precio y no en el menor coste total.

i) Necesidad de **controlar el mercado**.

j) **Razones históricas**: haber comenzado con ese sistema y estar funcionando satisfactoriamente.

4.- Principales funciones asignadas a la fuerza de ventas:

La **tarea** de los vendedores industriales suele ser **compleja, amplia e individualizada** como consecuencia de las características propias de los mercados y productos industriales. El vendedor industrial ha de ser un "**gestor del cliente**" lo que implica que ha de ser capaz de hacer frente a todas las posibles contingencias que puedan surgir, individualizar y particularizar la oferta del producto, actuar como un consultor del producto, instruir a los clientes y proporcionar información en ambas direcciones. Todo ello facilitado por las **nuevas tecnologías de la información**, que no sólo permiten la existencia de un vínculo más estrecho entre empresa y cliente, sino que liberan al vendedor de las tareas rutinarias permitiéndole centrarse en otras directamente más relacionadas con la venta y el desarrollo del mercado. Toda esta complejidad afecta, por un lado a la **formación** requerida por la fuerza de ventas, donde los aspectos técnicos cobran una gran importancia, y, por otro, al tipo de **remuneración** utilizada, caracterizada, en general, por un alto componente fijo.

Especialmente, es destacable su idoneidad como **herramienta de comunicación**. De hecho, dentro del mix promocional industrial el énfasis tiende a hacerse en la venta personal, utilizándose el resto de medios, básicamente, con el fin de aumentar la productividad y eficiencia de los vendedores. La explicación está en su carácter bidireccional y en que las relaciones personales que pueden mantener con los clientes son una fuente de información crucial para la empresa, dando origen a un proceso de retroalimentación necesario en una organización orientada al mercado. En todas las empresas entrevistadas la fuerza de ventas directa llevaba a cabo actividades de recogida de información sobre necesidades, quejas, competencia, situación financiera de los compradores, entorno y otras cuestiones.

Además de las funciones hasta ahora comentadas de **gestión de la información** (en ambas direcciones) y de la **función de venta** (hacer llamadas, resolver objeciones, programación de ventas, presentaciones de ventas, asesoramiento, negociación de las condiciones, introducción de la empresa en las listas de proveedores de los clientes) **otras funciones** o responsabilidades podrían ser las siguientes: **trabajar con los pedidos** (recoger pedidos, manejar devoluciones), **servir el producto** (pruebas de equipos, supervisión de la instalación), **servir al cliente, asistencia a conferencias/encuentros, reclutamiento/entrenamiento, entretenimiento** (llevar a los clientes a comer, visitar la ciudad), **trabajar con los distribuidores**.

En relación a este ámbito, una línea de investigación abierta de gran importancia e interés es la destinada a **cómo mejorar la productividad o reducir los costes de la fuerza de ventas directas**, ya que son estos unos de los problemas más graves a los que se han de enfrentar las empresas que utilizan este canal. HISE y REID (1994) proponen técnicas como los programas de gestión de cuentas de clientes, el esfuerzo de generación de peticiones de oferta, los programas de venta asistida por ordenador, el telemarketing y los contratos sistemáticos. Muchas de las soluciones propuestas pasarían por aprovechar los beneficios derivados de la aplicación de la automatización o de las tecnologías de la información.

5.- Condiciones que favorecen la utilización de distribuidores independientes.

Entre las mismas cabe citar:

- a) **Producto relativamente simple, estándar o de poco valor añadido.**
Normalmente, los distribuidores no suelen tener capacidad para trabajar con aplicaciones muy complejas o con segmentos de clientes muy específicos.
- b) **Situaciones de recompra o reemplazamiento.**

- c) **Potencial de compra de los clientes modesto**, existiendo una gran base de clientes potenciales.
- d) Mercados **dispersos y fragmentados**.
- e) Existencia de una **propensión a adquirir varios productos**, a menudo de distinta empresa, en una misma operación.
- f) Disponer de un **servicio local**, de forma consistente, es muy importante para el cliente, particularmente la entrega y un servicio rápido. Se trata de potenciar aspectos estratégicos que de una forma rentable enfatizan la cercanía al cliente.
- g) **Aplicaciones muy variadas** de los productos y necesidad de tener un **conocimiento profundo** en cada una de ellas.
- h) **Productos que son fácilmente almacenables y vendibles a nivel local**.
- i) La **responsabilidad de la decisión de compra** está localizada en los **niveles inferiores** de la organización.
- j) **Potencial de ventas de una zona reducido**, no compensando los costes de los vendedores.
- k) El **margen del producto** permite la utilización de los intermediarios.
- l) **Poder de los distribuidores** para evitar que la empresa contacte directamente con los clientes a los que de no mediar esta circunstancia atendería directamente.
- m) **Dificultad y esfuerzo para entrar en los mercados**, debido a la necesidad de contactos, experiencia, relaciones con los compradores (típico de mercados extranjeros).
- n) **Tradición histórica** del sector.

6.- **Funciones básicas que desempeñan los distribuidores independientes:**

El distribuidor independiente es una **organización de servicio** (de ahí su importancia creciente), que ofrece numerosos y apreciables beneficios tanto a los fabricantes como a los clientes finales, tal y como puede observarse en la Tabla 3.6.1.

Tabla 3.6.1. - Beneficios Proporcionados por los Distribuidores Independientes

BENEFICIOS PARA EL FABRICANTE	BENEFICIOS PARA EL CLIENTE
1. Llevar inventarios.	1. Proporcionar entregas rápidas.
2. Combinar outputs del suministrador.	2. Proporcionar surtido de productos.
3. Compartir el riesgo del crédito.	3. Proporcionar crédito local.
4. Compartir las tareas de venta.	4. Ayudar en las decisiones de compra.
5. Predecir las necesidades del mercado.	5. Anticipar necesidades.
6. Proporcionar información del mercado.	6. Proporcionar información del producto.
7. Aumentar el servicio al cliente.	7. Aumentar el servicio al cliente.

Fuente: REEDER, BRIERTY y REEDER (1991): *Industrial Marketing, Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall International, pág. 318.

En el desarrollo de las funciones desempeñadas por los distribuidores independientes, un dilema frecuente para estos intermediarios es el hecho de que se enfrentan a demandas simultáneas y, a menudo, opuestas de sus suministradores y de los usuarios finales, es decir, tiene que servir a dos tipos de clientes al unísono (HAHN y CHANG, 1992), muchas veces con necesidades diferentes y contradictorias. Las funciones que en mayor o en menor grado pueden tener asignadas son:

- a) **Adquirir la propiedad** o titularidad de la mercancía.
- b) **Visitar y/o vender el producto** a los clientes actuales o potenciales de la empresa. **Cobertura del mercado/disponibilidad del producto.**
- c) **Mantenimiento de inventario** (aunque es apreciable de manera notable una cada vez mayor resistencia a desempeñar esta función).
- d) **Proporcionar información** sobre el mercado o el entorno. Estar cerca del cliente.
- e) **Conocer el producto y el mercado.**
- f) **Buscar nuevos clientes** (es más raro que se encarguen de encontrar nuevas aplicaciones a los productos ofertados por sus suministradores).
- g) **Promocionar** los productos.
- h) **Planificar la estrategia de distribución local** (en ocasiones).
- i) **Procesamiento de pedidos.**
- j) **Servicio al cliente.**
- k) **División de la cantidad de producto.**
- l) **Financiación y crédito.**
- m) **Reagrupar pequeñas cantidades.**
- n) **Clasificar y estandarizar** los productos.
- o) **Adquirir grandes envíos** del fabricante.

Resulta, en otro orden de cosas, muy interesante resaltar la contribución que pueden tener los distribuidores independientes en relación a las **nuevas y pequeñas empresas de alta tecnología**, organizaciones en las que tradicionalmente surgen problemas de orientación al Marketing y, en concreto, dificultades por contar con inadecuadas estrategias de distribución (HILL y BLOIS, 1989): estos intermediarios pueden complementar estas deficiencias.

Otro tanto ocurre también en el caso de **mercados de exportación**, donde una estrategia de entrada muy frecuente es aquella que descansa en el uso de distribuidores en los países de destino. Para muchas empresas industriales, y así quedó patente en las entrevistas, los mercados internacionales se hallan al mismo nivel que el nacional o son,

incluso, más importantes, especialmente en tiempos de crisis como los que hemos sufrido durante los últimos años. Recientemente, sin embargo, el **desarrollo de las tecnologías de la información** permite, con mayor facilidad y a un coste cada vez menor, el contacto directo entre fabricantes y clientes en los mercados internacionales, lo que puede suponer una tendencia a favor de la venta directa en los mismos.

7.- Criterios de selección de los distribuidores:

La cada vez más evidente importancia que las condiciones actuales de los mercados están deparando a los distribuidores independientes, las características propias de esta alternativa y la dificultad de modificar los compromisos adquiridos traen consigo la inevitable preocupación por llevar a cabo una adecuada selección de los distribuidores independientes (y de los suministradores), especialmente cuando las relaciones tienden a establecerse a largo plazo. Los factores que, normalmente, pueden afectar a esta decisión se suelen clasificar en tres grupos:

- a) **Factores de ventas y de mercado** como pueden ser el conocimiento del mercado, la cobertura del mismo, la frecuencia de las visitas de compra, las necesidades y el tamaño de cada segmento.
- b) **Factores de producto y servicio** como el conocimiento del producto, el servicio y las facilidades de almacenamiento, la calidad del personal de servicio, la compatibilidad con otras líneas de productos similares o la etapa del ciclo de vida del producto.
- c) **Factores de riesgo e incertidumbre** como el entusiasmo por el producto, el éxito previo, los costes implicados, el grado en que tratan con los fabricantes competidores, el curriculum de los directivos, el carácter y la actitud de los mismos, la habilidad de gestión, el estatus financiero y el tamaño.

De todos ellos, tanto los diversos trabajos como la investigación cualitativa llevada cabo resaltan la importancia que se concede, especialmente, al **conocimiento que el distribuidor disponga del mercado y la cobertura efectiva del mismo**, aunque es muy frecuente la utilización de **criterios de selección muy variados y múltiples**.

8.- Posible evolución futura de los distribuidores independientes:

Si se revisan los trabajos de autores que han tratado el tema (aunque ninguno de ellos referido al caso español), todos ellos opinan que, a pesar de que el **perfil predominante del distribuidor industrial** todavía sigue siendo un negocio de un

propietario independiente, dirigido por él mismo, pequeño, que lleva un gran número de líneas, que sirve a un elevado número de clientes, reacio a innovar y a crecer más allá de ciertos límites, que no se encarga normalmente de desarrollar el mercado, incapaz de proporcionar información, que desempeña su actividad en un único lugar, con problemas de gestión en áreas claves (Gestión de Personal, de Inventarios, Planificación Financiera y Marketing) y más orientado hacia el cliente que hacia el fabricante, los **distribuidores industriales están cambiando**.

En un trabajo de HERBIG y O'HARA (1994) se enumeran una serie de **problemas**, de naturaleza muy variada, a los que están teniendo que hacer frente estos intermediarios en la presente década. Así, podría hablarse de exigencias o dificultades relacionadas con los **clientes** (necesidades de lotes pequeños, presiones de precios, retrasos en los pagos), con la **competencia** (intensa competencia en precios, demasiados competidores, fortalezas de los mismos), con los **suministradores** (incapacidad para proporcionar precios satisfactorios, crédito, nuevos productos, comunicación efectiva) o con las **condiciones económicas generales** (tipos de cambio, insuficiente apoyo gubernamental, crisis económica). Todo ello hará que muchos de los distribuidores independientes necesiten **buscar nuevas formas de hacer negocios y de competir** si desean sobrevivir en el futuro.

¿Cuáles podrían ser estos **cambios o tendencias para el próximo siglo**? En los que parece que hay una coincidencia generalizada son:

a) **Incremento del papel y de las oportunidades de negocio** como consecuencia del incremento de los costes que supone mantener la fuerza de ventas directas, el aumento de los costes de transporte y de inventario, los cambios producidos en los productos (estandarización) y en los requisitos de servicio al cliente, debido a modificaciones en la forma de manejar físicamente las mercancías y a la implantación de sistemas JIT, que pueden favorecer este canal de distribución, aunque exigen relaciones muy estrechas entre los participantes. Las necesidades de competir internacionalmente también incentivarán el mayor uso de distribuidores.

b) Fusiones y adquisiciones de distribuidores por parte de los fabricantes o de otros distribuidores con un **incremento del tamaño** (cadenas de distribuidores manejadas por grandes corporaciones, con gran poder de negociación).

c) **Aumento de la especialización** de los distribuidores.

d) **Aumento de las funciones desempeñadas** por los distribuidores.

e) **Nuevas formas de hacer negocios** relacionadas con diferentes técnicas de venta y nuevas tecnologías.

f) **Cambio en las relaciones con los fabricantes.** Como consecuencia de la mayor importancia que están adquiriendo se producirá un incremento del poder y la posibilidad de controlar el canal por parte de estas instituciones, además de darse una tendencia a favor de las relaciones a largo plazo entre fabricantes-distribuidores de estas características (pocos distribuidores, mayores y mejor gestionados) con el fin de aumentar la eficiencia del sistema de distribución física y la efectividad de los programas de Marketing.

El estudio de relaciones con un horizonte temporal más prolongado está siendo objeto, por diversos investigadores, de una atención destacable. Se hace hincapié en que la **cooperación** entre los miembros del canal permite servir mejor las necesidades del cliente y ofrece a las partes una gran variedad de ventajas (ANDERSON y WEITZ, 1989; 1992). Como uno de los resultados de ese nuevo tipo de relación se encuentra el hecho de que las **funciones o responsabilidades de los distribuidores**, como ya hemos dejado constancia, **se vean ampliadas**: generar y evaluar ideas sobre nuevos productos o modificaciones en los mismos, desarrollo del mercado y búsqueda de nuevos clientes, obtención de información sobre el mercado y el entorno y mayores prestaciones de servicios. De la misma manera, y por el otro lado de la balanza, esas relaciones están llevando a que los fabricantes emprendan **estrategias tipo push** y a que las **actividades de selección** de ambos "socios" adquieran un papel crítico.

9.- **Condiciones que favorecen la utilización de representantes de los fabricantes o agentes de ventas.** Destacar como más relevantes las vinculadas a aspectos como los siguientes:

- a) **Mercados concentrados.**
- b) **Grandes transacciones individuales.**
- c) Necesidades de los clientes de **apoyo técnico, de adaptación de los productos,** o de ambas cosas.
- d) **Escasez de recursos disponibles.**
- e) Su utilización también es frecuente en aquellas **zonas o mercados** en las que la empresa se está **introduciendo** o es **débil** (una posible fuente de conflicto viene, precisamente, de las quejas que los agentes manifiestan por asignarles los territorios menos productivos y rentables, mientras que los más atractivos se otorgan a los vendedores).
- f) Otra razón, relacionada con la anterior, es la **carencia de conocimientos** o de los contactos suficientes en una zona o en un segmento de mercado, situación típica de los mercados exteriores.

g) Razones históricas.

Sus **funciones** son similares a las de la **fuerza de ventas** y en cuanto a los **criterios de selección** más utilizados, los más mencionados son: poseer una **experiencia** o **conocimiento** adecuado y suficiente del mercado, de los clientes a los que se dirigen, contar con **relaciones** en la zona o en el mercado y el **nivel de penetración** en el mismo.

10.- **Relaciones fabricante-intermediario:**

La literatura relacionada con las dimensiones del comportamiento dentro de los canales de distribución incluye estudios sobre todo un conjunto de aspectos tales como negociación, fuentes de poder, conflicto, cooperación, roles de los miembros, satisfacción de los participantes, mecanismos de decisión y tipos de transacciones que se llevan a cabo, por citar los más comunes. Lo cierto es que las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores pueden presentar una doble naturaleza y ser, simultáneamente, conflictivas y cooperativas. Para lograr sus objetivos los fabricantes tratarán de influir o imponer una serie de condiciones a sus intermediarios. Son tres los **factores básicos** que proporcionan al fabricante fuerza para desarrollar y administrar sus canales o, dicho de otra forma, que permiten incrementar el poder que el productor puede detentar sobre el canal:

a) **Valor que tiene la franquicia o las relaciones** para el intermediario en términos de posibles ingresos o imagen: una de las empresas del estudio se quejaba o constataba el hecho de que sus mayoristas poseían el poder suficiente para evitar o, al menos, dificultar al grado sumo, la relación directa entre la empresa y los grandes clientes y que sólo en el caso de las empresas internacionales, por el valor que para los distribuidores tienen sus líneas en cuanto a calidad y precio, podían tener que aceptar sus condiciones. Otra empresa, en su faceta de distribuidora, valoraba las marcas de sus proveedores como de calidad media-alta o alta, indicando que, para algunos casos, le resultaría muy difícil sustituirlas. Otras intentan compensar el poder de experiencia o de conocimiento de sus intermediarios en los mercados extranjeros con una oferta de valor.

b) **Calidad de las relaciones diarias entre ambas partes:** La estabilidad y continuidad de esas relaciones suponen un elemento básico en la creación de confianza, credibilidad y dependencia mutua. Las interacciones diarias van configurando la "historia" de la relación, factor éste que, a su vez, tiene capacidad para contribuir a las expectativas y percepciones de continuidad de la mismas. Explícitamente, diversos autores remarcan insistentemente el hecho de que unas relaciones estables se caracterizan

por la existencia de unas relaciones interpersonales de confianza. Y, en buena medida, esa "calidad" en la interacción depende de las relaciones personales entre los vendedores del fabricante y los del intermediario.

Una de las preguntas que se les hacía a las empresas se refería, precisamente, al nivel de cooperación que existía entre ellos y los distintos intermediarios que empleaban y a cómo se producía ésta. Las respuestas fueron muy variadas: mientras en algunas existía una labor muy cercana de seguimiento de la venta del producto, de asesoramiento y de desarrollo de aplicaciones a través de visitas y reuniones con los intermediarios, intercambio de información, visitas conjuntas a los clientes o incluso creación de equipos mixtos para analizar problemas y promover soluciones, en otras la orientación estaba en el corto plazo, caracterizándose porque cada parte desarrollaba su actividad totalmente de forma independiente.

c) **Costes de cambio de proveedor:** Si el intermediario encuentra dificultades para sustituir al fabricante actual por proveedores alternativos en la línea de productos considerada, su grado de dependencia va a ser elevado. Realmente, los dos factores anteriormente citados podrían incluirse en este apartado.

Como consecuencia de la doble naturaleza de las relaciones entre los miembros del canal es posible que surja dentro del mismo cierto nivel de conflicto, conflicto que en reducidas dosis puede ser catalogado como de "funcional". Sin embargo, más allá de ese nivel de conflicto positivo, el antagonismo y las posturas contrarias entre fabricantes e intermediarios conducen a una reducción de la satisfacción con la relación, a una menor eficiencia en su capacidad para servir a los clientes finales y a una orientación más a corto plazo.

Las raíces de ese conflicto potencial se hallan, en buena medida, en las **diferentes percepciones** que tiene cada parte, en la **incongruencia de metas y objetivos** y en la **ambigüedad sobre los papeles** estratégicos del distribuidor y del fabricante (WEBSTER, 1994). Por esa razón, los autores que han analizado estos aspectos conceden tanta importancia a conocer las necesidades de los restantes participantes, a la definición precisa de los roles de los "jugadores", a la descripción clara de los aspectos claves de la estrategia, al intercambio permanente de información y a la formación.

Algunos elementos de la relación son **potencialmente fuentes de conflicto** y aparecen de forma muy recurrente, por lo que resultaría muy aconsejable plantearlos desde el principio de las negociaciones (WEBSTER, 1976, 1994): las **cuentas directas**,

la **dirección del distribuidor**, los **niveles de inventario**, las **líneas secundarias** y la **duplicidad de zonas**. Un comportamiento muy interesante y muy conflictivo es aquel que pueden mantener muchos distribuidores en el sentido de no querer vender más que una determinada cantidad del producto ante el temor de que al fabricante le resulte interesante y atractivo dirigirse directamente a ese mercado y suprimir al intermediario. Una de las empresas, por esta razón, presionó al fabricante para crear una empresa conjunta (con la finalidad de distribuir los productos del fabricante) como fórmula para intensificar las relaciones. Respecto a los gerentes asturianos, estos se quejaban, especialmente, de la, en ocasiones, baja implicación de los intermediarios con las líneas de productos de la empresa, del escaso entusiasmo que mostraban y de la falta de interés por conocer en profundidad del producto.

En general, podríamos afirmar que la mejor regla o criterio para regir las relaciones entre los miembros del canal sería la siguiente:

"Siempre asegúrate de brindarle (a la empresa) la mejor oportunidad de ofrecer la solución óptima al cliente y te daremos un buen premio sin importar de donde provenga el negocio" (COREY, CESPEDES y RANGAN, 1991, pág. 176).

IV. CONCLUSIONES Y DIRECCIÓN PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

Las cada vez mayores exigencias que plantean los clientes, la fragmentación de los mercados, la globalización e internacionalización de los mismos, el incremento consiguiente de la competencia, la revolución de las tecnologías de la información, los sistemas flexibles de producción, la formulación de acuerdos de cooperación entre empresas, entre otros muchos factores, están modificando los escenarios en los que se mueven las organizaciones y suponiendo nuevos retos para ellas y para sus estrategias de distribución: búsqueda de nuevos canales, aumento de la eficiencia y la productividad de los existentes, reasignación de funciones entre los miembros del canal, coordinación y mayor cooperación entre empresas, su fuerza de ventas y los intermediarios, y entre todos ellos y los clientes, plataformas logísticas, transporte intermodal, reducción de los tiempos de entrega, requisitos de formación y capacitación para los vendedores y los intermediarios, son sólo algunas muestras de esa realidad.

Con el objetivo de disponer de una perspectiva amplia acerca de la estrategia de distribución de las empresas industriales, ámbito frecuentemente olvidado del Marketing, se decidió emprender una investigación de carácter exploratorio que incluyera tanto la revisión de la literatura existente sobre el tema como la realización de entrevistas

semiestructuradas en profundidad a directivos de empresas. De esa forma se conseguiría información rica y profunda sobre aspectos relativos a la importancia relativa que hoy día tiene esta variable del Marketing-mix, los canales más utilizados, las razones para su elección, las funciones que les eran asignadas, los criterios de selección de los participantes, las relaciones entre ellos, sus principales preocupaciones o la evolución futura previsible.

El análisis de la información recopilada por esas dos vías permitirá la elaboración de un cuestionario definitivo con el que, centrándose en un número reducido de sectores industriales, sea posible profundizar en alguna o en varias de las cuestiones anteriores, contrastado o, alternativamente, rechazando estadísticamente las afirmaciones hechas hasta este momento, las cuales sólo han sido testadas, en numerosas ocasiones, en mercados distintos al español.

V. BIBLIOGRAFÍA.

5.1. MANUALES.

ALLUEVA, C., *Marketing Internacional de Productos Industriales*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1990.

BALLOU, R.H., *Business Logistics Management*, Prentice-Hall, 1992.

BONOMA, T.V. Y SHAPIRO, E.G., *Segmenting the Industrial Market*, Lexington Books, 1984.

BUND JACKSON, B., *Winning & Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington Books, 1985.

CASTELLS, M.; VÁZQUEZ, J.A. y otros, *Estrategias para la Reindustrialización de Asturias*, Civitas, Colección Economía, 1994.

CENTRO ESPAÑOL DE LOGÍSTICA y ANDERSEN CONSULTING, *La Logística en España en la Década de los 90*, 1992.

COREY, E.R., *Industrial Marketing. Cases and Concepts*, Prentice-Hall International, 1991.

COREY, E.R.; CESPEDES, F.V. y RANGAN, V.K., *Cómo Entrar en el Mercado. Sistemas de Distribución de los Productos Industriales*, McGraw-Hill, 1991.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. y BALLANTYNE, D., *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, 1991.

ECKLES, R.W., *Business Marketing Management. Marketing of Business Products and Services*, Prentice-Hall International, 1990.

- FERNÁNDEZ, E., *Alianzas Estratégicas*, Instituto de Fomento Regional (Asturias), 1993.
- GRÖNROOS, *Marketing y Gestión de Servicios*, Díaz de Santos, 1994.
- KOTLER, P., *Dirección de Marketing*, Prentice-Hall, 1992.
- LAMBIN, J.-J., *Marketing Estratégico*, 1991.
- McKENNA, R., *Marketing de Relaciones*, Paidós, 1994.
- O'NEAL, C. y BERTRAND, K. *JIT. Marketing Estratégico para el Mercado Industrial*, Paramon. 1993.
- REEDER, R.R.; BRIERTY, E.G. y REEDER, B.H., *Industrial Marketing Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall International, 1991.
- REYES, F., *Marketing y Ventas de Productos Industriales*, ESIC, 1993.
- ROBINSON, P.J.; FARIS, C.W. y WIND, Y., *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, 1967.
- SANTESMASES, M., *Marketing: Conceptos y Estrategias*, Pirámide, 1993.
- SANZO, M.J., *Marketing Industrial: Cambios en los Sistemas de Relaciones y de Distribución ante las Nuevas Formas de Producción*, Fundación Banco Herrero, 1995.
- SAPORTA, B., *Marketing Industriel*, Eyrolles, 1989.
- VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J.A.; RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE y otros, *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*, Civitas, 1994.
- WEBSTER, F.E. y WIND, Y., *Organizational Buying Behavior*, Prentice-Hall, 1972.
- WEBSTER Jr., F.E., *Estrategia de Marketing Industrial*, Díaz de Santos, 1994.

5.2 REVISTAS.

- ABRATT, R., "*Industrial Buying in High-Tech Markets*", *Industrial Marketing Management*, 15, 1986. págs. 293-298.
- ABRATT, R. y PITT, L.F., "*Selection and Motivation of Industrial Distributors: A Comparative Analysis*", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, Nº 2, 1989, págs. 144-153.
- ABRATT, R., "*Market Segmentation Practices of Industrial Marketers*", *Industrial Marketing Management*, 22, 1993, págs. 79-84.
- AGUIRRE, M.S. y MAQUEDA, F.L., "*Las Motivaciones 'Tarea' como Factores Explicativos de la Relativa Inelasticidad/Precio de la Demanda de Productos Industriales*", *Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1992, págs. 131-138.
- AGUIRRE, M.S. y ZORRILLA, M.P., "*La Volatilidad de la Demanda Derivada en el Mercado de Bienes de Equipo y sus Implicaciones en la gestión del Marketing.*"

- Un Estudio empírico*", IV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Septiembre, 1992.
- ANDERSON, E.; CHU, W. y WEITZ, B., "*Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework*", *Journal of Marketing*, Julio, 1987, págs. 71-86.
- ANDERSON, E. y COUGHLAN, A.T., "*International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution*", *Journal of Marketing*, Vol.51, Enero, 1987, págs. 71-82.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B., "*Determinants of Continuity in Convencional Industrial Channel Dyads*", *Marketing Science*, Vol. 8, Nº 4, Otoño, 1989, págs. 310-323.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B., "*The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, Febrero, 1992, págs. 18-34.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A., "*A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*", *Journal of Marketing*, Vol. 54, Enero, 1990, págs. 42-58.
- BELLO, L., "*El Marketing Industrial y la Innovación Empresarial*", Encuentros Internacionales de Marketing, Mayo, 1989, págs. 55-73.
- BELLO, L., "*El Marketing Industrial de las Nuevas Tecnologías y Estrategias de Innovación*", *Alta Dirección*, Nº 153, Septiembre-Octubre, 1990, págs. 63-70.
- BELLO, D.C. y VERHAGE, B.J., "*Performing Export Tasks in Industrial Channels of Distribution*", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, Nº 2, 1989, págs. 68-78.
- BISHOP, W.S.; GRAHAM, J.L. y JONES, M.H., "*Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and Its Management Implications*", *Journal of Marketing*, Vol. 48, 1984, págs. 95-103.
- BONOMA, T.V. y JOHNSTON, W.J., "*The Social Psychology of Industrial Buying and Selling*", *Industrial Marketing Management*, 17, 1978, págs. 213-224.
- BONOMA, T.V., "*Mayor Sales: Who Really Does the Buying?*", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 1982, págs. 111-119.
- BOWERSOX, D.J. y MORASH, E.A., "*The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution*", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, Nº 2, 1989, págs. 58-67.
- BOYLE, B.A., "*How to (and Not to) Use Bureacracy with Independent Distributors*", *Industrial Marketing Management*, 23, 1994, págs. 191-197.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R.F. y SMITH, L.P., "*Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution*", *International Journal of Phisical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21, Nº 6, 1991, págs. 15-25.

- BUCKLIN, L.P. y SENGUPTA, S. "*Organizing Successful Co-Marketing Alliances*", Journal of Marketing, Vol. 57, Abril, 1993. págs. 32-46.
- CESPEDES, F.V., "*Industrial Marketing: Managing New Requirements*", Sloan Management Review, Primavera, 1994, págs. 45-60.
- COE, J.M., "*A New Era in Business Marketing*", Direct Marketing, Vol 52, Mayo, 1989, págs. 80-84.
- COOKE, E.F., "*What Is Business and Industrial Marketing?*", The Journal of Business & Industrial Marketing Management, Vol. 1, N° 1, Otoño, 1986, págs. 9-17.
- COPPETT, J.I. y VOORHEES, R.D., "*Telemarketing: Supplement to Field Sales*", Industrial Marketing Management, 14, 1985, págs 213-216.
- COVIELLO, N.; DART, J. y BOAG, D.A., "*Managing Industrial Middlemen in the Small Technology-Based Firm*", European Journal of Marketing, Vol. 23, N° 2, 1989, págs. 163-171.
- CRAVENS, D.W.; INGRAM, T.N. y LaFORGE, R.W., "*Evaluating Multiple Sales Channel Strategies*", The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 6, Verano/Otoño, 1991, págs. 37-48.
- CUNNINGHAM, A.T. y PYATT, T.R., "*Marketing and Purchasing Strategies in the Distribution Channels of Mid-range Computers*", European Journal of Marketing, Vol. 23, N° 2, 1989, págs. 130-143.
- DABHOLKAR, P. A.; JOHNSTON, W.J. y CATHEY, A.S., "*The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships*", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, N° 2, 1994, págs. 130-145.
- DAY, R.L. y HERBIG, P.A., "*How the Diffusion of Industrial Innovations Is Different from New Retail Products*", Industrial Marketing Management, 19, Agosto, 1990, págs. 261-266.
- DÍAZ, A.M.; SANTOS, M.L. y SANZO, M.J., *Alianzas Estratégicas en Marketing*, VIII Congreso Nacional y IV congreso Hispano-Francés AEDEM, Vol. 2, 1994, págs. 157-174.
- DOWST, S., "*What Buyers Want from Distributors*", Purchasing, Octubre, 13, 1983, págs. 67-71.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. y OH, S., "*Developing Buyer-Seller Relationships*", Journal of Marketing, Vol. 51, Abril, 1987, págs. 11-27.
- FERN, E.F. y BROWN, J.R., "*The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification*", Journal of Marketing, Vol. 48, Primavera, 1984, págs. 68-77.
- FERNÁNDEZ, E., "*Una Introducción a la Cooperación Empresarial*", Alta Dirección, N° 165, 1992, págs. 43-49.

- FRAZIER, G.L.; SPEKMAN, R.E. y O'NEAL, C.R., *"Just-In Time Exchange Relationships in Industrial Markets"*, Journal of Marketing, Vol. 52, Octubre, 1988, págs. 52-67.
- GARCÍA, E., *"La Cooperación Empresarial: una Revisión de la Literatura"*, ICE, N° 714, Febrero, 1993, págs. 87-98.
- GASKI, J.F., *"The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution"*, Journal of Marketing, Vol. 48, Verano, 1984, págs. 9-29.
- GORDON, G.; CALANTONE, R.J. y di BENEDETTO, C.A., *"Business-to-Business Service Marketing: How Does it differ from Business-to-Business Product Marketing"*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 8, N° 1, 1993, págs. 45-57.
- HAHN, M. y CHANG, D.R., *"An Extended Framework for Adjusting Channel Strategies in Industrial Markets"*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 7, Primavera, 1992, págs. 31-43.
- HARDY, K.G. y MAGRATH, A.J., *"Ten Ways for Manufactures to Improve Distribution Management"*, Business Horizons, Noviembre-Diciembre, 1988, págs. 65-69.
- HAYES, H.M. y HARTLEY, S.W., *"How Buyers View Industrial Salespeople"*, Industrial Marketing Management, 18, 1989, págs. 73-80.
- HERBIG, P. y O'HARA, B.S., *"Industrial Distributors in the Twenty-First Century"*, Industrial Marketing Management, 23, 1994, págs. 199-203.
- HLAVACEK, J.D. y McCUISTION, *"Industrial Distributors - When, Who, and How?"*, Harvard Business Review, Marzo-Abril, 1983, págs. 96-101.
- HILL, S.M. y BLOIS, K.J., *"Industrial Distributors and Small Manufactures"*, European Journal of Marketing, Vol. 23, N° 2, 1989, págs. 154-162.
- HISE, R.T. y REID, E.L., *"Improving the Performance of the Industrial Sales Force in the 1990s"*, 23, Industrial Marketing Management, 1994, págs. 273-279.
- HUTT, M.D. y SPEH, T.W., *"The Marketing Strategic Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role"*, Journal of Marketing, Vol. 48, Otoño, 1984, págs. 53-61.
- JOSEPH, W.B.; GARDNER, J.T.; THACH, S. y VERNON, F., *"How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements"*, Industrial Marketing Management, 24, 1995, págs. 27-36.
- KISTNER, L.J.; di BENEDETTO, C.A. y BHOVARAGHAVAN, S., *"An Integrated Approach to the Development of Channel Satrategy"*, Industrial Marketing Management, Vol. 23, 1994, págs. 315-322.
- KOTLER, P. y STONICH, P.J., *"Turbo Marketing Through Time Compression"*, The Journal of Business Strategy, Septiembre/Octubre, 1991, págs. 24-29.

- LAMBERT, D.T.; MARMORSTEIN, H. y SHARMA, A., *"Industrial Salespeople as a Source of Market Information"*, Industrial Marketing Management, Vol. 19, Mayo, 1990, págs. 141-148.
- LYNN, F., *"The Changing Economics of Industrial Distribution"*, Industrial Marketing Management, 21, 1992, págs. 355-360.
- MARSHALL, J.J. y VREDENBURG, H., *"Successfully Using Telemarketing in Industrial Sales"*, Industrial Marketing Management, 17, 1988, págs. 15-22.
- MIQUEL, M.J.; ROYO, M. y CUENCA, A.C., *"Análisis de la Metodología en la Selección de Canales de Distribución de Productos Industriales. Un Enfoque Bi-Unívoco: Nacional-Global"*, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 1992, págs. 69-85.
- MITCHELL, W. y SINGH, K., *"Incumbents of Pre-Entry Alliances Before Expansion into New Technical Subfields of an Industry"*, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 18, 1992, págs. 347-372.
- MODY, A., *"Learning Through Alliances"*, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 20, 1993, págs. 151-170.
- MOLERO, V., *"Marketing Business to Business"*, Marketing y Ventas, N° 80, Abril, 1994.
- MORIARTY, R.T.; SWARTZ, G.S. y KHUEN, C.A., *"Managing Hybrid Marketing Channels with Automation"*, Marketing Science Institute, N° 88-113, Diciembre, 1988.
- MORIARTY, R.T. y SWARTZ, G.S., *"Automation to Boost Sales and Marketing"*, Harvard Business Review, Enero-Febrero, 1989, págs. 100-108.
- NARUS, J.A. y REDDY, N.M. y PINCHAK, G.L., *"Key Problems Facing Industrial Distributors"*, Industrial Marketing Management, 13, 1984, págs. 139-147.
- NARUS, J.A. y ANDERSON, J.C., *"Turn your Industrial Distributors into Partners"*, Harvard Business Review, Marzo-Abril, 1986, págs. 66-71.
- NARUS, J.A. y ANDERSON, J.C., *"Industrial Distribution Selling: The Roles of Outside and Inside Sales"*, Industrial Marketing Management, 15, 1986, págs. 55-62.
- O'CONNOR, J.F., *"Who Needs Distributors?"*, Purchasing, Octubre, 13, 1983, págs. 46.
- O'NEIL, C.R. y LaFIEF, W.C., *"Marketing's Lead Role in Total Quality"*, Industrial Marketing Management, 21, 1992, págs. 133-143.
- PARDO, C. y SALLE, R., *"Strategic Interplays of an Actor in a Relationship with a Distributor"*, Industrial Marketing Management, 23, 1994, págs. 403-418.
- POPPER, E.T. y BUSKIRK, B.D., *"Technology Life Cycles in Industrial Markets"*, Industrial Marketing Management, 21, 1992, págs. 23-31.

- REICHHELD, F.F., *"Los Beneficios de la Gestión Basada en la Lealtad"*, Harvard Deusto Business Review, 1993, págs. 4-16.
- ROSENBLOOM, B., *"Motivating Independent Distribution Channel Members"*, Industrial Marketing Management, 7, 1978, págs. 275-281.
- ROSENBLOOM, B. y WARSHAW, P.R., *"Perceptions of Wholesaler Functional Role Prescriptions in Marketing Channels"*, European Journal of Marketing, Vol. 23, Nº 2, 1989, págs. 31-46.
- SHIPLEY, D., *"Selection and Motivation of Distribution Intermediaries"*, Industrial Marketing Management, Vol. 13, 1984, págs. 249-256.
- SHIPLEY, D., *"What British Distributors Dislike About Manufactures"*, Industrial Marketing Management, 16, 1987, págs. 153-162.
- SHIPLEY, D. y PRINJA, S., *"The Services and Supplier Choice Influences of Industrial Distributors"*, The Services Industries Journal, Vol. 8, 1988, págs. 176-187.
- SHIPLEY, D.; COOK, D. y BARNETT, E., *"Recruitment, Motivation, Training and Evaluation of Overseas Distributors"*, European Journal of Marketing, Vol. 23, Nº 2, 1989, págs. 79-93.
- SHIPLEY, D. y HOWARD, P., *"Brand-Naming Industrial Products"*, Industrial Marketing Management, 22, 1993, págs. 59-66.
- SIBLEY, S.D. y TEAS, R.K., *"The Manufacturer's Agent in Industrial Distribution"*, Industrial Marketing Management, Vol. 8, 1979, págs. 286-292.
- SIBLEY, S.D. y MICHE, D.A., *"Distribution Performance and Power Sources"*, Industrial Marketing Management, 10, 1981, págs. 59-65.
- TEECE, D.J., *"Competition, Cooperation and Innovation. Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress"*, Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 18, 1992, págs. 1-25.
- VARADARAJAN, P. y RAJARATNAM, D., *"Symbiotic Marketing Revisited"*, Journal of Marketing, Vol. 50, Enero, 1986, págs. 7-17.
- VESEY, J.T., *"Time-to-Market: Put Speed in Product Development"*, Industrial Marketing Management, 21, Mayo, 1992, págs. 151-158.
- WEBSTER Jr., F.E., *"Perceptions of the Industrial Distributor"*, Industrial Marketing Management, Vol. 4, 1975, págs. 257-264.
- WEBSTER Jr., F.E., *"The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy"*, Journal of Marketing, Vol. 40, Julio, 1976, págs. 10-16.
- WEBSTER Jr., F.E., *"The Changing Role of Marketing in the Corporation"*, Journal of Marketing, Vol. 56, Octubre, 1992, págs. 1-17.
- WINGIS, C., *"Telemarketing: A great Idea Whose Time Has Come"*, Industrial Marketing Chicago, Vol. 65, Agosto, 1981, págs. 71-79.

YOUNG, L.C. y WILKINSON, I.F., *"The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study"*, European Journal of Marketing, Vol. 23, Nº 2, 1989, págs. 109-122.

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 las teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 **JOAQUIN GARCIA 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 **JOAQUIN LORENCES.**- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 **JOAQUIN LORENCES.**- 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 JESUS LOPEZ; RIGOBERTO PÉREZ SUÁREZ.**- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 **JUAN A. VAZQUEZ GARCIA; MANUEL HERNÁNDEZ MUÑOZ.**- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 **INES RUBIN FERNÁNDEZ.**- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- Novedades en la Legislación Laboral.

- Doc. 043/92 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.** - El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 **CAMILO JOSE VAZQUEZ ORDAS.** - Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 **CAMILO JOSE VAZQUEZ ORDAS.** - 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 le 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 IBAÑEZ 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 petroleo 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 los 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 RUIZ 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).