

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN EN MERCADOS INDUSTRIALES. UNA TIPOLOGÍA DE VENDEDORES INDUSTRIALES Y DE DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES

M^a José Sanzo Pérez; Rodolfo Vázquez Casielles
Universidad de Oviedo

RESUMEN

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

INTRODUCCIÓN.

Actualmente, la estrategia de distribución supone para las empresas industriales (aquellas que tienen por clientes a otras empresas) una fuente de diferenciación y de ventaja competitiva (Cespedes, 1988; Magrath, 1991). Las razones de este hecho son diversas:

1. Papel clave de las actividades logísticas (Centro Español de Logística y Andersen Consulting, 1992).
2. Menor atención estratégica prestada a las decisiones de distribución frente a su tradicional orientación hacia el producto (Cespedes, 1988; Hardy y Magrath, 1988; Webster, 1994).
3. Existencia de altos costes de cambio de sistema de distribución (Anderson y Coughlan, 1987).
4. Influencia de la distribución en la posición de liderazgo de la empresa (Hlavacek y McCuiston, 1983; Corey, Cespedes y Rangan, 1991).
5. Posibilidad de reducción de costes ((Eckles, 1990; Lynn, 1992).
6. Extensión del fenómeno de las alianzas estratégicas (Narus and Anderson, 1986a, 1987; Anderson and Weitz, 1989, 1992).

La distribución implica adoptar decisiones sobre el diseño de la estructura de distribución, la gestión de los canales de distribución y el desarrollo de la distribución física de los productos. Un aspecto fundamental dentro del diseño de los canales de distribución corresponde a la asignación de funciones que tendrán los vendedores propios, los distribuidores independientes, los agentes u otras instituciones de las que se sirva el fabricante para comercializar sus productos. Estas funciones no pueden ser eliminadas aunque sí lo sean algunas de las instituciones que intervienen. El reparto de tareas aparece así como un condicionante clave de la eficiencia y eficacia alcanzada por el canal de distribución.

Es por ello por lo que el presente trabajo, integrado en una investigación de mayor alcance (Sanzo, 1997), se ha centrado en el análisis de las funciones desempeñadas por la fuerza de ventas directas y por los distribuidores independientes de los fabricantes industriales. Una vez revisada la literatura, se procederá a presentar los resultados obtenidos de una investigación empírica de ámbito nacional llevada a cabo entre empresas fabricantes del sector químico español. Además de describir el papel que corresponde a estos tipos de canales de distribución, se caracterizarán diferentes tipos de vendedores y de distribuidores según el mayor o menor número de tareas desempeñadas por los mismos. El gran peso de estos dos canales de distribución en el sector químico los convierte en un recurso clave de la competitividad que logren las empresas del mismo, de ahí que el análisis de las funciones que desempeñan adquiera una relevancia especial como objeto de estudio.

FUNCIONES DE LOS VENEDORES INDUSTRIALES.

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

Junto con la capacidad de adaptación, un rasgo que define la función de los vendedores industriales es la importancia que adquieren los *conocimientos técnicos* en el desempeño de su labor (Williams y Seminerio, 1985), así como su función de *comunicador y gestor de información* (Grace y Pointon, 1980; Lambert, Marmorstein y Sharma, 1990). Finalmente, también cabe mencionar a todos los roles relacionados con los intermediarios utilizados por el fabricante. Entre ellos podríamos mencionar los de *formador, supervisor, colaborador, embajador y representante de los intermediarios ante el fabricante* (Magrath y Hardy, 1987).

CUADRO 1. FUNCIONES DE LA FUERZA DE VENTAS

FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
1. FUNCIÓN DE VENTA	HACER LLAMADAS, RESOLVER OBJECIONES, PROGRAMACIÓN DE VENTAS, PRESENTACIONES DE VENTAS, BÚSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES, INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, AYUDAR A LOS PLANES DE LOS CLIENTES.
2. TRABAJAR CON LOS PEDIDOS	CORREGIR Y EXPEDIR PEDIDOS, MANEJAR DEVOLUCIONES, PROBLEMAS DE ENVÍO.
3. TAREAS CENTRADAS EN EL PRODUCTO	PRUEBAS DE EQUIPOS, ESTAR PRESENTE DURANTE LAS REPARACIONES, SUPERVISAR LA INSTALACIÓN, APRENDER DEL PRODUCTO A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN DE LOS TÉCNICOS, MANTENIMIENTO, ENSEÑAR LAS INSTRUCCIONES DE SEGURIDAD, ENTRENAR A LOS CLIENTES.
4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN A SUS SUPERIORES, RECIBIR RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES, LEER PUBLICACIONES COMERCIALES, PROPORCIONAR INFORMACIÓN TÉCNICA, COMPROBAR INFORMACIONES CON LOS SUPERIORES.
5. SERVIR AL CLIENTE	INVENTARIO, MANEJAR LA PUBLICIDAD LOCAL, COLOCAR DISPLAYS.
6. CONFERENCIAS/ENCUENTROS	ASISTIR A CONFERENCIAS DE VENTAS, ASISTIR A ENCUENTROS REGIONALES DE VENTAS, TRABAJAR EN CONFERENCIAS DE CLIENTES, COLOCAR EXHIBIDORES, ASISTIR A SESIONES DE ENTRENAMIENTO.
7. ENTRENAMIENTO	BUSCAR A NUEVOS REPRESENTANTES DE VENTAS, ENTRENARLOS, TRABAJAR CON LOS ENTRENADORES.
8. ENTRETENIMIENTO	LLEVAR A LOS CLIENTES A COMER, BEBER, CENAR, FIESTAS, PASEAR, JUGAR AL GOLF, TENIS.
9. VIAJAR	PASAR LA NOCHE DE VIAJE, VIAJAR FUERA DE LA CIUDAD.
10. TRABAJAR CON LOS DISTRIBUIDORES	VENDER A LOS DISTRIBUIDORES, ESTABLECER RELACIONES CON ELLOS, CONCEDER CRÉDITO.

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

Sin perjuicio de las funciones anteriores, que tienden a caracterizar la figura del vendedor industrial, es posible identificar diversos tipos de vendedores, cada uno de los cuales cumple determinadas funciones y es adecuado para situaciones específicas. De acuerdo con la función básica que desarrollan, autores como Avlonitis, Boyle y Kouremenos (1986) o Vázquez, Trespalacios, Rodríguez-del Bosque y otros (1998) distinguen entre *vendedores industriales generales, ingenieros de ventas y vendedores exploradores*. Los primeros se utilizan cuando el producto es sencillo desde el punto de vista técnico. Los ingenieros de ventas son especialistas con amplios conocimientos que se emplean cuando se trata de un producto complejo, de forma que sean capaces de solucionar los posibles problemas relacionados con la venta, instalación y funcionamiento del mismo e, incluso, diseñar soluciones específicas adecuadas al cliente concreto. Los “exploradores” se dedican a probar nuevos mercados y a intentar captar nuevos clientes para la empresa, por lo que requieren habilidades comerciales especiales y capacidad de comunicación.

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

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

Adicionalmente, otras clasificaciones¹ atendiendo a las tareas asignadas son las de McMurray (1962), que diferencia entre *vendedores misioneros*, *encargados de la entrega*, *tomadores de pedidos*, *técnicos* y *creadores de demanda*, y Newton (1972), que menciona a los *vendedores comerciales*, *misioneros*, *buscadores de nuevos negocios* y *técnicos*.

3. FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES.

Las funciones que pueden desempeñar los distribuidores representan un conjunto amplio de servicios dirigidos tanto al fabricante como a los clientes finales y relacionados con la proximidad que mantienen con estos últimos (ver cuadro 2). Juegan, por tanto, un papel primordial en la *estrategia de servicio* que siga la empresa fabricante y son, por ello, muy apreciados por los clientes (Narus y Anderson, 1986a). Sintetizando los trabajos realizados sobre el particular, podríamos destacar como posibles responsabilidades de los distribuidores independientes las siguientes (Shipley y Prinja, 1988; Rosenbloom y Warshaw, 1989; Reeder, Brierty y Reeder, 1991; Stern y El-Ansary, 1992; Webster, 1975, 1976, 1994; Brown y Herring, 1995): adquirir la propiedad de la mercancía; vender el producto a los clientes actuales de la empresa; mantener inventario; proporcionar información sobre el mercado o el entorno; conocer el producto y el mercado; buscar nuevos clientes; promocionar los productos; procesar los pedidos; suministrar servicio al cliente; dividir la cantidad de producto; proporcionar financiación; reagrupar pequeñas cantidades procedentes de distintos fabricantes; clasificar y estandarizar los productos; y adquirir grandes envíos del fabricante. En general, las tareas anteriores podrían clasificarse en cuatro grupos (Webster, 1975, 1976): (1) *cobertura del mercado y disponibilidad del producto*, (2) *desarrollo del mercado y solicitud de cuentas*, (3) actividades de *asesoramiento técnico y servicio al cliente* y (4) *suministro de información sobre el mercado*.

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

4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

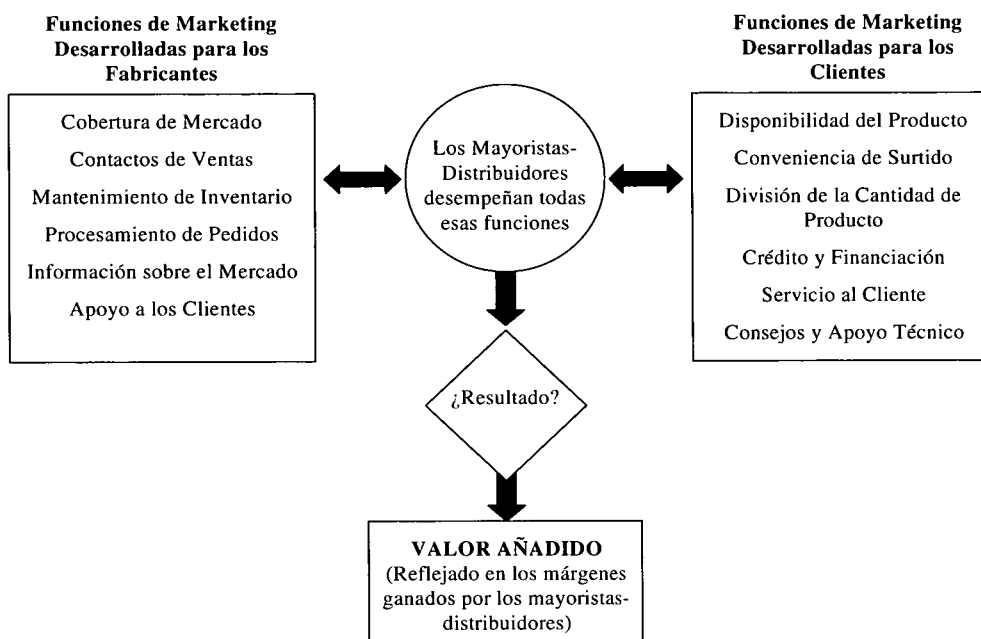
Partiendo del reconocimiento de la importancia que ha alcanzado la estrategia de distribución dentro de los mercados industriales, se procedió a realizar un estudio empírico centrado en las empresas fabricantes del sector químico español. Uno de sus objetivos concretos fue conocer las funciones desempeñadas por la fuerza de ventas directas y por los distribuidores independientes de esta industria, a la vez que se trataba de determinar la existencia de distintos grupos de vendedores y/o distribuidores en función de la frecuencia con la que llevan a cabo las diversas tareas de distribución. La elección del sector químico se debió a la importancia que representa en el conjunto de la economía española, a su influencia sobre el resto de actividades manufactureras, a la variedad de clientes y de productos que engloba (que permite controlar el efecto de los mismos sobre la asignación de funciones), a la creciente internacionalización que está experimentando, y a que es una industria en pleno proceso de renovación competitiva.

El estudio comprendió una primera fase de investigación preliminar donde se realizó la revisión bibliográfica y se mantuvieron simultáneamente una serie de entrevistas en profundidad con directivos de

¹ Estas clasificaciones aparecen en Moncrief (1988).

nueve empresas industriales del Principado de Asturias. Los resultados de esta primera fase sirvieron de punto de partida para la realización de una *encuesta postal* dirigida a los fabricantes del sector químico. El listado o censo de las mismas se consiguió a través de la base de datos *DUNS 250.000 Empresas Españolas*. El cuadro 3 muestra los códigos seleccionados para el estudio.

CUADRO 2. VALOR AÑADIDO POR LOS DISTRIBUIDORES



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

CUADRO 3. CÓDIGOS SIC UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN	CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN
SIC 2812	ALCALIS Y CLOROS	SIC 2861	PRODUCTOS QUÍMICOS DESTILADOS DE RESINA Y MADERA
SIC 2813	GASES INDUSTRIALES	SIC 2865	PRODUCTOS QUÍMICOS INTERMEDIOS, TINTES Y PIGMENTOS
SIC 2816	PIGMENTOS INORGÁNICOS	SIC 2869	PTOS. QUÍMICOS ORGÁNICOS INDUSTRIALES SIN CLASIFICAR
SIC 2819	PRODUCTOS QUÍMICOS INORGÁNICOS SIN CLASIFICAR	SIC 2873	FERTILIZANTES NITROGENADOS
SIC 2821	MATERIALES PLÁSTICOS, RESINAS SINTÉTICAS	SIC 2874	FERTILIZANTES FOSFATADOS
SIC 2822	GOMA SINTÉTICA	SIC 2875	FERTILIZANTES MIXTOS
SIC 2823	FIBRAS SINTÉTICAS DE CELULOSA PARA EL TEXTIL	SIC 2879	PESTICIDAS, PTOS. QUÍMICOS AGRÍCOLAS SIN CLASIFICAR
SIC 2824	FIBRAS SINTÉTICAS ORGÁNICAS PARA EL TEXTIL	SIC 2891	ADHESIVOS, COLAS Y PEGAMENTOS
SIC 2831	PRODUCTOS BIOLÓGICOS (SUEROS, VACUNAS)	SIC 2892	EXPLOSIVOS
SIC 2843	PTOS. INTERMEDIOS PARA EL ACABADO DE SUPERFICIES	SIC 2893	TINTAS PARA ARTES GRÁFICAS
SIC 2851	PINTURAS, BARNICES, LACAS Y ESMALTES	SIC 2895	NEGRO DE HUMO
		SIC 2899	PRODUCTOS QUÍMICOS SIN CLASIFICAR

El cuestionario se envió a la atención del Presidente, Gerente o Director General de cada uno de los fabricantes, puesto que se necesitaba a una persona que tuviera una perspectiva general de las estrategias de las empresas. La dimensión de la mayor parte de las empresas químicas españolas es reducida, por lo no es necesario encuestar a más de una persona clave. La muestra de fabricantes que finalmente se obtuvo y a la que fueron aplicados los análisis correspondientes fue de 142 empresas². Los principales aspectos del diseño y características de la investigación aparecen resumidos en la ficha técnica del cuadro 4. La descripción del perfil de la muestra de fabricantes revela que se trata de empresas, con relación a la población de partida, de mayor tamaño medio, de amplia cobertura, con experiencia en el sector y con implantación internacional (cuadro 5).

CUADRO 4. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
UNIVERSO	FABRICANTES PERTENECIENTES AL SECTOR QUÍMICO ESPAÑOL
CÓDIGOS SIC SELECCIONADOS	SIC FABRICANTES: 2812, 2813, 2816, 2819, 2821, 2822, 2823, 2824, 2831, 2843, 2851, 2861, 2865, 2869, 2873, 2874, 2875, 2879, 2891, 2892, 2893, 2895 Y 2899
ÁMBITO GEOGRÁFICO	TERRITORIO NACIONAL
CENSO	1.968 FABRICANTES (DEVUELTOS SIN ABRIR 132)
MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS	ENCUESTA POSTAL A DIRECTIVOS DE EMPRESAS QUÍMICAS FABRICANTES
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	SE ENVIÓ EL CUESTIONARIO AL TOTAL DE EMPRESAS DEL CENSO
TAMAÑO DE LA MUESTRA	142 FABRICANTES
NIVEL DE CONFIANZA	95 % Z = 1,96 P = Q = 50 % PARA AMBAS MUESTRAS
ERROR MUESTRAL	+/- 8,06 %
FECHA DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	LOS CUESTIONARIOS SE ENVIARON A PRINCIPIOS DE OCTUBRE DE 1996. LA RECEPCIÓN DE LOS MISMOS TUVO LUGAR, BÁSICAMENTE, DESDE ESTOS MOMENTOS HASTA FEBRERO DE 1997.

CUADRO 5 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LA MUESTRA DE FABRICANTES

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

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

La venta directa de los productos es el canal de distribución más utilizado por los fabricantes de la muestra tanto a nivel nacional (el 90,8 % de las empresas dispone de este sistema) como internacional (el 72,2 % de las empresas que opera en este ámbito). Igualmente, a través del mismo se obtienen los mayores porcentajes medios de las ventas: el 62,6 % para el mercado nacional y el 47,8 % para las empresas que operan internacionalmente. Posiblemente, el mayor tamaño de las empresas de la muestra favorezca la tendencia a la mayor utilización del canal de distribución directo. En cuanto a los distribuidores, el

² Hay que decir, no obstante, que las empresas medianas y grandes tienen una participación mayor que lo que corresponde a los porcentajes poblacionales. Las tasas de respuesta de estos dos grupos de empresas rondan o superan el 20 %. Este peso más acusado hace que en la muestra se encuentre representada una parte importante de las ventas de la industria.

61,7 % de los fabricantes los utiliza a nivel nacional, obteniendo con ellos el 22,7 % de las ventas nacionales como media; el 51,9 % de las empresas que opera a nivel internacional tienen distribuidores extranjeros, con los que se realizan el 26,3 % de las ventas en este mercado.

5.1. FUNCIONES DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS. TIPOLOGÍA.

Con relación a los objetivos de la investigación, en primer lugar, a los fabricantes químicos se les preguntó con qué frecuencia sus vendedores desempeñaban un conjunto de 13 funciones en el desarrollo de su actividad (medidas en una escala Likert de 7 posiciones). En el cuadro 6 aparecen jerarquizadas las valoraciones medias y las desviaciones típicas respectivas.

CUADRO 6. VALORACIONES MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS TAREAS DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS DE LOS FABRICANTES.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN
VDTARE A1	VISITAR Y/O VENDER A LOS CLIENTES ACTUALES (VISITAR, HACER LLAMADAS, RESOLVER OBJECIONES, DEMOSTRAR EL PRODUCTOS, PROGRAMACIÓN DE VENTAS, ...)	6,008	1,074
VDTARE A3	CREAR Y MANTENER RELACIONES A LARGO PLAZO CON LOS CLIENTES	5,949	1,036
VDTARE A8	OBTENER INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES (GRADO DE SATISFACCIÓN, QUEJAS, PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS PRODUCTOS, NUEVAS NECESIDADES)	5,444	1,228
VDTARE A6	BUSCAR NUEVOS CLIENTES	5,398	1,439
VDTARE A9	OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA Y EL ENTORNO	5,288	1,275
VDTARE 12	SERVIR DE INTERLOCUTOR A LOS CLIENTES DENTRO DE LA EMPRESA	5,111	1,563
VDTARE A2	NEGOCIAR LAS CONDICIONES DE VENTA	5,026	1,653
VDTARE 10	APOYAR A LOS CLIENTES (FORMACIÓN, AYUDA EN LA GESTIÓN)	4,881	1,602
VDTARE 11	VISITAR, VENDER, APOYAR Y CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS INTERMEDIARIOS (FORMACIÓN, INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN, INSPECCIÓN, ENTREGA DE MUESTRAS, INTRODUCCIÓN A CLIENTES)	4,125	2,061
VDTARE A5	SUPERVISAR LA INSTALACIÓN DE LOS PRODUCTOS, ESTAR PRESENTES EN LAS REPARACIONES, ENTRENAR A LOS CLIENTES, PROPORCIONAR SERVICIO TÉCNICO, ...	3,855	1,949
VDTARE A7	BUSCAR NUEVAS APLICACIONES DE LOS PRODUCTOS	3,786	1,902
VDTARE A4	PROCESAR, CORREGIR, EXPEDIR PEDIDOS, MANEJAR DEVOLUCIONES, ...	3,675	1,902
VDTARE 13	SERVIR DE INTERLOCUTOR A LOS INTERMEDIARIOS DENTRO DE LA EMPRESA	3,379	2,092

La conclusión fundamental es que la función básica de los vendedores de los fabricantes químicos se centra, como era previsible, en *gestionar las relaciones globales con los clientes finales*. Se pone de manifiesto el carácter amplio, complejo e individualizado de la venta industrial, tal y como resalta la literatura al respecto. Otro tipo de funciones centradas en los intermediarios, el producto o en los pedidos parecen representar una parte menos importante de la tarea del vendedor químico. Adicionalmente, se comprobó a través de un análisis factorial de componentes principales, con rotación varimax, que era posible distinguir varias funciones básicas. Se identificaron *tres factores o tipos de funciones* con valores propios superiores a la unidad. El porcentaje de varianza explicada por medio de ellos es del 55,9 %. En el cuadro 7 aparecen los datos sobre la idoneidad del análisis aplicado y la descripción de cada uno de los factores.

El primero de los factores explica el 32,8 % de la varianza total y recoge las tareas directamente vinculadas con las ventas y el cliente, correspondiendo a las funciones básicas arriba comentadas. Lo hemos denominado *GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES*. El hecho de que todas estas funciones aparezcan agrupadas en un único factor pone de manifiesto que actuar como un gestor del cliente en su conjunto es considerado como una tarea insoluble de los vendedores químicos. El segundo factor (11,9 % de la variación total) viene explicado por las actividades centradas en el producto, la gestión de pedidos, o la ayuda en la gestión a los clientes. Se trata de tareas rutinarias y no rutinarias añadidas a las que corresponden a la venta y relación básica con los clientes. Lo hemos denominado *TAREAS AÑADIDAS A LA VENTA*. Por último, el tercer factor, que explica el 11,1 % de la varianza total, está relacionado con visitar y/o vender a los intermediarios y con servir de interlocutor a los intermediarios dentro de la empresa. Puede interpretarse como *GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS INTERMEDIARIOS*.

CUADRO 7 MATRIZ FACTORIAL ROTADA

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

Determinante de la matriz de correlaciones = 0,0146688

Test de esfericidad de Bartlett = 408,83338, sig. = 0,00000

Índice *KMO* = 0,77753

Tal y como se tuvo ocasión de exponer en un apartado anterior, se consideró como un objetivo interesante agrupar las empresas fabricantes según las tareas desempeñadas por sus vendedores propios. Esto permitiría identificar distintas estructuras o diseños de canales directos. El método *k* medias empleado permitió diferenciar *cuatro segmentos* de empresas fabricantes, que presentan diferencias significativas al 95 % en las trece tareas propuestas, así como en otra serie de variables. Para este análisis se contó con 103 casos válidos. Las características más sobresalientes de cada uno de ellos se muestran en los cuadros 8 a 11.

El grupo 1 (cuadro 8) constituye aquel en el que los vendedores tienen asignado un papel más amplio. El 39,5 % de las empresas utilizan la venta directa debido a razones básicamente relacionadas con el producto y su complejidad o valor, un 27,9 % por razones de servicio, un 25,6 % por la combinación de razones de producto y servicio. Sólo el 7 % para no depender de los intermediarios. Las que cuentan adicionalmente con distribuidores, en un 51,6 % de los casos los utilizan debido a la demografía del mercado y en un 38,7 % marginalmente, no por la falta de recursos. Tienen un fuerte peso dentro del grupo (y con relación a los demás) las empresas de pinturas (45,7 %) y es el único que cuenta con empresas de pesticidas (10,9 %).

CUADRO 8. GRUPO 1: VENDEDORES DE FUNCIONES PLENAS (46 EMPRESAS; 44,66 %)

TAREAS DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS
Empresas que cuentan con los vendedores que, en general, realizan en mayor grado todas las tareas : - Visitar y/o vender a los clientes finales (6,3478) - Negociar las condiciones de venta (5,7826) - Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes (6,2174) - Manejar pedidos (4,2826) - Tareas centradas en el producto (4,5870) - Buscar nuevos clientes (6,2391) - Buscar nuevas aplicaciones de los productos (4,6087) - Obtener información de los clientes (5,9783) - Obtener información sobre competencia y entorno (5,9130) - Apoyar a los clientes (5,4783) - Tratar con intermediarios, junto al grupo 2 (5,3478) - Servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa (5,9130) - Servir de interlocutor a los intermediarios dentro de la empresa (5,0000)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
Como fuerza de ventaja competitiva son las empresas que más importancia asignan a las actividades financieras (4,7391) y, junto al grupo 2, a las de producción (5,5652), gestión y diseño de canales (5,0870) y de distribución física (5,2609) Aunque la venta directa tiene un gran peso, es el grupo, junto al segmento 2, que menos porcentaje medio de las ventas nacionales obtiene directamente (57,37 %), al igual que ocurre internacionalmente (35,76 %) En cuanto al peso de los distribuidores independientes , después del grupo 2, es el mayor tanto a nivel nacional (24,74 %) como especialmente internacional (45,26 %) El 86,7 % de estas empresas se sirve de distribuidores independientes a nivel nacional

CUADRO 9. GRUPO 2: VENEDORES DE CONTACTO CON LOS CLIENTES Y/O INTERMEDIARIOS ACTUALES (12 EMPRESAS; 11,65 %)

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

Parece que a estos vendedores del grupo 2 (cuadro 9) les corresponden las *funciones vinculadas a la venta tanto a clientes como a intermediarios actuales* y la *obtención de información* para la empresa. La mayoría de estas empresas (45,5 %) ha optado por la venta directa con el objetivo de controlar el mercado y no depender de los distribuidores. De las que utilizan distribuidores, el 44,4 % se sirve de ellos por carencia de recursos de algún tipo. De hecho, está formado por la mayor proporción de empresas pequeñas en ventas y empleados (75 % y 91,7 %) y es el segmento en el que más peso representan los canales indirectos y menos la venta directa.

CUADRO 10. GRUPO 3: VENEDORES TÉCNICOS (24 EMPRESAS; 23,30 %)

TAREAS DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS
<p>Tenemos aquí las empresas con los vendedores que se ocupan en grado alto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar y/o vender a los clientes finales (5,9583) - Negociar las condiciones de venta (5,1667) - Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes (6,1250) - Son los que más desempeñan las tareas centradas en el producto (4,5000), junto al grupo 1 - Buscar nuevos clientes (5,0000) - Obtener información de los clientes (5,6667) - Obtener información sobre competencia y entorno (5,6250) - Apoyar a los clientes (5,0000) - Servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa (5,0833) <p>Son los vendedores que menos se dedican a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar y/o vender a intermediarios (1,7917) - Servir de interlocutor a los intermediarios dentro de la empresa (1,2083)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Se trata de las empresas que más valoran como fuerza de ventaja competitiva a las actividades de investigación y desarrollo (5,7917) y al servicio técnico (6,0417) y las que menos consideran el diseño y gestión de canales (3,5833) y, junto al segmento 4, la distribución física (4,7083)</p> <p>Con diferencia, son las empresas en las que mayor peso tiene la venta directa y menor los canales de distribución indirectos, especialmente los distribuidores independientes. A nivel nacional el 83,13 % de las ventas se obtienen directamente, y a nivel internacional el 65 %. Con distribuidores independientes consiguen como media el 7,12 % en el mercado nacional y el 6,94 % internacionalmente</p> <p>El 58,3 % no utiliza distribuidores en el mercado internacional. El 77,8 % no se sirve de distribuidores extranjeros en los mercados internacionales</p> <p>Representan las empresas que con menos frecuencia han sufrido cambios en sus canales de distribución (1,7500). Sólo el 37,5 % ha vivido cambios en los últimos 5 años</p>

El grupo 3 (cuadro 10) presenta rasgos similares a los vendedores del primer grupo, aunque se ve claramente que no tienen asignadas las tareas de tratar con los intermediarios ni gestionar los pedidos. Además desempeñan aún en grado más alto que los vendedores del segmento 1 las *tareas centradas en el producto*, lo que evidencia que posiblemente se ocupan de comercializar productos complejos y que las cuestiones centradas en el producto tendrán una gran relevancia. El grueso del segmento utiliza la venta directa por razones de servicio (41,7 %) o debido a factores de producto (33,3 %). Se trata de unas de las empresas más antiguas, con más años de experiencia internacional, con mayor volumen de ventas y de porcentaje que suponen las exportaciones (en esto después del grupo 4). Es el segmento con las empresas de mayor cobertura geográfica: el 75 % opera internacionalmente, las restantes a nivel nacional.

Los vendedores del grupo 4 (cuadro 11) se responsabilizan de las *tareas básicas de venta únicamente relacionadas con los clientes*, fundamentalmente la de visitar y vender a los clientes actuales, no a los intermediarios. Tienen asignada unas funciones muy limitadas, que lo alejan de la imagen de un gestor global de la relación. El 47,6 % de estas empresas atribuyen gran importancia al precio y a las condiciones financieras como criterio de selección utilizado por los clientes. Las razones de utilización de la venta directa son muy variadas, no predominando ninguna de ellas claramente. El 61,5 % de las empresas que tienen distribuidores lo hacen por razones de demografía del mercado y comportamiento de los clientes. Después del segmento 3, son las empresas con un mayor número de años de experiencia en el sector e internacional y para las que las exportaciones suponen un mayor porcentaje de las ventas (para un 13,3 % del grupo más del 50 % y para el 73,3 del mismo entre el 10 y el 50 %).

CUADRO 11 GRUPO 4: TAREAS BÁSICAS DE VENTA A LOS CLIENTES (VENEDORES GENERALES O COMERCIALES) (21 EMPRESAS; 20,39 %)

TAREAS DE LA FUERZA DE VENTAS DIRECTAS
Es el grupo en el que los vendedores desarrollan en menor grado todas las tareas. Las funciones que puntúa más son las de: <ul style="list-style-type: none"> - Visitar y/o vender a los clientes actuales (5,1429) - Negociar las condiciones de venta (4,1905) - Mantener relaciones a largo plazo con los clientes (4,8095) - Buscar nuevos clientes (4,6190) - Servir de interlocutor a los clientes (4,1429)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
Después del grupo 3, son las empresas para las que la venta directa supone un mayor porcentaje medio de las ventas nacionales (66 %) y en menor medida, internacionales (38,36 %) <p>El peso de los canales indirectos es menor: con los distribuidores independientes consigue el 22,3 % de las ventas nacionales y el 26,79 % de las internacionales</p> <p>El 33,3 % no utiliza distribuidores en el mercado nacional</p> <p>Supone el mayor porcentaje de empresas (71,4 %) que ha experimentado cambios en los canales de distribución durante los últimos 5 años</p>

5.2. FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES. TIPOLOGÍA.

De modo análogo al caso de la fuerza de ventas directas, a los fabricantes químicos se les solicitó que indicaran con qué frecuencia sus distribuidores independientes se encargaban de 16 tareas (medida en una escala Likert de 7 posiciones) identificadas previamente. Los resultados referidos a las valoraciones medias y desviaciones típicas se detallan en el cuadro 12. Las funciones principales de los distribuidores químicos se corresponden, como era de esperar, con la cercanía a los clientes. Su papel consiste en desarrollar las funciones tradicionales que permiten el *acceso de los productos de los fabricantes a los mercados*. En cambio, las tareas de suministrar información (especialmente de los clientes), ofrecer servicios añadidos o desarrollar nuevas aplicaciones del producto, entre otras, no son desempeñadas regularmente por estos intermediarios.

Si se realiza un análisis factorial de componentes principales, con rotación varimax, es posible diferenciar *cuatro factores o tipos de funciones básicas* con valores propios superiores a la unidad. El porcentaje de varianza explicada se sitúa en el 61,1 %. El cuadro 13 recoge los resultados de este análisis. El primero de los factores, con un 29,3 % de varianza total, queda explicado por las funciones relacionadas con aspectos tangibles e intangibles del producto y su adaptación a los compradores. Lo hemos denominado *ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO AL CLIENTE*. El segundo factor explica el 14,1 % de la varianza total. Las tareas que obtienen las mayores cargas factoriales son las funciones relacionadas básicamente con el mercado. Se ha denominado *COBERTURA Y AMPLIACIÓN DEL MERCADO*. El factor tres (9,9 % de la variabilidad total) está asociado a las actividades de división y agrupación de la cantidad de producto o, en general, de *ADECUACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA*. Finalmente, el último de los factores (7,8 % de la varianza total) se interpreta, básicamente, de acuerdo a las tareas de proporcionar a la empresa información

sobre los clientes y sobre la competencia y entorno. Le hemos asignado el nombre de *SUMINISTRO DE INFORMACIÓN*.

CUADRO 12. VALORACIONES MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS TAREAS DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES (PERSPECTIVA DE LOS FABRICANTES)

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN
DITAREA1	PROPORCIONAR COBERTURA DE MERCADO Y HACER QUE EL PRODUCTO ESTÉ DISPONIBLE PARA LOS CLIENTES	5,703	1,321
DITAREA4	CONOCIMIENTO DEL MERCADO (CLIENTES, PROCESOS PRODUCTIVOS, TENDENCIAS)	5,365	1,467
DITAREA5	BUSCAR Y CAPTAR NUEVOS CLIENTES PARA LA EMPRESA	5,000	1,588
DITARE15	DIVIDIR GRANDES ENVÍOS EN PEQUEÑAS CANTIDADES (VENDER A CLIENTES PEQUEÑOS)	5,000	1,909
DITAREA3	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO (CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS, APLICACIONES, PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS)	4,905	1,463
DITAREA7	PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS	4,649	1,625
DITAREA9	PROPORCIONAR INFORMACIÓN SOBRE COMPETENCIA Y ENTORNO	4,230	1,626
DITAREA2	MANTENIMIENTO DE INVENTARIO	3,757	1,999
DITARE10	PROPORCIONAR SERVICIO TÉCNICO AL CLIENTE	3,757	2,157
DITARE13	ADQUIRIR GRANDES ENVÍOS DEL FABRICANTE	3,622	2,018
DITAREA8	PROPORCIONAR A LA EMPRESA INFORMACIÓN SOBRE LOS CLIENTES	3,270	1,853
DITARE11	OFRECER OTROS SERVICIOS AL CLIENTE (FORMACIÓN, GARANTÍAS, FINANCIACIÓN)	3,164	2,055
DITARE12	ADAPTAR EL PRODUCTO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE FINAL	2,939	2,141
DITAREA6	DESARROLLAR NUEVAS APLICACIONES DE LOS PRODUCTOS QUE ADQUIEREN	2,811	1,833
DITARE16	REAGRUPAR PEQUEÑAS CANTIDADES DE DIVERSOS FABRICANTES	2,770	1,927
DITARE14	CLASIFICAR Y ESTANDARIZAR LOS PRODUCTOS	2,622	1,619

CAUDRO 13. MATRIZ FACTORIAL ROTADA

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

Determinante de la matriz de correlaciones = 0,0018246

Test de esfericidad de Bartlett = 415,17095, sig. = 0,00000

Índice *KMO* = 0,7238

De la misma manera que hemos agrupado a las empresas fabricantes químicas en función de las tareas llevadas a cabo por los vendedores propios, también es interesante analizar la existencia de diferentes segmentos de acuerdo con las funciones desempeñadas por los distribuidores independientes que utilizan. Para ello, de nuevo se realizó un análisis cluster por el método de *k* medias similar al ya comentado. Se optó por elegir una partición en cuatro grupos, cuyas características diferenciadoras más representativas quedan expuestas del cuadro 14 al 17. Todas las tareas de los distribuidores presentan diferencias significativas al 95 % de nivel de confianza o más, exceptuando la correspondiente a reagrupar pequeñas cantidades de diversos fabricantes (DITARE16). Se contó con 73 casos válidos para el análisis.

CUADRO 14. GRUPO 1: DISTRIBUIDORES DE FUNCIONES PLENAS (11 EMPRESAS; 15,07 % DE LA MUESTRA)

FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES
<p>Significativamente, son las empresas que cuentan con los distribuidores que realizan en mayor grado todas las tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible (6,5455) - Mantenimiento de inventario (5,2727) - Conocimiento del producto (6,3636) - Conocimiento del mercado (6,4545) - Buscar y captar nuevos clientes (6,0909) - Desarrollar nuevas aplicaciones para los productos (4,4545) - Promocionar los productos (6,0000) - Junto al grupo 2, proporcionar a la empresa información sobre los clientes (4,5455) - Proporcionar a la empresa información sobre competencia y entorno (5,7273) - Proporcionar servicio técnico al cliente (6,0000) - Ofrecer otros servicios al cliente (5,9091) - Adaptar el producto a los requerimientos del cliente final (5,3636) - Adquirir grandes envíos del fabricante (4,9091) - Clasificar y estandarizar los productos (4,9091) - Vender a clientes pequeños (6,3636)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>El 63,6 % de las empresas de este grupo consideran que los clientes finales dan importancia a ciertos aspectos tangibles e intangibles de la oferta más la conveniencia de la localización (cercanía del proveedor a los clientes)</p> <p>Como fuentes de ventaja competitiva son las empresas que más importancia conceden a las actividades de investigación y desarrollo (6,1818) -junto al grupo 3-, al diseño y gestión de canales (6,0000), a la distribución física (6,0909) y al servicio técnico (6,5455)</p> <p>Significativamente, se trata del grupo que obtiene un menor porcentaje medio de las ventas nacionales por medio de la venta directa (22,18 %) y uno de los que menos proporción de las ventas exteriores realiza a través de este canal (9,38 %). Por el contrario, son las empresas para las que el porcentaje de las ventas en el mercado nacional conseguidas con distribuidores es mayor (67,73 %), y lo mismo puede decirse para el mercado internacional (67,50 %), aunque en este último caso, después del segmento 3</p> <p>Los vendedores de estas empresas son los que en mayor grado desempeñan la tarea de buscar nuevas aplicaciones de los productos (5,5000) y, junto al segmento 3, las tareas centradas en los productos (5,1250), obtener información de los clientes (5,8750), obtener información de la competencia y entorno (6,1250) y apoyar a los clientes (5,6250)</p>

Con relación a los restantes segmentos, el grupo 1 (cuadro 14) reúne a *los distribuidores que desempeñan con mayor frecuencia todas las tareas*. Los fabricantes químicos que utilizan estos distribuidores son empresas que parecen apoyarse en gran medida en este tipo de intermediario, tal y como reflejan los porcentajes de ventas conseguidos de esta manera. Se constata que es el grupo en el que existe un mayor porcentaje de relaciones con los distribuidores en exclusiva (45,5 %) y en el que el grado de cooperación demuestra ser el mayor si se compara con los restantes. El 50 % de las empresas de este grupo que utilizan la venta directa consideran para ello, especialmente, aspectos de producto. El 54,5 % de empresas utiliza distribuidores por razones vinculadas a la demografía del mercado y hábitos de compra de los clientes, mientras que un 36,4 % lo hace como consecuencia de la escasez de algún tipo de recursos por parte del fabricante.

CUADRO 15. GRUPO 2: CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO-MERCADO Y SUMINISTRO DE INFORMACIÓN (16 EMPRESAS; 21,92 % DE LA MUESTRA)

FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES
<p>Empresas que cuentan con los distribuidores que realizan en grado alto las tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible (5,8750) - Conocimiento del producto (5,0625) - Conocimiento del mercado (5,8750) - Buscar y captar nuevos clientes (5,7500) - Son los que más se ocupa de proporcionar a la empresa información sobre los clientes (4,5625) - Proporcionar a la empresa información sobre competencia y entorno (5,0000) <p>Son los distribuidores que menos desempeñan las funciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevas aplicaciones para los productos (1,9375) - Junto al grupo 4, proporcionar servicio técnico al cliente (2,6250) - Ofrecer otros servicios al cliente (1,5625) - Adaptar el producto a los requerimientos del cliente final (1,1875) - Adquirir grandes envíos del fabricante (2,6875) - Clasificar y estandarizar los productos (1,4375)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Destaca que el 43,8 % del grupo significativamente valore más los aspectos financieros de la oferta como criterio de selección de los clientes finales. Un 31,1 % aspectos tangibles e intangibles más la cercanía</p> <p>De todos los grupos son los que menos importancia atribuyen al diseño y gestión de canales (4,1250) y a la distribución física</p>

(4,4375) como fuentes de **ventaja competitiva**. Considera importante la de servicio técnico (5,9375)
 Son uno de los grupos en los que más porcentaje de las ventas representa el **canal directo**, especialmente en el mercado nacional: el 54,13 % del volumen de ventas nacionales se obtiene directamente, mientras que a nivel internacional el valor se sitúa en el 38,80 % (en este caso el más alto después del segmento 4). Alternativamente, se trata de las empresas en las que menos peso tienen los **distribuidores independientes** en cuanto a porcentaje de las ventas nacionales (27,33 %). Para los mercados exteriores, el porcentaje medio de ventas vía distribuidores alcanza el 51,40 % (el segundo menos alto, después del grupo 4) Significativamente, cuentan con la fuerza de ventas que más se ocupa de negociar las condiciones de venta (6,2308) y de buscar nuevos clientes (6,3846)

Se observa que los fabricantes del grupo 2 (cuadro 15) utilizan a los distribuidores, básicamente, como *fuerza de información*, por su *conocimiento del mercado* y para *desarrollar éste*. Probablemente son empresas que utilizan distribuidores independientes para introducirse en mercados nuevos o desconocidos. Los porcentajes obtenidos en las distintas alternativas de cooperación con los distribuidores son de los más bajos. A la hora de emplear la venta directa, el 38,5 % de las empresas del grupo que la utilizan lo hacen por razones de servicio. Otro 38,5 % por la necesidad de adaptación del producto al cliente, y el restante 23,1 % por la combinación de productos complejos más necesidad de servicio. Es el cluster que presenta un mayor porcentaje de empresas (56,3 %) que utilizan los distribuidores por razones de demografía de mercado y hábitos de compra de los clientes, aunque un 31,3 % los utiliza marginalmente.

Las funciones básicas de los distribuidores del grupo 3 (cuadro 16) parecen ser las de *cubrir el mercado, desarrollarlo y prestar servicios a los clientes*, adaptando el producto a los mismos. Nos encontramos con empresas para las que los servicios añadidos al producto juegan un papel importante. Los distribuidores independientes extranjeros es el canal más importante a nivel internacional. Parece que se da una cooperación con los distribuidores, a juicio de los fabricantes, similar a la del grupo 1. Claramente, de las empresas de este grupo que se sirven de la venta directa, la mayoría (58,3 %) consideran como razón la importancia del servicio pre y post-venta. Un 40 % de estas empresas utiliza a los distribuidores por la escasez de recursos de algún tipo (particularmente, porque el producto cuente con aplicaciones muy variadas siendo necesario un conocimiento profundo en cada una de ellas). El 46,7 % debido a la demografía y hábitos de compra de los clientes.

CUADRO 16. GRUPO 3: COBERTURA Y DESARROLLO DEL MERCADO Y SERVICIO AL CLIENTE.
 (15 EMPRESAS; 20,55 % DE LA MUESTRA).

FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES
<p>Tenemos aquí las empresas con los distribuidores que se ocupan frecuentemente de las tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible (6,0000) - Conocimiento del producto (5,8667) - Conocimiento del mercado (5,8667) - Buscar y captar nuevos clientes (5,6667) - Promocionar los productos (5,5333) - Proporcionar servicio técnico al cliente (5,8000) - Ofrecer otros servicios al cliente (4,4667) - Adaptar el producto a los requerimientos del cliente final (4,0667) <p>Se trata de los distribuidores que menos realizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junto al grupo 2, adquirir grandes envíos del fabricante (2,7333) - Junto al grupo 2, clasificar y estandarizar los productos (2,0667) - Vender a clientes pequeños (4,0000)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>Al igual que el primero de los grupos, la mayor parte de estas empresas (42,9 %) da importancia particularmente a ciertos aspectos tangibles e intangibles del producto y a la cercanía al comprador.</p> <p>Después del grupo 1, son las que significativamente más valoran, como fuente de ventaja competitiva, a las actividades de I+D (5,8000), el diseño y gestión de canales (5,0000) y la distribución física (5,6000). Como para los dos primeros grupos, el servicio técnico también alcanza una elevada puntuación media (5,9333)</p> <p>De forma semejante al grupo 1, el porcentaje de ventas nacionales obtenido con la venta directa es relativamente bajo (39,29 %). En cuanto al que consigue por medio de distribuidores en el mercado nacional se sitúa en el 40,00 %. Estos porcentajes en el caso del mercado internacional son del 5 % y del 71,25 % respectivamente. Destaca que es el segmento en el que menos peso tiene la venta directa y más los distribuidores a nivel internacional</p> <p>Disponen de unos de los vendedores que en mayor medida desempeñan las funciones centradas en el producto (5,4615), obtener información sobre los clientes (6,0769), obtener información sobre el entorno (5,9231) y apoyar a los clientes (5,2308)</p>

El grupo 4 (cuadro 17) representa al segmento de empresas más numeroso. En general, los distribuidores de estas empresas son las que menos llevan a cabo la mayoría de tareas consideradas, con la excepción de las relacionadas con hacer que el *producto pueda estar disponible para el cliente* y la *división de la oferta*. Estos intermediarios se utilizan, por tanto, para poder llegar a mercados fragmenta-

dos formados por clientes de pequeño tamaño y vender a estos clientes, aunque para muchas de estas empresas la utilización de los distribuidores sea muy marginal, lo que se refleja en el proceso menos exhaustivo de selección de los distribuidores, la colaboración que se mantiene con ellos o los instrumentos de motivación utilizados. Son las empresas que menos contratos en exclusiva mantienen con los distribuidores (24,15 %). La cooperación con los distribuidores parece ser la más baja de los cuatro grupos. Destaca que el 44 % de las empresas que utilizan la venta directa lo hagan por el deseo de controlar el mercado y no depender de los intermediarios.

CUADRO 17. GRUPO 4: FUNCIONES TRADICIONALES (COBERTURA DEL MERCADO Y DIVISIÓN DE LA OFERTA). (31 EMPRESAS; 42,46 % DE LA MUESTRA)

FUNCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES
<p>Distribuidores que desarrollan con frecuencia las funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar cobertura de mercado y hacer que el producto esté disponible (5,1935) - Vender a clientes pequeños (5,2903) <p>De manera significativa constituyen los distribuidores que menos realizan las tareas (incluyendo la de proporcionar cobertura):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de inventario (3,0645) - Conocimiento del producto (3,7742) - Conocimiento del mercado (4,4194) - Buscar y captar nuevos clientes (3,9032) - Desarrollar nuevas aplicaciones para los productos (2,0968), junto al grupo 2 - Promocionar los productos (3,7742) - Proporcionar a la empresa información sobre los clientes (2,1613) - Proporcionar a la empresa información sobre competencia y entorno (3,1613) - Proporcionar servicio técnico al cliente (2,4516) - Junto al segmento 2, ofrecer otros servicios al cliente (2,3871) - Junto al segmento 2, adaptar el producto a los requerimientos del cliente final (2,3548)
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
<p>El 37,9 % de las empresas de este segmento percibe que los criterios básicos de selección que utilizan los clientes están relacionados con el precio y las condiciones financieras</p> <p>Son las empresas que menos valoran como ventaja competitiva las actividades de I+D (4,8387) y las de servicio técnico (4,433)</p> <p>En lo que respecta al peso de venta directa y distribuidores independientes, su comportamiento se parece al del segmento 2: del volumen de ventas nacional, el 49,40 % se consigue directamente y el 40,27 % a través de distribuidores; de las ventas exteriores, es el grupo que más porcentaje obtiene por medio del canal directo (50 %) y menos a través de distribuidores (23,44 %)</p> <p>Desmarcándose de los restantes grupos, de las empresas que utilizan la venta directa éste es el que presenta el mayor porcentaje (38,5 %) con los vendedores de funciones más limitadas, que se dedican a las tareas básicamente relacionadas con la venta a clientes actuales</p>

6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Con la presente investigación se ha tratado de analizar el papel desempeñado por la fuerza de ventas directas y por los distribuidores independientes de un mercado industrial como es el sector químico español. Se presentan a continuación las principales conclusiones obtenidas.

A los vendedores propios del fabricante les corresponde, en general, la función de *gestionar las relaciones globales con los clientes finales*. Por su parte, los distribuidores independientes se encargan, básicamente, de las tareas tradicionales relacionadas con *garantizar el acceso de los productos a los mercados*. Esta asignación global de funciones nos hace prever que en el futuro los distribuidores químicos pueden ver incrementado su papel, hasta estos momentos limitado, responsabilizándose de un número más amplio de funciones o tareas que añadan valor a los productos de los fabricantes.

En cualquier caso, no todos los vendedores o distribuidores desarrollan el mismo número de funciones. Así, de acuerdo a la frecuencia con la que realizan las funciones de distribución, la investigación ha permitido diferenciar cuatro grupos de vendedores (*vendedores de funciones plenas, vendedores de contacto con los clientes e intermediarios actuales, vendedores técnicos y vendedores generales o comerciales*) y cuatro grupos de distribuidores independientes (*distribuidores de funciones plenas, conocimiento del producto-mercado y suministro de información, cobertura y desarrollo del mercado y servicio al cliente, y cobertura del mercado y división de la oferta*). Las empresas que compiten en estos mercados pueden encontrar una fuente clave de diferenciación y de ventaja competitiva en la asignación de tareas dentro de los canales de distribución. El conocimiento de los distintos tipos de vendedores y distribuido-

res supone un punto de partida para profundizar en el análisis de las variables o situaciones que favorecen un determinado reparto eficiente y eficaz.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- ANDERSON, E. Y COUGHLAN, A.T. (1987): "INTERNATIONAL MARKET ENTRY AND EXPANSION VIA INDEPENDENT OR INTEGRATED CHANNELS OF DISTRIBUTION", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 51, (JANUARY), PP. 71-82.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1989): "DETERMINANTS OF CONTINUITY IN CONVENCIONAL INDUSTRIAL CHANNEL DYADS", *MARKETING SCIENCE*, VOL. 8, Nº 4, (AUTUMN), PP. 310-323.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1992): "THE USE OF PLEDGES TO BUILD AND SUSTAIN COMMITMENT IN DISTRIBUTION CHANNELS", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, VOL. XXIX, (FEBRUARY), PP. 18-34.
- AVLONITIS, G. J.; BOYLE, K. A. Y KOUREMENOS, A. G. (1986): "MATCHING SALESMEN TO THE SELLING JOB", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 15, PP. 45-54.
- BROWN, R. B. Y HERRING, R. (1995): "THE ROLE OF THE MANUFACTURER'S DISTRIBUTOR. THE CASE OF CHAMPION CHEMICALS", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 24, PP. 285-295.
- CENTRO ESPAÑOL DE LOGÍSTICA Y ANDERSEN CONSULTING (1992): *LA LOGÍSTICA EN ESPAÑA EN LA DÉCADA DE LOS 90*.
- CESPEDES, F.V. (1988): "CHANNEL MANAGEMENT IS GENERAL MANAGEMENT", *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 31, (AUTUMN), PP. 98-120.
- COREY, E.R.; CESPEDES, F.V. Y RANGAN, V.K. (1991): *CÓMO ENTRAR EN EL MERCADO. SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES*. McGraw-Hill.
- DUBINSKY, A. J. Y STAPLES, W. A. (1981): "ARE INDUSTRIAL SALESPeOPLE BUYER ORIENTED?", *JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, (AUTUMN), PP. 12-19.
- ECKLES, R. W. (1990): "BUSINESS MARKETING MANAGEMENT. MARKETING OF BUSINESS PRODUCTS AND SERVICES", PRENTICE-HALL INTERNATIONAL.
- HARDY, K. G. Y MAGRATH, A. J. (1988): "TEN WAYS FOR MANUFACTURES TO IMPROVE DISTRIBUTION MANAGEMENT", *BUSINESS HORIZONS*, (NOVEMBER-DECEMBER), PP. 65-69.
- HAYES, H. M. Y HARTLEY, S. W. (1989): "HOW BUYERS VIEW INDUSTRIAL SALESPeOPLE", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 18, PP. 73-80.
- HERBIG, P. Y O'HARA, S. (1994): "INDUSTRIAL DISTRIBUTORS IN THE TWENTY-FIRST CENTURY", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 23, PP. 199-203.
- HILL, S.M. Y BLOIS, K.J. (1989): "INDUSTRIAL DISTRIBUTORS AND SMALL MANUFACTURES", *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 23, N. 2, PP. 154-162.
- HLAVACEK, J.D. Y MCCUISTION (1983): "INDUSTRIAL DISTRIBUTORS - WHEN, WHO, AND HOW?", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, (MARCH-APRIL), PP. 96-101.
- LAMBERT, D. T.; MARMORSTEIN, H. Y SHARMA, A. (1990): "INDUSTRIAL SALESPeOPLE AS A SOURCE OF MARKET INFORMATION", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 19, (MAY), PP. 141-148.
- LEIGH, T. W. Y MCGRAW, P. F. (1989): "MAPPING THE PROCEDURAL KNOWLEDGE OF INDUSTRIAL SALES PERSONNEL: A SCRIPT-THEORETIC INVESTIGATION", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 53, (JANUARY), PP. 13-34.
- LEIGH, T. W. Y RETHANS, A. J. (1984): "A SCRIPT-THEORETIC ANALYSIS OF INDUSTRIAL PURCHASING BEHAVIOR", *JOURNAL OF MARKETING*, 48, (AUTUMN), PP. 22-32.
- LYNN, F. (1992): "THE CHANGING ECONOMICS OF INDUSTRIAL DISTRIBUTION", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 21, PP. 355-360.
- MAGRATH, A. J. (1991): "DIFFERENTIATING YOURSELF VÍA DISTRIBUTION", *SALES AND MARKETING MANAGEMENT*, (MARCH), PP. 50-57.
- MAGRATH, A. J. Y HARDY, K. G. (1987): "FACTORY SALESMEN'S ROLES WITH INDUSTRIAL DISTRIBUTORS", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 16, PP. 163-168.
- MONCRIEF, W. C. (1986A): "SELLING ACTIVITY AND SALES POSITION TAXONOMIES FOR INDUSTRIAL SALESFORCES", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 23, (AUGUST), PP. 261-270.
- MONCRIEF, W. C. (1986B): "TEN KEY ACTIVITIES OF INDUSTRIAL SALESPeOPLE", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 15, (NOVEMBER), PP. 309-317.
- MONCRIEF, W. C. (1988): "FIVE TYPES OF INDUSTRIAL SALES JOBS", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 17, (MAYO), PP. 161-167.
- NARUS, J. A. Y ANDERSON, J. C. (1986A): "TURN YOUR INDUSTRIAL DISTRIBUTORS INTO PARTNERS", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, (MARCH-APRIL), PP. 66-71.
- NARUS, J. A. Y ANDERSON, J. C. (1986B): "INDUSTRIAL DISTRIBUTION SELLING: THE ROLES OF OUTSIDE AND INSIDE SALES", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 15, PP. 55-62.
- NARUS, J. A. Y ANDERSON, J. C. (1987): "DISTRIBUTOR CONTRIBUTIONS TO PARTNERSHIPS WITH MANUFACTURES", *BUSINESS HORIZONS*, VOL. 30, Nº 5, (SEPTEMBER-OCTOBER), PP. 34-42.
- REEDER, R.R.; BRIERTY, E.G.; REEDER, B.H. (1991): *INDUSTRIAL MARKETING ANALYSIS, PLANNING AND CONTROL*. PRENTICE-HALL INTERNATIONAL.
- REYES, F. (1993): *MARKETING Y VENTAS DE PRODUCTOS INDUSTRIALES*, ESIC.
- ROSENBLUM, B. Y WARSHAW, P.R. (1989): "PERCEPTIONS OF WHOLESALER FUNCTIONAL ROLE PRESCRIPTIONS IN MARKETING CHANNELS", *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 23, N. 2, PP. 31-46.
- SANZO, M. J. (1997): "ESTRATEGIA DE DISEÑO Y GESTIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN MERCADOS INDUSTRIALES: EL SECTOR QUÍMICO ESPAÑOL", TESIS DOCTORAL, DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD, UNIVERSIDAD DE OVIEDO.
- SHIPLEY, D. Y PRINJA, S. (1988): "THE SERVICES AND SUPPLIER CHOICE INFLUENCES OF INDUSTRIAL DISTRIBUTORS", *THE SERVICES INDUSTRIES JOURNAL*, VOL. 8, PP. 176-187.
- STERN, L. W. Y EL-ANSARY, A. I. (1992): *MARKETING CHANNELS*, 4ª EDICIÓN, PRENTICE HALL.
- SUJAN, H.; WEITZ, B. A. Y KUMAR, N. (1994): "LEARNING ORIENTATION, WORKING SMART, AND EFFECTIVE SELLING", *JOURNAL OF MARKETING*, 58, (JULY), PP. 39-52.

- SZYMANSKI, D. M. (1988): "DETERMINANTS OF SELLING EFFECTIVENESS: THE IMPORTANCE OF DECLARATIVE KNOWLEDGE TO THE PERSONAL SELLING CONCEPT", *JOURNAL OF MARKETING*, 52, (JANUARY), PP. 64-77.
- VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J.A.; RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE Y OTROS (1998): *MARKETING: ESTRATEGIAS Y APLICACIONES SECTORIALES*, CIVITAS, 2ª EDICIÓN.
- WEBSTER, F.E. (1975): "PERCEPTIONS OF THE INDUSTRIAL DISTRIBUTOR", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 4, PP. 257-264.
- WEBSTER, F.E. (1976): "THE ROLE OF THE INDUSTRIAL DISTRIBUTOR IN MARKETING STRATEGY", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 40, (JULY), PP. 10-16.
- WEBSTER, F.E. (1992): "THE CHANGING ROLE OF MARKETING IN THE CORPORATION", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 56, (OCTOBER), PP. 1-17.
- WEBSTER, F. E. (1994): *ESTRATEGIA DE MARKETING INDUSTRIAL*, DÍAZ DE SANTOS.
- WEITZ, B. A. (1978): "RELATIONSHIP BETWEEN SALESPERSON PERFORMANCE AND UNDERSTANDING OF CUSTOMER DECISION MAKING", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 15, (NOVEMBER), PP. 501-516.
- WEITZ, B. A. (1981): "EFFECTIVENESS IN SALES INTERACTIONS: A CONTINGENCY FRAMEWORK", *JOURNAL OF MARKETING*, 45, (WINTER), PP. 85-103.
- WEITZ, B. A.; SUJAN, H, Y SUJAN, M. (1986): "KNOWLEDGE, MOTIVATION, AND ADAPTIVE BEHAVIOR: A FRAMEWORK FOR IMPROVING SELLING EFFECTIVENESS", *JOURNAL OF MARKETING*, 50, (OCTOBER), PP. 174-191.
- WILLIAMS, A. J. Y SEMINERIO, J. (1985): "WHAT BUYERS LIKE FROM SALESMEN", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 14, PP. 75-78.
- WILLIAMS, K. C. Y SPIRO, R. L. (1985): "COMMUNICATION STYLE IN THE SALESPERSON-CUSTOMER DYAD", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, XXII, (NOVEMBER), PP. 434-442.
- WITHEY, J. J. Y PANITZ, E. (1995): "FACE-TO-FACE SELLING: MAKING IT MORE EFFECTIVE", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 24, PP. 239-246.