

M.^a JOSÉ SANZO PÉREZ *
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES **

Funciones desempeñadas
por los agentes que operan
en el sector químico español
y factores condicionantes ¹

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Funciones de los agentes o representantes del fabricante. 3. Objetivos e hipótesis de la investigación empírica. 4. Metodología de la investigación. 5. Análisis y resultados: 5.1. Diferencias en las funciones de vendedores propios y agentes químicos. 5.2. Factores condicionantes de la probabilidad con la que los agentes desempeñan cada una de las funciones de distribución. 6. Conclusiones. Bibliografía. Anexos.

RESUMEN: Un aspecto fundamental dentro del diseño de los canales de distribución corresponde a la asignación de funciones que tendrán las diferentes instituciones que participan en los mismos (venta directa, distribuidores independientes, agentes u otras). Precisamente, el presente trabajo, que forma parte de un proyecto investigador de mayor alcance, se ha centrado en el análisis de las funciones desempeñadas por los agentes. En los apartados que siguen a continuación se expondrán los fundamentos teóricos aplicables a este ámbito de estudio, así como los resultados obtenidos de una investigación empírica de ámbito nacional llevada a cabo entre empresas pertenecientes al sector químico español. Como objetivos de la misma se buscaba identificar el papel que caracteriza la labor desarrollada por este tipo de canal de distribución indirecto, al igual que las variables con capacidad para condicionar la probabilidad de que los agentes realicen en mayor o menor grado cada una de las tareas.

Palabras clave: mercados industriales, canales de distribución, agentes, sector químico, modelo probit multinomial ordenado.

ABSTRACT: A fundamental aspect of distribution channel design is assigning the functions of the different participating institutions (direct sales force, independent distributors,

* Profesora Asociada del Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Oviedo.

** Catedrático del Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Oviedo.

¹ Los autores agradecen a la Fundación Banco Herrero la ayuda financiera prestada para la realización de la investigación, sin la cual no hubiera podido llevarse a cabo.

agents or others). The present paper, which forms part of a wider research work, has focused on the analysis of the functions performed by agents. The following sections report the theoretical bases which are applicable to this area of study, as well as the results from an empirical research work conducted in the companies belonging to the Spanish chemical sector. The aims of this work were to identify the characteristic role played by this type of indirect distribution channel as well as the variables with ability to influence the likelihood that agents perform each of the tasks to a greater or lesser degree.

Key words: industrial markets, distribution channels, agents, chemical sector, ordered multinomial probit model.

1. Introducción

Las empresas industriales (aquellas que tienen por clientes a otras empresas) deben enfrentarse actualmente a una competencia cada vez más intensa resultado de la globalización de los mercados, los rápidos cambios tecnológicos, la existencia de clientes exigentes que demandan soluciones individualizadas o la revolución de los servicios. En situaciones en las que una buena solución técnica o un producto de calidad ya no es suficiente, las organizaciones se ven obligadas a buscar nuevas fuentes de diferenciación, una de cuales se encuentra en el diseño de los sistemas de distribución. El reparto de tareas entre vendedores, distribuidores independientes, agentes u otras instituciones supone un condicionante clave de la eficiencia y eficacia alcanzada por el canal de distribución, puesto que, aunque sea posible eliminar participantes, no ocurre lo mismo con las funciones que desempeñan.

Precisamente, el presente trabajo se ha centrado en el análisis de las funciones desarrolladas por uno de los tipos de intermediarios empleados frecuentemente por los fabricantes industriales (los agentes). En primer lugar, se ofrecerá una caracterización de los agentes en cuanto a las funciones típicas desempeñadas por los mismos, para en segundo lugar 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 le corresponde al agente químico, se tratará de identificar las variables que influyen significativamente en la probabilidad de que los agentes o representantes se ocupen en mayor o menor medida de una serie de tareas o funciones frente a otros posibles participantes en los canales de distribución².

2. Funciones de los agentes o representantes del fabricante

Los agentes son intermediarios que no adquieren la propiedad de los bienes que comercializan y que trabajan a comisión. Presentan una gran semejanza con la fuerza de ventas directas que pueda tener el fabricante en plantilla. De hecho, las condiciones demográficas y las relativas a la naturaleza del producto que favorecen la utilización de estos intermediarios coinciden con las correspondientes a los vende-

² La mayor parte de los trabajos realizados sobre las funciones de vendedores o de agentes industriales se limitan, básicamente, a enumerar las tareas realizadas más frecuentemente, a agruparlas por medio de un análisis factorial y a identificar los tipos principales de vendedores según la frecuencia de desempeño de tales funciones (MONCHIEF, 1986a; 1986b; 1988). Sin embargo, en nuestra investigación, además de hacer hincapié sobre estos aspectos, intentaremos profundizar más en la explicación del reparto de tareas entre los participantes de los canales de distribución, probando otro tipo de enfoque y de metodología alternativos a los tradicionales que aparecen en la bibliografía.

dores (mercados concentrados, pocos compradores, grandes transacciones individuales, productos complejos, necesidad de adaptación de los productos, procesos de compra largos y complejos). A estos factores habría que añadir la escasez de recursos, la carencia de conocimientos o de contactos y/o el hecho de estar introduciéndose en un nuevo mercado (JACKSON y D'AMICO, 1989; COREY, CESPEDES y RANGAN, 1991).

Las ventajas que supone este tipo de canal de distribución indirecto para el fabricante son variadas (WEBSTER, 1994). Su supervivencia se basa en el desempeño y en los resultados que obtiene, puesto que principalmente los agentes están retribuidos a través de una comisión. Esto hace que tengan que ser vendedores muy experimentados. Ofrecen también la posibilidad de repartir costes entre distintas líneas de productos, así como la capacidad para suministrar al cliente final un surtido más amplio y completo. Igualmente, proporcionan al fabricante una fuerza de ventas y unas relaciones ya establecidas sin apenas costes fijos y sin necesidad por parte del primero de tener que encargarse de gestionar y supervisar a esos vendedores. Suelen tener, además, una presencia estable en los mercados que les permite disponer de un gran conocimiento de los clientes y de relaciones permanentes con ellos.

Por el contrario, de acuerdo con la *teoría del control versus recursos* (CESPEDES, 1988), la *teoría de la dependencia de recursos* (EMERSON, 1962) o la *teoría de los costes de transacción* (WILLIAMSON, 1975; 1979; 1985), en comparación con los propios vendedores de la empresa, los agentes resultan más difíciles de controlar. Del mismo modo, es probable que estén menos dispuestos a realizar actividades no relacionadas directamente con la venta (papeleo, asistencia a ferias, prestación de servicios) o cuyos resultados sólo tengan sus frutos a largo plazo y no se vean reflejados en la comisión que se les paga (introducir nuevos productos o promocionar productos con largos ciclos de venta)³. Asimismo, los representantes tienen que repartir su tiempo entre las líneas de productos que comercializan, pudiendo resultar perjudicada la del fabricante en cuestión (WEBSTER, 1994).

Adicionalmente, en ocasiones los vendedores propios son difícilmente reemplazables dado el conocimiento exhaustivo que poseen de la empresa, sus productos y sus mercados o la necesidad de garantizar la confidencialidad de la información adquirida (ANDERSON, 1985). El dinamismo y la incertidumbre ambiental también pueden incrementar la probabilidad de integración del canal de distribución (debido al deseo de control que experimentan los fabricantes), aunque simultáneamente tales condiciones exigen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios (ETGAR, 1977; DWYER y WELSH, 1985; STERN y EL-ANSARY, 1992).

En cualquier caso, dadas las semejanzas entre la fuerza de ventas directas y los agentes, las tareas o funciones de estos últimos podrían coincidir con las que realizan los vendedores. En general, las actividades más comunes están listadas en la tabla I. La tarea desarrollada por un vendedor o agente de productos industriales es, en general, más *complicada e individualizada* que la de uno de productos de consumo, de ahí la necesidad de que sea un *gestor*, un asesor del cliente (DUBINSKY y STAPLES, 1981; REYES, 1993). La *flexibilidad* es la principal arma y ventaja con la que cuenta la fuerza de ventas o los agentes para ser efectivos. La *capacidad de*

³ Véase a este respecto el trabajo de ANDERSON (1985) sobre la elección entre venta directa y agentes en condiciones de un alto grado de competencia.

TABLA 1.—Funciones de los vendedores/agentes

Funciones	Descripción
1. FUNCION 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. GESTION DE LA INFORMACION	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 <i>displays</i> .
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).

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; LEIGH y RETHANS, 1984; WILLIAMS y SPIRO, 1985; WEITZ, SUJAN y SUJAN, 1986; SZYMANSKI, 1988; HAYES y HARTLEY, 1989).

Los *conocimientos técnicos* suponen otro rasgo que define la función de los vendedores industriales/agentes. Estos canales de distribución se utilizan cuando los productos son técnicamente complejos, de alto valor añadido, y necesitan de un alto grado de servicio (WILLIAMS y SEMINERIO, 1985).

Una dimensión crucial del papel que juegan los vendedores/agentes dentro de la estrategia de la empresa es su función de *comunicador y gestor de información*. No sólo sirven para transmitir información de la empresa al cliente, su posición

fronteriza les permite recopilar información sobre los clientes, competencia y entorno, actividad esta última a menudo desaprovechada en su potencial (GRACE y POINTON, 1980). Para el caso concreto de los agentes, subrayar la importancia de esta función en mercados en los que la empresa fabricante se está introduciendo o en los que carece de contactos o de conocimientos (por ejemplo, los mercados internacionales). Más aún, en tales situaciones probablemente los agentes se dediquen más eficazmente que los vendedores propios a desarrollar el nuevo mercado, ocupándose de buscar y captar nuevos clientes para la empresa, así como de suministrarle información sobre el mismo.

Finalmente, dentro de esta caracterización de las funciones de los vendedores/agentes industriales es necesario añadir que, en ocasiones, deben colaborar y relacionarse con los distribuidores independientes utilizados por el fabricante, y desarrollar, por lo tanto, diversos roles centrados en los mismos. Entre ellos podríamos mencionar los de *formador, supervisor, colaborador, embajador y representante de los intermediarios ante el fabricante* (MAGRATH y HARDY, 1987).

3. Objetivos e hipótesis de la investigación empírica

Partiendo del reconocimiento de la importancia que ha alcanzado la estrategia de distribución en los mercados industriales se procedió a realizar un estudio empírico de carácter amplio, centrado en el sector químico español, con la finalidad de profundizar en el estudio del diseño y gestión de los canales de distribución industriales. Uno de sus objetivos concretos fue, precisamente, conocer el reparto de funciones entre vendedores propios, distribuidores independientes y agentes, al igual que los factores que influyen significativamente en la probabilidad de que las desarrollen en mayor o menor medida. En el presente artículo se recogen los resultados referidos a los agentes o representantes.

El conocimiento de las causas que conducen a la asignación eficiente de funciones a los participantes de los canales de distribución industriales (en este caso a los agentes químicos) permitirá tener una comprensión más profunda del diseño de los mismos, aspecto éste de gran impacto en la competitividad de las empresas. La relativa escasez de estudios específicos centrados en los mercados industriales y en sus canales de distribución refuerza el interés por investigar la estructura interna de los sistemas de distribución que utilizan los fabricantes industriales.

La elección del *sector químico* se debió a la importancia del mismo 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, al peso de los mercados internacionales en las cuentas de explotación de estas empresas, y a que se trata de una industria en proceso de transformación y renovación competitiva.

Puesto que los agentes suelen ser utilizados en sustitución de los vendedores propios en aquellas ocasiones en las que la empresa no cuenta con recursos suficientes (financieros o de cualquier otro tipo) para servirse del canal de distribución directo, resulta lógico pensar que ambas alternativas no difieran, en general, en las tareas asignadas. Sin embargo, *cuando una empresa utiliza vendedores y agentes simultáneamente* es probable que se sirva de los segundos en aquellas zonas o mercados en los que se está introduciendo o es débil, o bien cuando carece de contactos o de conocimiento sobre esa zona o mercado. En estas situaciones la función del agente consiste, fundamentalmente, en desarrollar el mercado para la empresa, es

decir, buscar nuevos clientes, y en proporcionarle información o conocimientos sobre los mismos (COREY, CESPEDIS y RANGAN, 1991; WEBSTER, 1994). Estas ideas nos llevan a plantear las siguientes hipótesis sobre las diferencias en las funciones desarrolladas por vendedores propios y agentes:

H1a: Los agentes se dedican en mayor medida que los vendedores propios a buscar o desarrollar nuevos mercados para la empresa.

H1b: Los agentes se dedican en mayor medida que los vendedores propios a proporcionar información sobre clientes, competencia y entorno.

Por otro lado, y aunque evidentemente cada una de las tareas de los agentes podrá ser explicada por variables específicas a cada función concreta, dada la importancia que tienen en los mercados industriales la lealtad, las relaciones estrechas y los contactos directos con los clientes (WIND, 1970; FORBIS y MEHTA, 1981; VYAS y WOODSIDE, 1984; MICHAELS, DAY y JOACHIMSTHALER, 1985; PUTO, PATTON y KING, 1985; ANDERSON, CHU y WEITZ, 1987; HAWES, 1994), es previsible que cuando los agentes se utilicen como consecuencia de las carencias que tiene la empresa fabricante en ese sentido, éste delegue un mayor número de funciones en los agentes conocedores del mercado, que desarrollarán la labor de gestionar la relación global con el cliente industrial (DUBINSKY y STAPLES, 1981; REYES, 1993)⁴. Desde esta perspectiva teórica sería factible plantear la siguiente hipótesis:

H2: Cuando los fabricantes se sirven de agentes debido a la carencia de conocimientos o de contactos en una zona o mercado, aumenta la probabilidad de que se confíe en ellos una variedad más amplia de tareas.

4. Metodología de la investigación

El estudio comprendió una primera fase de investigación preliminar donde se realizó la revisión bibliográfica y se mantuvieron simultáneamente una serie de entrevistas en profundidad con directivos de nueve empresas industriales del Principado de Asturias. Los resultados de esta primera fase sirvieron de punto de partida para la realización de una *encuesta postal* dirigida a fabricantes del sector químico español. El listado o censo de los mismos se obtuvo a partir de la base de datos *DUNS 250.000 Empresas Españolas*. El ámbito geográfico de los subsectores elegidos cubre a las empresas ubicadas en todo el territorio nacional, un total de 1.968 fabricantes (ver tabla 2).

⁴ El grado de desempeño que realicen los agentes de cada una de las funciones de distribución puede depender de factores de variada naturaleza, tales como las razones de utilización de estos intermediarios (que recogerán diversos aspectos relacionados con el producto, la demografía del mercado, los hábitos de compra de los clientes, los recursos financieros del fabricante, o el conocimiento del mercado que tenga éste y su grado de implantación en el mismo), el peso que tengan los agentes dentro del sistema de distribución de la empresa, la posibilidad de que el fabricante alcance economías de escala en el desempeño de determinadas funciones, las propias habilidades de los agentes disponibles, o los objetivos, la cultura y el sistema de dirección de la empresa fabricante. Por desgracia, existe un vacío importante en la literatura sobre los canales de distribución industriales con relación a la identificación de los factores que influyen en la probabilidad de que funciones particulares y concretas sean asignadas a vendedores, agentes o distribuidores. Puesto que no podemos contar con estudios previos en este sentido, el presente trabajo trata de ser un punto de partida para investigaciones posteriores. Para plantear una hipótesis orientadora general hemos optado por elegir aquella razón de utilización de los agentes que, considerando las características de los mercados industriales y el papel clave que en ellos juegan las relaciones personales, parece lógico que lleve a que los agentes tengan una probabilidad mayor de desempeñar un número de tareas más amplio.

TABLA 2.—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	Productos 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, productos 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	Productos 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 por correo a todas las empresas, dirigiéndose a la atención del *Presidente, Director General*, o, en su defecto, al *Director de Marketing*. La muestra que finalmente se obtuvo y a la que fueron aplicados los análisis correspondientes fue de 142 *empresas fabricantes*. Hay que decir, no obstante, que en las *empresas medianas y grandes* tienen una participación significativamente mayor de lo que corresponde a los porcentajes poblacionales. Las tasas de respuesta de estos dos grupos de empresas (medianas y grandes) rondan o superan el 20 por 100.

Los principales aspectos del diseño y características de la investigación aparecen resumidos en la ficha técnica de la tabla 3. Para el tratamiento y análisis de los datos se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS PC+ en su versión 6.0.1 y LIMDEP 7.0. La descripción del perfil de la muestra de fabricantes revela que se trata de empresas, con relación a la población de partida, de mayor tamaño medio, de amplia cobertura, con experiencia en el sector y con implantación internacional. Las cifras concretas pueden consultarse en la tabla 4. Es posible, por tanto, que las decisiones de asignación de recursos que realicen se acerquen más a la norma del sector (ANDERSON, LODISH y WEITZ, 1987; BROWN, LUSCH y NICHOLSON, 1995).

TABLA 3.—Ficha técnica de la investigación

Características	Encuesta
UNIVERSO	Fabricantes pertenecientes al sector químico español
CODIGOS 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
AMBITO GEOGRAFICO	Territorio nacional
CENSO	1.968 fabricantes (devueltos sin abrir 132)
METODO 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 % $Z = 1,96$ $p = q = 50$ %
ERROR MUESTRAL	+/- 8,06 %
FECHA DE REALIZACION 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.

TABLA 4.—*Descripción del perfil de la muestra de fabricantes*

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

En cuanto a los tipos de productos incluidos en la muestra de fabricantes es de resaltar la presencia de todas las categorías seleccionadas, con la excepción de gases industriales, fibras sintéticas de celulosa para el textil y fibras sintéticas orgánicas para el textil. Esta heterogeneidad hace posible controlar el efecto de la distinta naturaleza de los productos en la estrategia de distribución. Destaca el peso que en la muestra tienen las empresas de pigmentos inorgánicos, productos intermedios para el acabado de superficies y tintes y pigmentos.

Con relación a los agentes, en el cuestionario de los fabricantes se incluyeron una serie de preguntas relativas a las posibles razones que les habían llevado a utilizarlos, la frecuencia con la que realizaban un conjunto de trece funciones, los criterios de selección y los motivadores empleados con estos intermediarios, el grado en que los agentes eran exclusivos a la empresa, y la importancia de una serie de dieciséis fuentes potenciales de conflicto percibidas con los agentes. Salvo la exclusividad de surtido (variable dicotómica) el resto de variables se midieron con escalas Likert de 7 puntos. Los resultados referidos a las funciones se presentan en el siguiente apartado.

5. Análisis y resultados

5.1. DIFERENCIAS EN LAS FUNCIONES DE VENEDORES PROPIOS Y AGENTES QUÍMICOS

A los fabricantes de productos químicos se les preguntó con qué frecuencia sus agentes desempeñaban un conjunto de trece funciones en el desarrollo de su actividad. Otro tanto se solicitó para el caso de los vendedores propios. La tabla 5 recoge

TABLA 5.—Diferencias entre las funciones de vendedores propios y agentes industriales

Variable	Descripción	Media vendedores	Media agentes	Valor t
TAREA 1	Visitar y/o vender a los clientes actuales (visitar, hacer llamadas, resolver objeciones, demostrar el productos, programación de ventas...)	6,2083 (0,922) ^a	5,8125 (1,379)	1,97**
TAREA 2	Negociar las condiciones de venta	5,2500 (1,732)	4,6458 (1,896)	2,08**
TAREA 3	Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes	5,9583 (1,010)	5,8542 (1,148)	0,59
TAREA 4	Procesar, corregir, expedir pedidos, manejar devoluciones...	3,5833 (1,922)	3,3750 (1,852)	0,72
TAREA 5	Supervisar la instalación de los productos, estar presentes en las reparaciones, entrenar a los clientes, proporcionar servicio técnico...	4,1042 (1,970)	3,8958 (2,076)	1,01
TAREA 6	Buscar nuevos clientes	5,5833 (1,334)	6,0208 (0,911)	-2,69***
TAREA 7	Buscar nuevas aplicaciones de los productos	4,0625 (1,706)	3,4792 (1,798)	2,75***
TAREA 8	Obtener información de los clientes (grado de satisfacción, quejas, propuestas de mejora de los productos, nuevas necesidades)	5,6250 (1,104)	5,3958 (1,300)	1,26
TAREA 9	Obtener información sobre la competencia y el entorno	5,5000 (1,220)	5,2292 (1,372)	1,36
TAREA 10	Apoyar a los clientes (formación, ayuda en la gestión)	4,9583 (1,611)	4,6667 (1,917)	1,10
TAREA 11	Visitar, vender, apoyar y conocer las necesidades de otros intermediarios (formación, intercambio de información, inspección, entrega de muestras, introducción a clientes)	4,6512 (1,913)	3,5349 (1,980)	2,85***
TAREA 12	Servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa	4,9130 (1,774)	4,7609 (1,791)	0,46
TAREA 13	Servir de interlocutor a otros intermediarios dentro de la empresa	3,7674 (1,974)	3,3256 (2,009)	1,22

^a Debajo de cada una de las medias, entre paréntesis, se incluye la desviación típica asociada.

*** $p \leq 0,01$ ** $p \leq 0,05$

las valoraciones medias y las desviaciones típicas para cada caso, así como los resultados del test de diferencias de medias practicado entre las funciones de los vendedores propios del fabricante y de los agentes (aplicando la prueba *t* para muestras relacionadas a las valoraciones concedidas por aquellos fabricantes que contaban con los dos canales de distribución).

Puede apreciarse que, en términos globales, la misión de los agentes químicos se centra en *buscar nuevos clientes finales para la empresa y gestionar las relaciones con ellos* (visitar y vender a los clientes actuales, crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, obtener información de los clientes y del entorno, servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa, negociar las condiciones de venta y apoyar a los clientes), de manera similar a los resultados que se obtienen para los vendedores propios de los fabricantes.

Particularmente clave resulta *buscar nuevos clientes*, lo que se corresponde con las razones de utilización de los agentes resaltadas en la literatura ⁵. Del test de diferencias de medias se desprende que los *vendedores propios* desempeñan significativamente en mayor grado las tareas de visitar y/o vender a los clientes actuales, negociar las condiciones de venta, buscar nuevas aplicaciones para los productos, y vender a otros intermediarios. Por su parte, los *agentes* se ocupan relativamente más de buscar nuevos clientes.

Se contrasta, de este modo, la hipótesis H1a. Los agentes se utilizan fundamentalmente más que los vendedores en este sector cuando la empresa se está introduciendo o desconoce un mercado, con el propósito de desarrollarlo y captar nuevos clientes. La fuerza de ventas propia se centra, comparativamente más que los agentes, en gestionar las relaciones con clientes ya establecidos, así como en negociar las condiciones de venta básicas. Los agentes permiten, de esta manera un *mayor control* al fabricante sobre las relaciones con los clientes, dado que no se cede la propiedad de la mercancía al intermediario ⁶.

La *función de obtención de información* (TAREA 8 y TAREA 9), sin embargo, no muestra diferencias significativas entre agentes y vendedores químicos, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis H1b. Los dos canales de distribución se encargan

⁵ Aplicando un análisis factorial de componentes principales, con rotación varimax, al conjunto de las trece funciones, se pueden identificar cuatro factores o grupos de tareas básicas de los agentes que explican el 69,9 por 100 de la varianza total: *desarrollo y mantenimiento de relaciones con los clientes finales, vender y relacionarse con otros intermediarios del fabricante, obtención de información para el fabricante, y funciones centradas en el producto*. Cabe destacar que las funciones vinculadas a la gestión global del cliente se agrupan todas ellas dentro de un factor, evidenciando el carácter individualizado de la venta industrial.

⁶ La realización de un análisis cluster mediante el método de *K* medias pone de manifiesto la existencia de tres tipos de agentes en función de las tareas desempeñadas. Todas las tareas presentan diferencias significativas en medias, exceptuando la correspondiente a buscar nuevos clientes. El primer segmento («agentes con funciones más limitadas») está formado por aquellos fabricantes que cuentan con los agentes que menos desempeñan las funciones en las que existen diferencias. Se trata de las empresas fabricantes que mayor porcentaje de las ventas consigue por medio de vendedores propios. El segundo de los grupos («agentes generales») se caracteriza porque los agentes se ocupan en mayor grado de todas las tareas (destacando de manera especial la correspondiente a trabajar con los pedidos), con la excepción de negociar las condiciones de venta, prestar servicios centrados en el producto, buscar nuevas aplicaciones de los productos y obtener información de los clientes. Finalmente, el tercer cluster («agentes técnicos») recoge a los agentes que desarrollan en mayor grado las funciones centradas en el producto y en el servicio asociado al mismo, así como la negociación de las condiciones de venta. Otras investigaciones han encontrado clasificaciones de los vendedores semejantes, aunque con categorías más desglosadas (MONCRIEF, 1986a; 1988).

frecuentemente, a juicio de los fabricantes, de desarrollar tal tarea. Posiblemente porque se trata de una función imprescindible tanto para los nuevos clientes o mercados como para aquellos ya establecidos con los que cuente la empresa. Las características de la compra industrial, más compleja e individualizada que la que se produce en los mercados de gran consumo, hace que resulte fundamental tener un conocimiento permanente de las necesidades y deseos de los clientes, así como de los cambios acontecidos en la competencia y el entorno.

5.2. FACTORES CONDICIONANTES DE LA PROBABILIDAD CON LA QUE LOS AGENTES DESEMPEÑAN CADA UNA DE LAS FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN

Para profundizar en cuáles son los aspectos fundamentales que explican el mayor o menor desempeño de las tareas por parte de los agentes se estimó para cada una de las funciones un *modelo probit multinomial ordenado*⁷. Como variable dependiente en cada caso tendríamos la frecuencia con la que se realiza la tarea en cuestión. La elección de esta metodología se hizo teniendo en cuenta que cada variable dependiente era una variable discreta que adoptaba varios valores que suponían una ordenación jerárquica. Al no exigir que las relaciones sean lineales y al aislar los efectos de cada una de las variables independientes constituye a nuestro parecer una técnica interesante para estudiar muchos de los fenómenos de los canales de distribución.

Las variables explicativas (siempre desde la perspectiva de los fabricantes) son el porcentaje de ventas nacionales e internacionales conseguido a través de venta directa (NPVENTAD, IPVENTAD respectivamente), la existencia o no de experiencia internacional (IVENTAS), el tamaño (VENTAS), la importancia que asigna a los intermediarios como fuente de ventaja competitiva (CANALES), seis posibles razones de utilización de los agentes (AGRAZON) que se detallan en el Anexo I, quince tendencias futuras de los canales de distribución⁸ (TENDEN) que se muestran en el Anexo II, la antigüedad de la empresa (FECHA), los años de experiencia internacional (EXPINTER), el grado en que los fabricantes se sirven de la exclusividad territorial para motivar a los agentes (AGMOTI1), el hecho de que los agentes sean o no exclusivos al fabricante (AGEXCLUS) y el tipo de relación que mantienen ambas partes (AGCOOP1) en términos de cooperación (cooperación estrecha/simples relaciones de compraventa).

Dada la inexistencia de trabajos anteriores realizados a este nivel de detalle, se ha optado por incluir en los modelos variables de naturaleza muy variada, tanto relativas a características demográficas del fabricante (tamaño, cobertura, antigüedad, años de experiencia internacional), al diseño de su sistema de distribución (peso de los canales directos/indirectos, razones de utilización de los agentes, condiciones de exclusividad), al tipo de relaciones que mantiene con los agentes (grado

⁷ Para analizar los fundamentos de estos modelos pueden consultarse los trabajos de ALDRICH y NELSON (1988) y GREENE (1993).

⁸ Nos pareció aconsejable controlar la influencia que estas expectativas futuras podrían tener en los roles actuales de los distintos canales de distribución. Puesto que el número de casos válidos no era elevado, a partir de la primera estimación, y para mejorarla, se fueron eliminando aquellas tendencias que claramente no afectaban al mayor o menor desempeño de la tarea objeto de análisis. De ahí que en las tablas siguientes no aparezca la totalidad de tendencias.

de cooperación), a la evolución que prevé dentro de los canales de distribución químicos (tendencias) o a la importancia que asigna a los intermediarios como fuente de ventaja competitiva. Evidentemente, la novedad del tratamiento de la información recomienda que las variables explicativas sean perfeccionadas en investigaciones futuras, suprimiendo o incorporando otras nuevas.

En la tabla 6 aparecen los resultados obtenidos y seguidamente un breve comentario para cada modelo. Los valores MU son parámetros desconocidos que deben ser estimados junto con los coeficientes β . Si son estadísticamente significativos se puede realizar una partición de la muestra a partir de los valores de la escala, es decir, tiene sentido dividir la distribución en esos segmentos e identificar grupos de fabricantes con distinta valoración de la frecuencia con la que los agentes desempeñan la tarea⁹. Para tratar de facilitar el seguimiento de las conclusiones obtenidas a partir de la estimación de los modelos, se presentan las trece tareas agrupadas en los cuatro factores detallados en la nota a pie de página número 5 (*desarrollo y mantenimiento de relaciones con los clientes finales, vender y relacionarse con otros intermediarios del fabricante, obtención de información para el fabricante, y funciones centradas en el producto*). Dentro de cada factor el orden de presentación coincidirá con el valor de las respectivas cargas factoriales.

5.2.1. *Desarrollo y mantenimiento de relaciones con los clientes finales*

El primer grupo de tareas considerado hace referencia al desarrollo y mantenimiento de relaciones con los clientes finales. Del análisis de los cinco modelos se desprende que, en general, los agentes tienen una probabilidad mayor de desarrollar y mantener relaciones con los clientes finales si el fabricante los utiliza por *carecer de contactos o de conocimientos suficientes en la zona o el mercado*. También destaca cómo la *cooperación estrecha* facilita la negociación de las condiciones de venta por parte del agente, así como la búsqueda de nuevos clientes y el mantenimiento de relaciones con los clientes actuales (ya captados y que pudieran ser atendidos por los vendedores, una vez que se dispone de más experiencia con ellos). En concreto, para cada una de estas tareas se pueden destacar los siguientes resultados:

1. La variable que más contribuye a que los agentes se dediquen a *buscar nuevos clientes*¹⁰ es la medida en que los fabricantes consideran importante la *carencia de conocimientos o de contactos suficientes en la zona o mercado* (AGRAZON6). En el mismo sentido influye la *cooperación estrecha* (AGCOOP1). Por el contrario, la existencia de *mercados concentrados geográficamente* (AGRAZON2) reduce esa probabilidad, posiblemente porque la localización cercana de los clientes puede hacer que los agentes tengan que dedicar menos de su

⁹ La forma genérica de los modelos probit aplicados es $y^* = \beta X + \varepsilon$, donde « y^* » no es observable y « ε » se distribuye normalmente. Cuando a un fabricante se le pregunta por la frecuencia con la que sus agentes desempeñan una determinada función, descartaría dar una respuesta (y^*); sin embargo, las posibles respuestas le quedan limitadas a las siete opciones planteadas en la escala Likert, de manera que tendrá que optar por aquella más próxima a sus deseos. Del tal modo, la estructura de respuestas que se puede observar (y) es $y = 0$ si $y^* \leq 0$; $y = 1$ si $0 < y^* \leq MU(1)$; $y = 2$ si $MU(1) < y^* \leq MU(2)$; $y = 3$ si $MU(2) < y^* \leq MU(3)$; $y = 4$ si $MU(3) < y^* \leq MU(4)$; $y = 5$ si $MU(4) < y^* \leq MU(5)$; $y = 6$ si $MU(5) < y^*$.

¹⁰ Esta una de las funciones más importantes de los agentes. De hecho, fue necesario agrupar la variable dependiente, ya que había valores de la escala original de siete puntos en los que no existían observaciones. Por esta razón el número de valores MU se ha reducido.

TABLA 6.—Variables explicativas de la probabilidad con la que los agentes desempeñan las trece tareas

Variable	FACTOR 1 (37,2 %)						FACTOR 2 (12,5 %)						FACTOR 3 (11,2)						FACTOR 4 (9 %)							
	T.6	T.12	T.2	T.3	T.1	T.11	T.13	T.4	T.9	T.8	T.7	T.5	T.10	T.6	T.12	T.2	T.3	T.1	T.11	T.13	T.4	T.9	T.8	T.7	T.5	T.10
Constante	1,6858	0,29612	-0,3026	-5,2603	-3,0272	-0,8722	-5,9505	-3,8512	—	1,3301	5,4703	-2,3930	-2,9698	0,668	0,111	-0,141	-1,463	-1,179	-0,199	-1,649*	-1,339	—	0,696	1,354	-0,720	-0,730
	-2,0574	-3,0207	0,88483	-1,2788	-1,1633	-1,6085	-0,8227	-1,4831	—	-2,7443	-3,9831	-1,4083	-7,7801	-1,301	-1,763*	0,636	-0,773	-0,891	-1,067	-1,234	-2,36**	—	-2,36**	-1,948*	-0,691	-1,379
NPVENTAD	-0,3299	-0,8765	0,37137	-1,2062	-0,6681	0,02116	0,43461	-0,4828	—	-1,9958	-1,8455	-4,0481	-2,5392	-0,249	-0,871	0,273	-0,724	-0,497	0,013	0,331	-0,295	—	-1,672*	-1,111	-1,844*	-1,054
	1,0916	2,0793	0,32044	1,1217	1,8168	-0,9699	-0,0008	1,6664	—	1,7021	3,9017	5,1903	2,4087	0,881	1,486	0,239	0,974	1,363	-0,737	-0,061	1,037	—	1,752*	2,074**	1,743*	0,816
VENTAS	0,1152	0,43847	-0,5907	0,20244	-0,2250	-0,0987	0,04464	0,61004	—	0,61807	0,48747	-1,0585	2,2445	0,138	0,653	-0,638	0,187	-0,277	-0,135	0,048	0,772	—	1,163	0,550	-0,965	1,148
	-0,2541	-0,0722	0,05409	0,24098	0,00236	-0,0357	0,16063	0,07376	—	-0,2817	0,32796	0,58472	-0,5518	-0,994	-0,343	0,290	1,045	0,011	-0,166	0,579	0,244	—	-1,370	1,071	1,381	-0,892
CANALES	0,01227	0,36245	0,14339	0,12878	0,01803	0,37465	0,46080	0,32028	—	0,19161	0,37835	0,49020	1,0244	0,070	2,065**	0,629	0,535	0,703	2,530**	1,229	1,563	—	1,356	1,117	1,819*	1,837*
	-0,3771	0,00350	-0,0524	-0,1591	-0,3451	-0,1070	0,35140	0,30298	—	-0,0401	0,45042	0,94156	0,56234	-2,10**	0,019	-0,234	-0,666	-1,740*	-0,795	2,96***	1,063	—	-0,306	1,654*	3,15***	1,438
AGRAZON2	-0,0995	0,13818	-0,1297	-0,1555	-0,0739	0,24520	-0,1598	0,30294	—	-0,1739	-0,1127	-0,393	-0,5212	-0,663	0,857	-0,746	-0,931	-0,475	1,781*	-0,990	1,212	—	-1,589	-0,444	-1,242	-1,267
	0,05162	-0,2704	-0,0061	0,11559	0,16774	0,22577	0,19441	-0,2052	—	0,04124	0,09079	0,20954	1,1372	0,350	-1,224	-0,049	0,612	1,144	1,473	1,181	-0,926	—	0,334	0,280	0,733	1,725*
AGRAZON4																										

TABLA 6.—Variables explicativas de la probabilidad con la que los agentes desempeñan las trece tareas (continuación)

Variable	FACTOR 1 (37,2%)						FACTOR 2 (12,5%)				FACTOR 3 (11,2)			FACTOR 4 (9%)		
	T.6	T.12	T.2	T.3	T.1	T.11	T.13	T.4	T.9	T.8	T.7	T.5	T.10			
AGRAZON5	-0,4710 <i>-1,920*</i>	-0,2860 <i>-1,285</i>	-0,2128 <i>-0,845</i>	-0,1320 <i>-0,471</i>	-0,1706 <i>-0,711</i>	-0,1145 <i>-0,492</i>	-0,0876 <i>-0,431</i>	-0,4649 <i>-1,543</i>	—	-0,4307 <i>-1,668*</i>	-0,6908 <i>-1,203</i>	-0,9367 <i>-1,936*</i>	-0,4389 <i>-0,945</i>			
AGRAZON6	1,0841 <i>3,72***</i>	0,56738 <i>1,829*</i>	0,25382 <i>1,134</i>	0,52072 <i>1,715*</i>	0,58936 <i>1,998**</i>	0,14204 <i>0,584</i>	0,34775 <i>1,514</i>	0,37495 <i>1,157</i>	—	0,78939 <i>2,504**</i>	1,1604 <i>1,986**</i>	1,7596 <i>2,67***</i>	1,0786 <i>1,451</i>			
FECHA	-0,4064 <i>-1,049</i>	0,33031 <i>0,725</i>	-0,6691 <i>-1,195</i>	0,18871 <i>0,302</i>	-0,2593 <i>-0,702</i>	0,05602 <i>0,113</i>	1,1047 <i>2,076**</i>	-1,0380 <i>-1,767*</i>	—	-0,1198 <i>-0,381</i>	-0,3455 <i>-0,636</i>	-0,8179 <i>-1,160</i>	0,66748 <i>0,664</i>			
EXPINTER	0,33839 <i>0,631</i>	-0,3635 <i>-0,997</i>	0,05536 <i>0,102</i>	-0,2096 <i>-0,250</i>	0,35139 <i>0,750</i>	-0,0662 <i>-0,126</i>	-1,0088 <i>-1,331</i>	-0,031 <i>-0,057</i>	—	0,34935 <i>0,789</i>	0,07815 <i>0,141</i>	-0,546 <i>-1,044</i>	-1,7511 <i>-1,601*</i>			
AGMOTH	-0,1491 <i>-0,735</i>	-0,0767 <i>-0,536</i>	0,08796 <i>0,710</i>	0,00151 <i>0,010</i>	0,21763 <i>1,472</i>	-0,0597 <i>-0,371</i>	0,12609 <i>0,697</i>	-0,0926 <i>-0,480</i>	—	-0,2685 <i>-2,01**</i>	-0,2203 <i>-0,825</i>	0,11591 <i>0,569</i>	-0,8043 <i>-1,448</i>			
AGEXCLUS	0,00167 <i>0,003</i>	0,54066 <i>1,110</i>	-0,4733 <i>-1,018</i>	0,19069 <i>0,294</i>	0,26220 <i>0,519</i>	0,12729 <i>0,231</i>	0,79816 <i>1,000</i>	0,12353 <i>0,138</i>	—	0,41655 <i>1,010</i>	-0,9264 <i>-0,987</i>	-1,5668 <i>-1,536</i>	1,7122 <i>1,411</i>			
AGCOOP1	2,0015 <i>2,55***</i>	0,46076 <i>0,531</i>	2,5867 <i>2,76***</i>	1,6888 <i>1,406</i>	1,4604 <i>1,856*</i>	0,14449 <i>0,082</i>	-0,5005 <i>-0,459</i>	2,9016 <i>2,160**</i>	—	0,71100 <i>1,145</i>	-1,0080 <i>-0,728</i>	0,91076 <i>0,878</i>	0,27830 <i>0,170</i>			
TENDEN1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,86279 <i>2,203**</i>	—	—			
TENDEN2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-0,4968 <i>-1,464</i>	-0,8732 <i>-2,06**</i>	-0,2257 <i>-0,630</i>			
TENDEN3	—	-0,4399 <i>-2,47**</i>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
TENDEN4	—	0,50563 <i>2,227**</i>	—	—	—	—	—	—	—	—	-1,0081 <i>-2,49**</i>	-1,2769 <i>-2,32**</i>	—			

TABLA 6.—Variables explicativas de la probabilidad con la que los agentes desempeñan las trece tareas
(continuación)

Variable	FACTOR 1 (37,2%)				FACTOR 2 (12,5%)			FACTOR 3 (11,2)			FACTOR 4 (9%)		
	T.6	T.12	T.2	T.3	T.1	T.11	T.13	T.4	T.9	T.8	T.7	T.5	T.10
TENDEN5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TENDEN6	—	—	—	-0,2502 -1,157	—	—	—	0,65196 2,327**	—	—	0,64269 1,307	1,2921 2,341**	—
TENDEN7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TENDEN8	—	—	—	—	—	—	-0,521 -1,598	—	—	—	-0,4589 -1,201	—	—
TENDEN9	—	—	—	0,37834 2,433**	—	0,17336 1,108	—	—	—	—	0,45165 1,449	0,62835 2,134**	—
TENDEN10	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-0,7361 -1,150
TENDEN11	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,39252 0,823
TENDEN12	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TENDEN13	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-0,5991 -2,32**	—	—
TENDEN14	—	—	—	0,34591 1,681*	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TENDEN15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,5756 1,699*

TABLA 6.—Variables explicativas de la probabilidad con la que los agentes desempeñan las trece tareas (continuación)

Variable	FACTOR 1 (37,2%)				FACTOR 2 (12,5%)				FACTOR 3 (11,2)				FACTOR 4 (9%)			
	T.6	T.12	T.2	T.3	T.1	T.11	T.13	T.4	T.9	T.8	T.7	T.5	T.10			
MU (1)	1,9688	0,80003	1,5718	0,96503	0,53615	0,76153	1,4003	2,1158	—	1,1853	1,5931	1,3710	2,5350			
	2,078**	1,799*	1,821*	2,402**	1,735*	2,80***	3,39***	2,83***	—	2,71***	2,424**	2,443**	1,524			
MU (2)	3,6500	1,3048	1,9825	2,6906	1,6913	1,0115	2,3999	2,3999	—	2,4913	2,6732	2,4455	6,2291			
	2,97***	2,163**	2,173**	3,90***	3,87***	3,16***	3,15***	3,15***	—	3,98***	2,554**	3,76***	1,841*			
MU (3)	—	2,3743	2,5345	—	—	1,7992	3,49***	3,49***	—	—	3,0485	2,6972	9,5776			
	—	3,23***	2,70***	—	—	4,22***	3,49***	3,49***	—	—	2,67***	3,75***	1,886*			
MU (4)	—	3,4674	3,9260	—	—	2,6183	4,4867	4,4867	—	—	4,6748	3,7795	—			
	—	3,54***	3,13***	—	—	5,01***	3,99***	3,99***	—	—	3,51***	3,35***	—			
MU (5)	—	4,5032	3,9260	—	—	3,9022	5,0268	5,0268	—	—	6,3235	6,3332	—			
	—	4,09***	3,99***	—	—	4,16***	4,54***	4,54***	—	—	2,84***	3,67***	—			
Función logarítmica verosimilitud	-37,692	-61,643	-77,780	-41,949	-47,745	-65,092	-31,324	-52,549	—	-51,331	-48,836	-46,802	-23,471			
Función logarítmica restringida	-60,149	-84,916	-93,343	-62,574	-64,077	-81,265	-51,119	-79,016	—	-69,611	-82,789	-87,404	-71,654			
χ^2	44,9150	46,5461	31,1268	41,2503	32,6634	32,346	39,5906	52,9345	—	36,5607	67,9058	81,2038	96,3654			
Significación global	0,00014	0,00025	0,01296	0,00223	0,00819	0,01362	0,00089	0,00003	—	0,00242	0,00000	0,00000	0,00000			

Dentro de las celdas correspondientes a las variables explicativas se recoge el valor del coeficiente β junto con el valor que adopta el estadístico t (este último en cursiva).

(+) Efecto positivo sobre el desempeño de la tarea en cuestión.

(-) Efecto negativo sobre el desempeño de la tarea considerada.

*** $p \leq 0,01$ ** $p \leq 0,05$ * $p \leq 0,1$

El modelo global para la tarea centrada en la obtención de información sobre la competencia y el entorno (T. 9) no resulta significativo al nivel de confianza del 95 por 100, de ahí que no se incluya en la tabla 6.

tiempo a contactar con nuevos compradores. Igualmente, el hecho de que se trate de *zonas o mercados en los que la empresa se está introduciendo o es débil* (AGRAZON5) influye inversamente, quizá como consecuencia de que los agentes en estas situaciones se empleen por la base de clientes instalada que ya poseen, o porque el potencial reducido de ventas hace que los intermediarios que se utilizan tengan que realizar en menor grado muchas de las funciones.

2. A medida que los fabricantes atribuyen más importancia como razón de utilización de los agentes a la *existencia de pocos compradores, de gran tamaño* (AGRAZON1), circunstancia que posibilita la prestación de servicios personalizados, aumenta la probabilidad de que los representantes sirvan de *interlocutor a los clientes dentro de la empresa*. Volvemos a encontrarnos con una influencia positiva de la *carencia de conocimientos y/o contactos en la zona o mercado* (AGRAZON6). Por otro lado, existe un efecto negativo del *porcentaje de ventas que representa el canal de distribución directo en el mercado nacional* (NPVENTAD), ya que más fácil es que los vendedores propios se ocupen de representar a los clientes. La tendencia referida al *aumento del tamaño de los intermediarios* (TENDEN3) influye negativamente (el tamaño reducido actual de la mayoría de los intermediarios químicos puede limitar su capacidad para desempeñar funciones añadidas a las básicas de venta). Por el contrario, la correspondiente al *incremento de la especialización de los intermediarios* (TENDEN4) lo hace en sentido positivo: si los agentes se centran en determinados productos-mercados es más fácil que puedan desarrollar tareas de representante de los clientes, gracias al mayor conocimiento que tendrán sobre los mismos.

3. La *negociación de las condiciones de venta (precios, plazos)* por parte de los agentes se ve favorecida positivamente por el *grado de cooperación* (AGCOOP1) que mantienen con la empresa fabricante. El deseo que tienen los fabricantes químicos de controlar el mercado hace que intenten retener el control siempre que sea posible. Sin embargo, en aquellas ocasiones en las que las relaciones entre fabricantes y agentes son de confianza, los primeros delegan en los segundos el control sobre la fijación de precios, plazos u otros aspectos económicos básicos del intercambio.

4. La *creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes* es una función llevada a cabo frecuentemente por los agentes, aumentando la probabilidad de que la realicen a medida que los fabricantes consideran en mayor grado la *carencia de conocimientos o de contactos en una zona o mercado* (AGRAZON6). Este desconocimiento por parte de la empresa y la importancia de las relaciones y contactos en los mercados industriales hace que los agentes se responsabilicen de ello. Igualmente, también presenta un efecto positivo sobre la misma la creencia de que en el futuro las empresas se servirán de las *nuevas tecnologías de la información o del telemarketing como formas de incrementar la productividad de la fuerza de ventas* (TENDEN9), lo que liberará tanto a vendedores como a gentes de las tareas rutinarias. Otro tanto ocurre con la tendencia referida a que se producirá una *reasignación de tareas entre la empresa y sus intermediarios* (TENDEN14), muchas de las cuales recaerán sobre estos últimos, aprovechando la fuerte vinculación local de los intermediarios con sus mercados.

5. Nuevamente, la variable que más explica que los agentes se dediquen a *visitar y/o vender a los clientes actuales* es la razón vinculada a la *carencia de conoci-*

mientos o de contactos suficientes en esa zona o mercado (AGRAZON6). Por el contrario, la existencia de mercados concentrados geográficamente (AGRAZON2), como causa del empleo de los representantes, afecta negativamente a la variable dependiente. Una explicación para ello está relacionada con el hecho de que tal concentración reduce el tiempo que los agentes tienen que dedicar a visitar a los clientes. La cooperación estrecha con los agentes (AGCOOP1) hace que éstos lleven a cabo con mayor frecuencia esta función.

5.2.2. *Vender y relacionarse con otros intermediarios del fabricante*

Un segundo grupo de posibles tareas a realizar por los agentes incluye aquellas funciones que implican vender y relacionarse con otros intermediarios del fabricante. Básicamente, parece que la responsabilidad del trato con otros intermediarios por parte de los agentes se explica por la concentración de los primeros y por la imposibilidad financiera del fabricante para servirse de vendedores propios.

Los resultados conseguidos para cada una de las funciones permiten concluir que:

1. Los agentes se dedican a *visitar, vender, apoyar y conocer las necesidades de otros intermediarios* cuando concurren dos de las razones de utilización de representantes, que influyen positivamente en la realización de esta tarea: la *existencia de pocos compradores pero que suponen grandes transacciones individuales* (AGRAZON1), posiblemente los propios distribuidores, y la *falta de recursos suficientes para servirse de vendedores propios* (AGRAZON3).

2. La función de *servir de interlocutor a otros intermediarios dentro de la empresa* viene explicada fundamentalmente por la importancia asignada a la existencia de *mercados concentrados geográficamente* (AGRAZON2), que afecta positivamente a la variable dependiente. Igualmente, parece que son las empresas más antiguas (FECHA) las que disponen de los agentes que más se encargan de esta tarea. La *carencia de conocimientos o de contactos* (AGRAZON6) también ejerce cierta influencia positiva, ya que se sitúa cerca del límite de significación.

3. La *cooperación estrecha* entre fabricantes y agentes (AGCOOP1) influye positivamente en la probabilidad de que estos intermediarios realicen tareas rutinarias centradas en los pedidos (*procesar, corregir, expedir pedidos, manejar devoluciones*), al igual que sucede para otras funciones. Recordemos que la utilización de estos intermediarios supone pérdida de control para la empresa, con lo que una posible limitación al empleo de los mismos sea su resistencia a realizar tareas rutinarias o aquellas de las que sólo se pueden obtener resultados a largo plazo. En sentido contrario actúa la *antigüedad* de la empresa fabricante (FECHA). Los fabricantes que consideran que en el futuro los intermediarios estarán mejor gestionados (TENDEN6) son los que disponen de agentes que realizan con mayor probabilidad las tareas relacionadas con los pedidos.

5.2.3. *Obtención de información para el fabricante*

En este bloque se agrupan las tareas relativas a la obtención de información sobre los clientes, la competencia y el entorno. Para los modelos estimados se pueden derivar las siguientes conclusiones:

mientos o de contactos suficientes en esa zona o mercado (AGRAZON6). Por el contrario, la existencia de mercados concentrados geográficamente (AGRAZON2), como causa del empleo de los representantes, afecta negativamente a la variable dependiente. Una explicación para ello está relacionada con el hecho de que tal concentración reduce el tiempo que los agentes tienen que dedicar a visitar a los clientes. La cooperación estrecha con los agentes (AGCOOP1) hace que éstos lleven a cabo con mayor frecuencia esta función.

5.2.2. *Vender y relacionarse con otros intermediarios del fabricante*

Un segundo grupo de posibles tareas a realizar por los agentes incluye aquellas funciones que implican vender y relacionarse con otros intermediarios del fabricante. Básicamente, parece que la responsabilidad del trato con otros intermediarios por parte de los agentes se explica por la concentración de los primeros y por la imposibilidad financiera del fabricante para servirse de vendedores propios.

Los resultados conseguidos para cada una de las funciones permiten concluir que:

1. Los agentes se dedican a visitar, vender, apoyar y conocer las necesidades de otros intermediarios cuando concurren dos de las razones de utilización de representantes, que influyen positivamente en la realización de esta tarea: la existencia de pocos compradores pero que suponen grandes transacciones individuales (AGRAZON1), posiblemente los propios distribuidores, y la falta de recursos suficientes para servirse de vendedores propios (AGRAZON3).

2. La función de servir de interlocutor a otros intermediarios dentro de la empresa viene explicada fundamentalmente por la importancia asignada a la existencia de mercados concentrados geográficamente (AGRAZON2), que afecta positivamente a la variable dependiente. Igualmente, parece que son las empresas más antiguas (FECHA) las que disponen de los agentes que más se encargan de esta tarea. La carencia de conocimientos o de contactos (AGRAZON6) también ejerce cierta influencia positiva, ya que se sitúa cerca del límite de significación.

3. La cooperación estrecha entre fabricantes y agentes (AGCOOP1) influye positivamente en la probabilidad de que estos intermediarios realicen tareas rutinarias centradas en los pedidos (*procesar, corregir, expedir pedidos, manejar devoluciones*), al igual que sucede para otras funciones. Recordemos que la utilización de estos intermediarios supone pérdida de control para la empresa, con lo que una posible limitación al empleo de los mismos sea su resistencia a realizar tareas rutinarias o aquellas de las que sólo se pueden obtener resultados a largo plazo. En sentido contrario actúa la antigüedad de la empresa fabricante (FECHA). Los fabricantes que consideran que en el futuro los intermediarios estarán mejor gestionados (TENDEN6) son los que disponen de agentes que realizan con mayor probabilidad las tareas relacionadas con los pedidos.

5.2.3. *Obtención de información para el fabricante*

En este bloque se agrupan las tareas relativas a la obtención de información sobre los clientes, la competencia y el entorno. Para los modelos estimados se pueden derivar las siguientes conclusiones:

1. La probabilidad de que los agentes se dediquen a obtener información sobre los clientes para el fabricante se ve influida positivamente por la importancia asignada a la *carencia de conocimientos o contactos suficientes* (AGRAZON6) y negativamente por la correspondiente a que se trate de *zonas o mercados en los que la empresa se está introduciendo o es débil* (AGRAZON5), de manera similar a los resultados obtenidos para otras funciones.

2. El *peso de la venta directa en el mercado nacional* (NPVENTAD) influye negativamente sobre la obtención de información de los clientes a través de los agentes, ya que se ocuparán de ello los vendedores propios. Sin embargo, el *porcentaje de ventas internacionales conseguidas directamente* (IPVENTAD) afecta positivamente, quizás porque la distancia a la que se encuentran estos mercados dificulta el hecho de que los vendedores puedan conseguir información de otros clientes distintos a los que atienden. Además, se aprecia que en las empresas que *compiten internacionalmente* (IVENTAS) y que disponen de agentes éstos tienen menos probabilidad de realizar la tarea analizada, posiblemente por el mayor volumen de recursos de estos fabricantes.

3. Finalmente, la *exclusividad territorial* concedida a los agentes (AGMOT1) contribuye inversamente a la probabilidad de que esos intermediarios obtengan información de los clientes para el fabricante. Es posible que los fabricantes que concedan la exclusividad territorial sean empresas relativamente con menos poder dentro o que no pueden ofrecer otro tipo de compensación intrínseca al producto, lo que hace que los agentes no tengan necesidad de transmitir información que es un activo importante para ellos. Por otro lado, la no existencia de este tipo de exclusividad lleva a que la información sobre los clientes sea compartida por los diversos agentes del territorio, con lo que es más fácil que estén dispuestos a comunicársela al fabricante.

5.2.4. *Funciones centradas en el producto*

El último conjunto de tareas es el de las funciones centradas en el producto y en los servicios añadidos al mismo. En general, se puede apreciar que los agentes tienen una probabilidad mayor de llevarlas a cabo frecuentemente cuando el fabricante carece de conocimientos y/o contactos en esa zona o mercado. Igualmente, la concentración geográfica de los compradores y/o el número reducido de los mismos facilita que los agentes presten este tipo de servicios. Por su parte, la tendencia hacia la especialización dentro del canal de distribución parece asignar estas tareas al personal propio del fabricante (salvo la correspondiente a apoyar a los clientes).

Para cada una de estas funciones se pueden extraer los siguientes comentarios:

1. La *carencia de conocimientos o de contactos suficientes* (AGRAZON6) conduce a que los agentes tengan una mayor probabilidad de ocuparse de *buscar nuevas aplicaciones a los productos*. Asimismo, la *concentración geográfica* de los compradores (AGRAZON2) influye también positivamente, posiblemente debido a que la localización cercana facilita que los agentes puedan conocer con profundidad sus procesos productivos y la forma en que utilizan los productos. El aumento del *peso de la venta directa en el mercado nacional* (NPVENTAD) hace que se reduzca la probabilidad de que los agentes desempeñen una tarea de esta clase, ya que mayormente será realizada por la propia fuerza de ventas. Sin embargo, parece ocurrir lo contrario con el *peso de la venta directa en los mercados internacionales*

(IPVENTAD). Una explicación está relacionada con que, en estas situaciones, el mayor esfuerzo y tiempo que tendrán que invertir los vendedores del fabricante al vender externamente hace que deleguen ciertas funciones con repercusiones no tan inmediatas en los agentes (de hecho, el coeficiente que presenta esta variable en el modelo correspondiente a los vendedores propios es negativo ¹¹).

La creencia en que *se incrementará el papel y las oportunidades de negocio para los intermediarios* (TENDEN1) aparece en esta tarca con un efecto positivo, mientras que el *aumento de la especialización* de los mismos (TENDEN4) o la perspectiva de que *se producirá una reducción de inventarios dentro de la cadena global de distribución* (TENDEN13) llevan a que los agentes tengan una probabilidad menor de buscar nuevas aplicaciones de los productos. La especialización, en este caso, puede conducir a que los agentes se ocupen de funciones centradas en los clientes y en las relaciones con ellos, dejando para el personal propio de la empresa las tareas centradas en los productos, aprovechando sus mayores conocimientos en los mismos.

2. Las dos variables que más contribuyen a que los agentes desarrollen las tareas de *supervisar la instalación de los productos, estar presente en las reparaciones, entrenar a los clientes, y proporcionar servicio técnico*, ambas positivamente, son la importancia concedida a la *concentración geográfica de los mercados* (AGRAZON2) y la relativa a la *carencia de conocimientos o contactos suficientes en la zona o mercado* en el que se emplean los representantes (AGRAZON6). La primera facilita que los agentes presten estos servicios centrados en el producto, al estar localizados los clientes cerca unos de otros. En el caso de la carencia de conocimientos o contactos, son los agentes los que están capacitados para prestar servicios añadidos.

Adicionalmente, también afecta en sentido positivo la *existencia de un reducido número de clientes, pero de gran tamaño* (AGRAZON1), que, al igual que ocurre con la concentración geográfica, facilita esta atención personalizada. Por el contrario, a medida que los fabricantes valoran en mayor grado que se trate de *zonas o mercados en los que la empresa se está introduciendo o es débil* (AGRAZON5) disminuye la probabilidad de que los agentes desempeñen las funciones o servicios centrados en los productos. Es posible que en este último caso sean los propios empleados del fabricante los que se ocupen de estas tareas técnicas, al ser los que mayor control tendrán de las mismas.

Las empresas que *compiten internacionalmente* (IVENTAS) cuentan con los agentes que con menor probabilidad desarrollan este tipo de tareas. Una explicación es que el mayor tamaño o volumen de recursos de muchas de estas empresas hace posible que sea su propio personal el que se encargue de prestar estos servicios. Sin embargo, parece que a medida que el *porcentaje de las ventas internacionales conseguido a través de la venta directa* (IPVENTAD) se hace mayor, mayor es también la probabilidad de que los agentes las realicen. Es posible que en estos casos la distancia a los clientes favorezca que los agentes locales se encarguen del servicio permanente.

En cuanto a las tendencias, se observa que a medida que los fabricantes se muestran más de acuerdo con el hecho de que *se agudizará el conflicto entre la*

¹¹ Ver SANZO (1997).

fuerza de ventas directas y los intermediarios (TENDEN2) o que se incrementará la especialización de los intermediarios (TENDEN4), menor es la probabilidad de que los agentes de los que se sirven actualmente desarrollen la función que estamos tratando. La intensificación del conflicto dificulta la delegación de tareas en los intermediarios (también es posible que aquellos fabricantes que perciban que los agentes no realizan inversiones en servicio sean más propensos a pronosticar un incremento del conflicto). La especialización, al igual que ocurría con la tarea anterior, parece dejar las funciones centradas en el producto para el personal propio del fabricante.

Por su parte, la creencia en que *los intermediarios estarán mejor gestionados* (TENDEN6) o la tendencia referida a que *las empresas se servirán de las nuevas tecnologías de la información para incrementar la productividad de la fuerza de ventas directas* (TENDEN9) muestran una influencia positiva sobre la realización de esta función por parte de los agentes (en el segundo caso, esas nuevas tecnologías pueden liberar a los vendedores o agentes de las tareas rutinarias, dejándoles tiempo para prestar servicios añadidos al cliente).

3. La *existencia de pocos compradores, pero de gran tamaño* (AGRAZON1) y la *necesidad, por parte de los clientes, de apoyo técnico, y/o de adaptación de los productos* (AGRAZON4) tienen un efecto positivo sobre la probabilidad de que los agentes apoyen a los clientes con formación o ayuda en la gestión. El número reducido de clientes posibilita una atención personalizada. La necesidad de los compradores de apoyo o de una oferta adaptada hace que para los agentes sea importante prestar un servicio de estas características. También parece que a medida que los fabricantes disponen de más *experiencia internacional* (EXPINTER) se reduce la probabilidad de que los agentes presten apoyo a los clientes, posiblemente porque los fabricantes disponen de recursos y experiencia suficiente para estrechar directamente las relaciones con el mercado objetivo. Por último, constatar que el aumento previsible de la *especialización de todos los participantes del canal de distribución* (TENDEN15) presenta de nuevo un efecto positivo sobre una tarea centrada en el mantenimiento de relaciones con los clientes.

En general, como síntesis de los trece modelos contrastados, se ha podido observar que la *carencia de conocimientos o de contactos suficientes del fabricante en un mercado* constituye el principal aspecto que significativamente le lleva a delegar más funciones en los agentes. Cuando concurre esta circunstancia los agentes tienen una probabilidad significativamente mayor de desempeñar las tareas recogidas en la tabla 7. Se cuenta, por tanto, con evidencia para contrastar afirmativamente la hipótesis H2.

6. Conclusiones

Con la presente investigación se pretendía analizar las funciones desarrolladas por los agentes de un mercado industrial como es el sector químico español, comprobar la existencia de diferencias entre las funciones de estos intermediarios y las de los vendedores propios del fabricante, y descubrir las razones que conducen a una determinada asignación de funciones dentro de un canal de distribución industrial. Todo ello permite comprender mejor la lógica económica que está detrás del

TABLA 7.—*Funciones de los agentes cuando el fabricante los utiliza porque carece de conocimientos o contactos suficientes en una zona o mercado*

TAREA	DESCRIPCION
AGTAREA1	Visitar y/o vender a los clientes actuales
AGTAREA3	Crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes
AGTAREA5	Supervisar la instalación de los productos, estar presente en las reparaciones, entrenar a los clientes, proporcionar servicio técnico
AGTAREA6	Buscar nuevos clientes
AGTAREA7	Buscar nuevas aplicaciones de los productos
AGTAREA8	Obtener información de los clientes
AGTAREA10	Apoyar a los clientes (formación, ayuda en la gestión)
AGTAREA12	Servir de interlocutor a los clientes dentro de la empresa
AGTAREA13	Servir de interlocutor a otros intermediarios dentro de la empresa

Nota: Para las funciones 10 y 13 el nivel de confianza es aproximadamente del 90 por 100, aunque no lo alcanzan.

diseño de los canales de distribución industriales. Se presentan a continuación las principales conclusiones obtenidas a este respecto.

1. Los agentes desarrollan, en general, una función similar a la de los vendedores de las empresas españolas fabricantes de productos químicos, ya que de hecho suelen emplearse en sustitución de la fuerza de ventas directas. Les corresponde la función de *gestionar las relaciones globales con los clientes finales*. Tienen, por tanto, una función amplia y compleja que se traduce en flexibilidad y trato individualizado a los compradores. No obstante, y en coherencia con las principales razones de utilización de esta clase de intermediarios, se ocupan en mayor medida de *desarrollar los mercados o buscar nuevos clientes* para los fabricantes. Los vendedores propios se encargan comparativamente más de gestionar las relaciones con los clientes actuales y de negociar las condiciones de venta (permitiendo, así, un mayor control por parte de los fabricantes).

2. Para cada una de las trece tareas contempladas en la investigación (agrupadas en cuatro bloques de acuerdo con los resultados de un análisis factorial) se trató de identificar las variables con capacidad para influir significativamente en la probabilidad de que fueran desempeñadas por los agentes. La tabla 8 ofrece un resumen de los resultados obtenidos. La razón que, en general, influye positiva y significativamente sobre un mayor número de funciones es que el fabricante *carezca de conocimientos o de contactos suficientes*. La importancia que las relaciones con los clientes tienen en los mercados industriales y la lealtad que los compradores suelen mantener con sus fuentes de suministro o proveedores explican que en los casos en los que los fabricantes no dispongan de esta ventaja utilicen agentes en los que delegan o confían un gran número de funciones.

3. Adicionalmente, la *concentración geográfica de los mercados* también suele ser una variable que contribuye de manera importante al grado en que los agentes realizan las funciones que suponen la prestación de un servicio personalizado. La *existencia de pocos compradores, pero de gran tamaño* explica diversas tareas relacionadas con la prestación de servicios individualizados por parte del agente, presentando en todas ellas un efecto positivo. Otro tanto ocurre con el *grado de*

TABLA 8.—Grupos de tareas de los agentes y principales factores condicionantes

DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES FINALES	VENDER Y RELACIONARSE CON OTROS INTERMEDIARIOS DEL FABRICANTE
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de conocimientos y/o contactos por parte del fabricante en la zona o mercado • Cooperación estrecha entre fabricante y agente 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración geográfica de los intermediarios y/o reducido número de los mismos • Escasez de recursos financieros para utilizar vendedores propios
OBTENCION DE INFORMACION PARA EL FABRICANTE	FUNCIONES CENTRADAS EN EL PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de conocimientos y/o contactos por parte del fabricante en la zona o mercado • Porcentaje de ventas nacionales conseguidas a través de intermediarios • Porcentaje de ventas internacionales conseguidas por medio de la venta directa • Fabricantes que no compiten internacionalmente • No exclusividad territorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de conocimientos y/o contactos por parte del fabricante en la zona o mercado • Concentración geográfica de los compradores finales y/o reducido número de los mismos • Porcentaje de ventas nacionales conseguidas a través de intermediarios • Porcentaje de ventas internacionales conseguidas por medio de la venta directa • Fabricantes que no compiten internacionalmente

cooperación entre fabricantes y agentes, que favorece la cesión del control sobre la negociación de las condiciones de venta, el desarrollo de tareas rutinarias centradas en los pedidos, la búsqueda de nuevos clientes y la venta a los actuales. Finalmente, el *peso de la venta directa* en el mercado nacional influye, normalmente, de manera inversa, al contrario de lo que ocurre con el peso del canal de distribución directo en los mercados exteriores.

Por último, conviene señalar algunas de las limitaciones a las que queda sujeta la investigación. Así, en primer lugar, la muestra de fabricantes no puede considerarse totalmente representativa del total de la población, dado que está formada por empresas de mayor tamaño. No obstante, la ventaja que esto supone es que se encuentra representado un elevado volumen de ventas del sector. En segundo lugar, los resultados logrados recogen únicamente el punto de vista de los fabricantes, por lo que resultaría de gran interés para el futuro complementar esta perspectiva con la de los propios agentes a fin de determinar la existencia de posibles divergencias en sus percepciones.

Bibliografía

- ALDRICH, J. H. y NELSON, F. D. (1988): *Linea Probability, Logit, and Probit Models*, SAGE Publications, 5.ª edición.
- ANDERSON, E. (1985): «The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis», *Marketing Science*, vol. 4, núm. 3, verano, pp. 234-254.
- ANDERSON, E., CHU, W. y WEITZ, B. (1987): «Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework», *Journal of Marketing*, julio, pp. 71-86.
- ANDERSON, E., LODISH, L. M. y WEITZ, B. A. (1987): «Resource Allocation Behavior in Conventional Channels», *Journal of Marketing Research*, vol. XXIV, febrero, pp. 85-97.
- BROWN, J. R., LUSCH, R. y NICHOLSON, C. Y. (1995): «Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance», *Journal of Retailing*, vol. 71, núm. 4, pp. 363-392.
- CESPEDES, F. V. (1988): «Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry», *Industrial Marketing Management*, vol. 17, pp. 215-227.
- 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*, otoño, pp. 12-19.
- DWYER, F. R. y WELSH, M. A. (1985): «Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels», *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, noviembre, pp. 397-414.
- ECKLES, R. W. (1990): *Business Marketing Management. Marketing of Business Products and Services*, Prentice-Hall International.
- EMERSON, R. M. (1962): «Power-Dependence Relations», *American Sociological Review*, vol. 27, febrero, pp. 31-41.
- ETGAR, M. (1977): «Channel Environment and Channel Leadership», *Journal of Marketing Research*, vol. XIV, febrero, pp. 69-76.
- FORDIS, J. L. y MEHTA, N. T. (1981): «Value-Based Strategies for Industrial Products», *Business Horizons*, vol. 24, núm. 1, pp. 32-42.
- GRAUB, D. y POINTON, T. (1980): «Marketing Research Through the Salesforce», *Industrial Marketing Management*, vol. 9, pp. 53-58.
- GREENE, W. (1993): *Econometric Analysis*, Macmillan, New York, 2.ª edición.
- HAWES, J. (1994): «To Know Me Is to Trust Me», *Industrial Marketing Management*, vol. 23, pp. 215-219.
- HAYES, H. M. y HARTLEY, S. W. (1989): «How Buyers View Industrial Salespeople», *Industrial Marketing Management*, vol. 18, pp. 73-80.
- JACKSON, D. M. y D'AMICO, M. F. (1989): «Products and Markets Served by Distributors and Agents», *Industrial Marketing Management*, vol. 18, pp. 27-33.
- LEIGH, T. W. y RETHANS, A. J. (1984): «A Script-Theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behavior», *Journal of Marketing*, vol. 48, otoño, pp. 22-32.
- MAGRATH, A. J. y HARDY, K. G. (1987): «Factory Salesmen's Roles with Industrial Distributors», *Industrial Marketing Management*, vol. 16, pp. 163-168.
- MICHAELS, R. E., DAY, R. L. y JOACHIMSTHALER, E. A. (1987): «Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model», *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, pp. 28-45.
- MONCRIEF, W. C. (1986a): «Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces», *Journal of Marketing Research*, vol. 23, agosto, pp. 261-270.
- MONCRIEF, W. C. (1986b): «Ten Key Activities of Industrial Salespeople», *Industrial Marketing Management*, vol. 15, noviembre, pp. 309-317.
- MONCRIEF, W. C. (1988): «Five Types of Industrial Sales Jobs», *Industrial Marketing Management*, vol. 17, mayo, pp. 161-167.

- PUTO, C. P., PATTON, W. E. y KING, R. H. (1985): «Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions», *Journal of Marketing*, vol. 49, invierno, pp. 89-98.
- REYES, F. (1993): *Marketing y Ventas de Productos Industriales*, ESIC.
- 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.
- STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. I. (1992): *Marketing Channels*, Prentice Hall, 4.^a edición.
- SUIJAN, H., WEITZ, B. A. y KUMAR, N. (1994): «Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling», *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, pp. 39-52.
- SZYMANSKI, D. M. (1988): «Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concepts», *Journal of Marketing*, vol. 52, enero, pp. 64-77.
- VYAS, N. y WOODSIDE, A. G. (1984): «An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes», *Journal of Marketing*, vol. 48, invierno, pp. 30-45.
- 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*, vol. 15, noviembre, pp. 501-516.
- WEITZ, B. A., SUIJAN, H. y SUIJAN, M. (1986): «Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness», *Journal of Marketing*, vol. 50, octubre, pp. 174-191.
- WILLIAMS, A. J. y SEMINERIO, J. (1985): «What Buyers Like from Salesmen», *Industrial Marketing Management*, vol. 14, pp. 75-78.
- WILLIAMS, K. C. y SPIRO, R. L. (1985): «Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad», *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, noviembre, pp. 434-442.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): «Transaction-Cost Economies: The Governance of Contractual Relations», *The Journal of Law and Economics*, vol. 22, núm. 2, pp. 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- WIND, Y. (1970): «Industrial Source Loyalty», *Journal of Marketing Research*, vol. VII, noviembre, pp. 450-457.

ANEXO I

RAZONES DE UTILIZACION DE LOS AGENTES

Variable	Descripción	Media	Desviación
AGRAZON1	Existencia de pocos compradores, pero que suponen grandes transacciones individuales	3,161	2,078
AGRAZON2	Mercados concentrados geográficamente	4,375	1,969
AGRAZON3	Falta de recursos suficientes para utilizar vendedores propios	3,714	2,138
AGRAZON4	Necesidad, por parte de los clientes, de apoyo técnico, de adaptación de los productos o de ambas cosas	3,982	1,977
AGRAZON5	Tratarse de zonas o mercados en los que la empresa se está introduciendo o es débil	4,304	2,008
AGRAZON6	Carencia de conocimientos o de contactos suficientes en esa zona o mercado	4,357	2,093

ANEXO II

TENDENCIAS FUTURAS REFERIDAS A LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Variable	Descripción	Media	Desviación
TENDEN1	Se incrementará el papel y las oportunidades de negocio para los intermediarios. Cada vez se utilizarán más	3,811	1,903
TENDEN2	Se agudizará el conflicto entre la fuerza de ventas directas del fabricante y sus intermediarios	3,318	1,841
TENDEN3	Aumentará el tamaño de los intermediarios	3,698	2,018
TENDEN4	Aumentará la especialización de los intermediarios, que utilizarán nuevas formas de hacer negocios (sistemas informáticos y de telecomunicaciones, formación...)	4,300	2,037
TENDEN5	Las funciones de los intermediarios serán más amplias, dedicándose en mayor medida a buscar nuevos clientes, proporcionar información y prestar más servicios añadidos	4,535	1,937
TENDEN6	Los intermediarios estarán mejor gestionados y formados	4,852	1,757
TENDEN7	Las relaciones dentro del canal de distribución se modificarán, con un aumento del poder de los intermediarios y una tendencia hacia las relaciones a l/p	3,961	1,970
TENDEN8	Las actividades logísticas, en concreto las de distribución física, serán una fuente clave de ventaja competitiva	5,362	1,617
TENDEN9	Las empresas se servirán de las nuevas tecnologías de la información o del telemarketing como vías para incrementar la productividad de la fuerza de ventas propia	4,512	1,884
TENDEN10	Los mercados internacionales tendrán cada vez más peso	5,379	1,626
TENDEN11	Diversificación de las empresas hacia actividades o productos de mayor valor añadido o con mayores servicios incorporados	4,985	1,743
TENDEN12	Se combinarán diversos canales de distribución para atender a un mismo segmento o cliente de forma más efectiva	4,008	1,938
TENDEN13	Habrà una reducción de inventarios dentro de la cadena global de distribución	4,598	1,823
TENDEN14	Se producirà una reasignación de tareas entre la empresa y sus intermediarios	3,874	1,786
TENDEN15	Aumentará la especialización de todos los participantes en lo que constituya su papel principal: menos integración vertical	4,452	1,719