

# VARIABLES DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL QUE FAVORECEN LA RELACIÓN ENTRE EMPRESAS. APLICACIÓN AL MERCADO DE MAQUINARIA AGRÍCOLA

*Francisco Serrano Gómez\* Clementina Galera Casquet\*\**

---

## RESUMEN

Los cambios en la posición estratégica que han acompañado a la evolución del sector industrial hacia la condición global son tan dramáticos como rápidos. Nos encontramos con unos vendedores mucho más expertos pero que se enfrentan a unos compradores mejor informados. Por ello un programa de marketing efectivo dependerá de una detallada comprensión de la estrategia de mercado, y del tipo de organización al que se apunta.

En el mercado industrial, a menudo, se ofertan productos complejos, de alta implicación o especializados; a un precio negociado; y utilizando unos medios directos y personales de distribución y comunicación. Estos hechos facilitan el inicio de una relación con el cliente y permiten la confianza y el compromiso en el proceso de compra-venta.

Frecuentemente se entiende la 'relación' como un aspecto más del marketing, necesario pero independiente. En este trabajo, se pone de manifiesto a nivel práctico el comportamiento especial de las variables comerciales para favorecer la 'relación' entre el vendedor y el cliente industrial.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, no sólo se han producido más innovaciones y con mayor rapidez, sino que se ha reducido de forma considerable el tiempo necesario para comercializar esas novedades. Pero si bien el proceso de aceleración alcanza a un gran número de sectores, y no sólo a aquellos que parecen depender más directamente de la tecnología, el imperativo tecnológico no es el único al que debe atender la empresa, sino que hemos de añadir los cambios económicos y sociales que se vienen generando en las últimas décadas. Además, la competencia es cada vez más el resultado de un mercado de referencia internacional para un número creciente de sectores industriales.

La gestión de las empresas debe hacer frente a estas transformaciones económicas y tecnológicas profundas. La empresa industrial ha de plantearse casi con carácter obligatorio su eficacia comercial y así, el interés por el concepto de marketing, filosofía de dirección que tiene sus raíces en la década de los cincuenta, llega en un momento en el que la mayoría de

---

\*Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Cádiz (España)

\*\*Titular de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura (España)

las empresas se están enfrentando a un aumento de la competencia extranjera, y a un cliente aun más exigente y sofisticado.

El desarrollo de la eficacia comercial supone conocer muy bien el funcionamiento del mercado. Sin embargo encontrar unos segmentos portadores de crecimiento no es tarea fácil, sino que conlleva un conocimiento profundo de los mercados, de las necesidades, de los usuarios y de los mercados de uso de los productos (Lambin, 1991). En la actualidad se hace evidente que el concepto de negocio orientado al cliente y al mercado sea el valor principal para muchas empresas industriales (Webster, 1994). A pesar de ello, se presentan fuertes resistencias al cambio, sobre todo en empresas con una profunda orientación tecnológica. Hay que conseguir la coordinación entre el aspecto tecnológico y el comercial.

El marketing de empresa a empresa, más conocido como marketing industrial o de las organizaciones, se define principalmente por la naturaleza del cliente (Saporta, 1994). Las dos características básicas que definen la especificidad del marketing industrial, y de las que dependen otras características, son la demanda derivada (dimensión vertical) y la heterogeneidad de los mercados (dimensión horizontal).

Los elementos básicos que se señalan al hablar del marketing, son tan aplicables al marketing industrial como lo han sido habitualmente al marketing de consumo. Sin embargo, se hace necesario un tratamiento singular para esta derivación, porque “Un programa de marketing efectivo depende de una minuciosa comprensión de la estrategia de mercado, y del tipo de organización al que se apunta, así como de los productos que se venden” (Reeder, Brierty y Reeder, 1991: 26). A su vez es en el mercado industrial donde ha cobrado mayor protagonismo el cambio observado en la orientación que rige las relaciones entre compradores y vendedores, es decir, es en este mercado donde se aprecia con más claridad el paso del modelo comercial tradicional a un modelo definido por el establecimiento de relaciones estrechas (Camarero y Gutiérrez, 2000).

Debido a la amplitud y a la heterogeneidad de los productos que constituyen el mercado industrial, nos hemos centrado en un sector, el de las empresas de maquinaria agrícola. En este marco, el objeto de nuestro trabajo es estudiar las características de comercialización de la empresa industrial, centrándonos en aquellas variables del marketing mix que favorecen la ‘relación’ entre empresas.

Al analizar la actuación comercial de las empresas de maquinaria agrícola hemos de atender a los rasgos singulares de los mercados industriales, rasgos que de modo directo o indirecto vienen a evidenciar la importancia de la relación proveedor-comprador<sup>1</sup>. Entre los aspectos más sobresalientes de los mercados industriales, que contrastan fuertemente con los mercados de consumo, y que se van a ver reflejados en el estudio particular sobre el mercado de la maquinaria agrícola, señalamos:

- Un concepto que subraya la naturaleza de la interdependencia comprador-vendedor en los mercados industriales y crea la necesidad de un análisis pormenorizado del cliente de su cliente: la demanda derivada.
- La concentración geográfica, el menor número de compradores, y las grandes compras individuales (bien por compras de pocas unidades a un alto precio, por ejemplo bienes de equipo, o por compras de muchas unidades a bajo precio, por ejemplo materias primas).
- La complejidad del proceso de compra, debida a diversos factores (técnicos, financieros, de riesgo, del entorno, etc) y básicamente a que las decisiones de compra son tomadas muy a menudo por un grupo de personas, el centro de compra.
- Los compradores industriales son más profesionales, por lo que es imprescindible resaltar las especificaciones técnicas de los bienes industriales. En la venta, los productos se acompañan de demostraciones sobre sus cualidades y de asesoramiento técnico para adaptarlos a las necesidades específicas del comprador. El

especialista en marketing industrial tiene que poseer un alto nivel de conocimiento técnico, tanto sobre sus productos como sobre los de la competencia.

- El elemento regulador más importante de la relación comprador-vendedor es con frecuencia un proceso significativo de negociación. “Estudios empíricos de los mercados industriales indican que las relaciones entre vendedores y compradores mejoran con el tiempo y suelen ser altamente estables. Los cambios son pocos y suceden relativamente despacio. Los compradores hacen frente a los problemas buscando y calificando proveedores o suministradores” (Reeder et al., 1991: 13). Es fundamental conseguir un buen proveedor y continuar unas relaciones estables.

Si la consecución de los objetivos comerciales de la empresa se basa en la combinación óptima de las variables del marketing y en la adecuada definición de sus estrategias, para muchas empresas que se limitan a seguir al líder porque no son pioneras en el mercado -sobre todo en el mercado actual donde los avances tecnológicos siguen un proceso de aceleración- el marketing representa una gran ayuda. Lógicamente una estrategia eficaz de marketing está formada por subestrategias de producto, precio, comunicación y distribución que son consecuentes entre sí y tienen sinergia.

## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO

### 2.1. PRESENTACIÓN

Con este trabajo exploratorio, buscamos conocer la actuación comercial de las empresas de maquinaria agrícola. De acuerdo con los aspectos teóricos del marketing industrial pasamos a enunciar las hipótesis causantes de la mayor parte del desarrollo empírico de esta investigación.

En primer lugar recordamos que la estrategia de marketing industrial se apoya sobre todo en la venta personal, el precio, el servicio y el desarrollo de productos. Por lo tanto debe haber una relación entre estas estrategias y la eficiencia de la empresa. La combinación y jerarquía de los instrumentos de marketing mix difiere sensiblemente de la que es la propia de los bienes de consumo duradero, y más aún, de la de productos de consumo destructivo (Santesmases, 1996). Queremos ver si existe relación entre los resultados de la empresa y las diferentes estrategias utilizadas:

*“Los resultados obtenidos -en volumen de ventas- por las empresas de maquinaria agrícola dependen de la estrategia de marketing utilizada”.*

Si nos centramos ahora en las variables de la comunicación industrial destacamos la fuerza de ventas por diferentes motivos ya comentados; incluso, las características de comportamiento y las necesidades prioritarias del cliente industrial se pueden conocer mediante el estudio del mercado a través de los propios vendedores (Webster, 1994), es decir, la relación con el vendedor actúa de forma muy positiva en la comercialización de productos industriales (Levitt, 1975). Además el porcentaje más elevado del presupuesto para la comunicación se lo lleva la fuerza de ventas; y, por ejemplo, en un estudio sobre el gasto de comunicación en empresas de materiales de hierro se demostró que los gastos en venta personal suponían dos tercios del presupuesto total de comunicaciones (Tutnbull, 1974). De acuerdo con esto, para la maquinaria agrícola se derivan las siguientes hipótesis:

*“En este mercado, la función de comunicación de la Fuerza de Ventas es fundamental en todo el proceso de intercambio”.*

*“La relación vendedor-comprador resulta decisiva en este mercado”.*

Respecto a la distribución, también hemos dicho que en los mercados industriales se prefiere la venta directa o un canal corto de distribución. Principalmente la distribución se realiza de forma directa, y, con carácter excepcional, a través de una organización intermediaria. Si bien cuando los productos industriales son de poco valor o los clientes no se acogen a la característica de concentración geográfica, se utiliza más de un intermediario. Puesto que los compradores de maquinaria agrícola no se acogen a la característica de mercado concentrado (existen más de dos millones de explotaciones agrícolas repartidas por el territorio nacional), queremos comprobar si esta característica de distribución se presenta en las empresas de maquinaria agrícola:

*“La necesidad de utilizar canales de distribución muy cortos acrecienta la importancia de la Fuerza de Venta y su papel comunicador y de relación con el cliente”.*

Por su propia naturaleza, el marketing industrial necesita que todas las partes del negocio estén orientadas hacia el cliente y que todas las decisiones de marketing estén basadas en una comprensión completa y precisa de las necesidades de éste (Webster, 1994). Así, un aspecto a destacar en los mercados industriales, es la importancia de la investigación comercial como paso previo para conocer el comportamiento del mercado.

Entre las investigaciones más habituales llevadas a cabo en los mercados industriales (Corey, 1979, Chisnall, 1989, Mahin, 1991) destacan: los estudios para detectar necesidades y/o quejas de la clientela; los estudios para conocer la configuración de los centros de compras y las motivaciones de cada uno de sus miembros; los estudios entre los clientes de sus propios clientes y los estudios sobre el desarrollo de nuevos productos. Algunas de estas investigaciones son consecuencia de la demanda derivada, que implica analizar la actividad del mercado a todos los niveles, desde el cliente industrial a los consumidores/usuarios finales (Webster, 1994).

De esta forma se pone de manifiesto que las características del comprador industrial obligan a las empresas vendedoras a seguir estrategias de mercado propias, diferentes a las investigaciones del mercado del consumidor; a su vez, las estrategias de los mercados organizacionales diferirán según el sector de actividad o las características del vendedor entre otros aspectos. Esto nos lleva a estudiar si:

*“La mayor relación comprador-vendedor de los mercados industriales facilita la investigación comercial del mercado de maquinaria agrícola”;* aunque

*“La investigación comercial llevada a cabo por las empresas de maquinaria agraria dependerá: de los niveles que las separen del cliente/usuario de maquinaria agrícola, y de las características de la empresa vendedora (fabricante, distribuidor o concesionario)”.*

Por último, un aspecto señalado en el marketing industrial es su relación mucho más cercana a la estrategia corporativa global y su mayor grado de interdependencia funcional. Según Ames (1968), la eficacia del marketing industrial dependía en gran medida de otras funciones comerciales, especialmente fabricación, investigación y desarrollo (I+D), control de inventarios e ingeniería. Un tipo de estrategia comercial asequible para las compañías industriales necesita un alto grado de innovación técnica y de asunción de riesgo, junto con un elevado gasto en investigación y desarrollo. Esto supone la necesidad de una buena relación de la función de marketing con las demás funciones empresariales ya que existen demasiados desequilibrios motivados por una excesiva y a veces única atención a las funciones relacionadas con los aspectos técnicos y de producción, desatendiendo los comerciales. Debemos comprender que en los mercados industriales, y por tanto en el mercado de la maquinaria agrícola:

*“Deben potenciarse especialmente las relaciones internas entre las áreas de producción y comercial para reducir el conflicto habitual de estos departamentos o funciones”, y*

*“Se necesitan unas relaciones estrechas entre marketing y el resto de funciones de la empresa para conseguir un mayor acercamiento a la estrategia global”*

## **2.2. SELECCIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA**

Para conocer la actuación comercial de las empresas de maquinaria agrícola (características, estrategias, etc.) fue necesario realizar un estudio empírico.

El análisis se ha centrado en los principales fabricantes e importadores (sobre todo cuando se trata de filiales o delegaciones de la empresa extranjera en España) porque son ellos los que fijan la estrategia de marketing en sus productos o marcas, y esta política es la que verá reflejada el cliente, directamente o a través de los diferentes concesionarios y distribuidores repartidos por la geografía nacional.

La información se ha conseguido de las empresas de maquinaria agrícola más relevantes a escala nacional a través de un cuestionario estructurado, por correo ordinario (87%) y a través de entrevistas personales. La recogida de la información se llevó a cabo a lo largo de 1994, completándose las características generales del mercado con datos de los años 2001 y 2002.

En el momento del estudio la población estaba formada por 107 empresas<sup>2</sup>. Tras la depuración de los datos, la muestra quedó finalmente constituida por 62 empresas de maquinaria agrícola, lo que representa una tasa de respuestas superior al 50% y un error muestral de +/- 7.6% (nivel de confianza: 95.5%, P = Q = 50 %).

Estas empresas, tanto si atendemos al criterio del volumen anual de ventas como al número de empleados, la mayoría pertenecen al grupo de pequeñas y medianas empresas. Si nos referimos al tipo de empresas que componen la muestra, los fabricantes ocupan el primer puesto, repartiéndose de la siguiente forma: fabricante (45%); importador (29%); concesionario(22%); Otro (mayorista, 4%).

A continuación estudiamos los elementos del marketing-mix y sus interrelaciones en un contexto de mercado industrial, exponemos las posibles consecuencias que en materia comercial se pueden derivar para la empresa de maquinaria agrícola, y hacemos referencia al conjunto de relaciones que una empresa desarrolla en el ámbito de sus actividades.

## **3. LA ACTUACIÓN COMERCIAL DE LAS EMPRESAS DE MAQUINARIA AGRÍCOLA: VARIABLES DEL MARKETING QUE FAVORECEN LA RELACIÓN VENDEDOR-COMPRADOR**

### **3.1. LA FUNCIÓN DE MARKETING Y LA ESTRATEGIA COMERCIAL**

La existencia de una filosofía de marketing industrial tiende a presentarse o puede originarse con más facilidad en aquellas empresas que poseen departamento de marketing (Wilson, 1992). En nuestro estudio un 70% de las empresas dicen explícitamente que poseen un *departamento de marketing o comercial*, el resto denomina a la función o sección encargada de la comercialización sobre todo ‘ventas’, y un pequeño número de empresas no se define por un nombre concreto.

En segundo término hemos realizado una clasificación de los *elementos de Marketing en los que la empresa basa su estrategia comercial*, atendiendo al número de empresas (%) que los suelen utilizar, y se observó lo siguiente: La estrategia de marketing de las empresas de maquinaria agrícola se apoya sobre todo en el servicio (72%) y en la venta personal (43%). Después estaría la distribución (32%), seguida muy de cerca por las estrategias basadas en

el precio y en el desarrollo del producto (ambas consideradas por igual, 31%). Suponen un menor peso en la estrategia comercial: la publicidad (13%) y el diseño del producto (10%). Este orden de importancia no nos indica cuál es la estrategia mejor sino la que es más utilizada por las empresas.

Para ver cómo influyen realmente cada una de ellas en la eficiencia de la empresa, hemos de tener en cuenta otros datos como son la cuota de mercado o el volumen de ventas. Aunque la variable que mejor define esta relación es la cuota de mercado (Webster, 1994), al no poseer este dato para todas las empresas nos hemos basado en el volumen de ventas. Estudiamos así la relación entre el volumen de ventas y la estrategia utilizada, para ello consideramos como variable dependiente el volumen de ventas y como independientes a cada una de las estrategias.

Tabla nº 1: Relación entre el volumen de ventas y las estrategias de marketing

ESTRATEGIAS	Chi-Cuadrado	G.L.	p
Venta Personal	9,73597	3	0,021
Precio	7,39884	3	0,0602
Servicio	2,95659	3	0,39837
Desarrollo Producto	8,88439	3	0,0309
Publicidad	3,84888	3	0,27825
Distribución	25,68842	3	0
Diseño Producto	1,28035	3	0,7338

Las diferencias significativas ( $p < 0.05$ ) obtenidas mediante el contraste, se presentan para las siguientes estrategias (tabla nº 1): venta personal, desarrollo del producto y distribución (esta última con una significación muy alta). Este hecho indica que existe una dependencia entre el volumen de ventas de la empresa y estas estrategias, relación que es muy fuerte para la estrategia de distribución. También se podría incluir con ciertos límites la estrategia basada en el precio.

Atendiendo a la estrategia más utilizada por las empresas, el servicio, hemos de señalar que en la maquinaria agrícola los servicios complementarios o auxiliares juegan un papel muy relevante, y es un elemento decisivo en la estrategia del producto; además, el servicio es un factor clave para mejorar la relación proveedor-comprador. Sin embargo, aún siendo considerada como parte fundamental de la estrategia comercial de las empresas, no existe relación de esta variable con el volumen de ventas; si bien a veces la razón de esto es que en la política de distribución ya se incluye el servicio al cliente que se produce en el intercambio.

Con relación al precio del producto industrial, recordemos que “*El precio más bajo del competidor no es siempre su mejor valor*” (Reeder et al., 1991: 463-64), por ejemplo la marca John Deere es la marca mejor posicionada en el mercado y es la de mayor precio (Álvarez y Galera, 2001), y sigue manteniéndose como la de mayor cuota en los últimos años, alrededor del 30%.

La marca es importante en los bienes de equipo (por ejemplo, en tractores y cosechadoras) y apenas es considerada en el equipo accesorio (por ejemplo, en el utillaje). También es muy importante el diseño, relacionado con la ergonomía en el puesto de trabajo, en especial para la maquinaria pesada, y sin embargo, los datos anteriores indican el último puesto para esta estrategia y su independencia respecto al volumen de ventas.

### 3.2. LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN

Dentro de esta variable del marketing-mix se incluye todo el abanico de medios utilizados en el proceso de la comunicación del producto. Los medios de comunicación más

utilizados por las empresas de maquinaria agrícola son: Venta Personal (60%); Publicidad (48%); Promoción (35%), Relaciones Públicas (35%).

El que la publicidad sea más utilizada que la promoción (a diferencia de lo que ocurre en otros mercados industriales) se puede deber en parte al tipo de producto que consideramos (maquinaria agrícola), ya que éste presenta mayor dificultad para someterse a campañas de promoción, con la excepción de la asistencia a ferias comerciales (regionales, nacionales o internacionales).

A su vez, otros autores como Webster (1994) señalan lo difícil que es generalizar acerca de la mezcla de comunicación más idónea en marketing industrial, debido a los diferentes productos y a los diferentes mercados a que suele servir la empresa. En un estudio de Banting y Blenkhorn\* (1974) sobre la eficacia de los medios de comunicación se señalaba en primer lugar la venta personal, seguida en segundo término de la publicidad (catálogos, correo directo, etc) y no de la promoción.

No tenemos datos precisos respecto al *presupuesto general de comunicación*, pero sí se ha podido comprobar que en las empresas que realizan conjuntamente la venta personal y la publicidad, el gasto de la venta personal supera unas 20 veces al de la publicidad. En este sentido, para la empresa de maquinaria agrícola, la importancia del medio publicitario de acuerdo con la inversión realizada, sigue el mismo orden anterior: venta personal (bastante desmarcada del resto), publicidad, promoción y relaciones públicas.

Por término medio en las empresas de maquinaria agrícola, la venta personal supone como mínimo de un 60 a un 70% del presupuesto de comunicación, y el resto se reparte: 20% aproximadamente en publicidad, de 10-15% en promoción y 5% en relaciones públicas.

Con relación al *número y coste de los vendedores*, hemos de indicar que más de dos tercios de las empresas poseen un máximo de tres vendedores, el 20% de cuatro a nueve, y sólo un 2% supera esta última cifra. Estos datos parecen lógicos si tenemos en cuenta el elevado coste que supone la fuerza de ventas, y el tamaño de la mayor parte de las empresas (pequeñas y medianas); es decir, en los mercados industriales la fuerza de ventas suele sustituir en gran parte a la publicidad, pero el alto coste de la primera suele llevar a la empresa a limitar o reducir el número de vendedores en más de lo deseado. En las empresas de maquinaria agrícola el mayor número de vendedores recibe de 25 a 30.000 euros al año, si a esto añadimos que las empresas industriales están 'obligadas' en numerosas ocasiones a mantener una fuerte plantilla de vendedores se constata el alto coste que puede suponer la venta personal.

Además en el mercado de la maquinaria agrícola el número de clientes es más elevado que en otro mercado industrial. De esta forma, las empresas que sirven a un mercado más numeroso (directamente a explotaciones agrícolas), no están interesadas sobre todo en que la fuerza de ventas actúe a nivel de cada cliente industrial (agricultor o explotación), y sí, cuando su actuación va dirigida a distribuidores. También la utilidad (o eficacia) de la venta personal dependerá del tipo de maquinaria que venda la empresa, y del precio del producto, por ejemplo, el tratamiento no será igual si hablamos de un tractor cuyo precio es siempre elevado o de un motocultor de menor precio.

En todo caso, como señalamos al principio, la venta personal o fuerza de ventas es el medio de comunicación en el que más se apoyan las empresas de maquinaria agrícola, lo que evidencia una relación más estrecha vendedor-comprador.

También hemos comentado con anterioridad que la empresa de maquinaria agrícola no basa su marketing en estrategias de publicidad como una de las principales medidas (ni siquiera se daba relación de dependencia con empresas de cierto volumen de ventas). No obstante sí recogemos la información sobre el *coste de los medios publicitarios, la frecuencia de utilización* y las empresas que los utilizan (%):

\*Banting y Blenkhorn (1974): "The Role of Industrial Trade Shows", *Industrialized Marketing Management*, 3, 5, octubre, pp. 285-95, las conclusiones de este estudio las hemos recogido de Webster (1994: 365-66).

- Se muestra que el medio publicitario utilizado por más empresas es la prensa especializada, siendo además el medio al que se recurre con más frecuencia (mensual) y en el que se invierte más dinero (no superando el cinco por ciento).
- El segundo medio, según la frecuencia (trimestral) y el porcentaje de coste sobre las ventas (no superior al dos por ciento), es la prensa general. Aunque si atendemos al número de empresas el segundo medio publicitario más utilizado es el consignado en el apartado 'Otros', que recoge principalmente folletos con especificaciones, y catálogos; su frecuencia es anual y suele coincidir con la asistencia a ferias, suponiendo un mínimo coste sobre las ventas.

Estudios posteriores (Gilliland y Johnston, 1997) también ponen en evidencia la utilidad de la publicidad en los mercados industriales, y así aunque ésta no ocupe un primer puesto, será muy valorada al actuar de forma positiva sobre la imagen de la empresa, favoreciendo la labor de la fuerza de ventas.

### **3.3. LA DISTRIBUCIÓN EN LAS EMPRESAS DE MAQUINARIA AGRÍCOLA**

La distribución es una variable muy importante en estos mercados, incluso podemos decir que es más prioritaria que en los mercados de consumo debido a la connotación fundamentalmente estratégica del enfoque de marketing industrial. Es muy difícil cambiar la estructura del canal de distribución una vez que está creada (Bonoma, 1981). En un apartado anterior se ha demostrado también su peso en la estrategia comercial de las empresas de maquinaria agrícola.

Antes de conocer cómo distribuye la empresa de maquinaria agrícola sus productos, hemos de saber a qué zonas de mercado se dirige: en primer lugar, ámbito nacional (66% de empresas); seguido del regional (42%), y en tercer lugar el internacional (27%). Se entiende que un porcentaje elevado de empresas de maquinaria agrícola comercializa sus productos en más de un mercado. Así, de las que trabajan a nivel regional: un 60% lo hace de forma exclusiva, un 30% además vende al mercado nacional, y el resto al internacional. Por otra parte, las empresas que venden principalmente al mercado nacional sirven a la mayor parte del internacional. En estas distinciones hemos de considerar además que la mayor parte de los productos, sobre todo en el caso de tractores y cosechadoras, vienen representados por marcas internacionales.

En los mercados industriales lo habitual es que se prefiera la venta directa o el canal corto de distribución. Este hecho se ha comprobado en el mercado de la maquinaria agrícola, aunque más de la mitad de empresas utilizan diferentes vías de distribución.

Las formas de distribución preferidas por las empresas de maquinaria agrícola son: Concesionario y Venta Directa (similares en importancia y utilizados por igual número de empresas, 61%); distinguimos el concesionario de la venta directa porque en muchas situaciones -aún representando la misma marca- se dan características diferentes por ejemplo en materia de precios; y en otros casos no se trata de concesionarios exclusivos. Les siguen, a bastante distancia, Mayoristas y Otros, en este último caso se recogen principalmente avisadores y representantes de ventas.

Si atendemos al orden de importancia que dan a cada forma de distribución, vuelve a destacar en primer lugar la venta directa y el concesionario.

Para un número elevado de casos (40% sobre el total) la estructura directa e indirecta suele convivir en una misma empresa, siendo más frecuente la utilización conjunta de la venta directa y el concesionario, y no, la venta directa con los mayoristas u otros canales.

No se observa una postura dominante respecto a las empresas que poseen concesionarios: más de un tercio dice que la red actual tiende a permanecer en el equilibrio en la



mayoría de situaciones; también un número elevado opina que siguen una tendencia a la disminución; y un poco menos que se potenciará la red actual de concesionarios. En este sentido, se ha observado que un 50% de las empresas que tienen departamento de marketing frente al 20% de las que no lo tienen, se esfuerzan por potenciar la red de concesionarios.

Por otra parte, de acuerdo con Rangan et al. (1992: 73): *“La dicotomía distribución directa versus indirecta impuesta por la teoría no puede ser tomada de forma demasiado literal. Normalmente una multitud de canales alternativos están disponibles para llevar el producto al mercado (ej. agentes, brockers, viajantes, revendedores de valor añadido) y muchos pueden tener las características de canales directos tanto como de indirectos”*. Es decir, lo importante no es tanto el tipo de canal, sino que la elección (canal directo o indirecto) cumpla los requisitos o funciones que requiere la empresa frente al mercado.

Estos autores entendían ocho funciones que debe cumplir el canal de distribución, y hemos aplicado cada una de ellas a las características particulares del producto maquinaria agrícola. De acuerdo con la relevancia de cada función, se deberá optar por una forma de distribución directa o indirecta; y así, el producto maquinaria agrícola: necesita información adecuada (se prefiere directa), ha de adaptarse al cliente pero no en exceso (directa-indirecta), se exige una calidad alta (directa), el precio debe ser elevado (directa), la variedad no es tan importante (directa), está disponible pero no de forma excesiva (directa), el servicio postventa es muy importante (indirecta), y la logística es menos relevante (indirecta). Según estas funciones, y para que se cumpla el mayor número de ellas, la empresa de maquinaria agrícola optaría por el canal directo.

Por último, estudiamos la forma de distribución que utiliza la empresa de maquinaria agrícola para servir a los diferentes ámbitos de mercado. Se observa una mayor presencia del concesionario en el mercado nacional; el mayorista también se distingue en el nacional, pero sin gran diferencia respecto a los otros mercados; la venta directa y otras formas de distribución, destacan en el regional, seguidas de cerca por el nacional. En este sentido, aplicando el coeficiente Rho de Sperman<sup>3</sup> se ha comprobado que existe una asociación positiva muy alta entre el área de mercado servida y el canal utilizado para servirla.

En conclusión, son diversos los motivos que hacen poco probable que una única herramienta de distribución tenga la misma eficacia en todas las etapas del proceso de compra o actúe por igual para todos los clientes. En general, aunque hemos de considerar que las empresas de maquinaria agrícola (caracterizadas porque sirven el producto final) no tienen por cliente a otro fabricante sino directamente a la explotación agrícola o a los diferentes intermediarios, se observa una preferencia por parte de estas empresas a vender su producto directamente. Y en todo caso, la preferencia por la venta directa pone de manifiesto la necesidad de una mejor ‘relación’ vendedor-comprador.

### 3.4. LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL

El marketing industrial necesita que todas las decisiones comerciales estén basadas en una comprensión completa y precisa de las necesidades del cliente; y para comprender el comportamiento del cliente industrial necesitamos de la investigación comercial. Pero a pesar de su importancia, el elevado coste y la enorme complejidad de los estudios de mercado consiguen que la empresa de maquinaria agrícola no les dedique toda la atención que se merecen.

De la teoría y práctica del marketing industrial hemos extraído cuatro tipos de investigaciones que son realizadas más frecuentemente por las empresas de productos industriales, y también añadimos un quinto apartado para recoger otras investigaciones que puedan estar llevando a cabo las empresas de maquinaria agrícola. De acuerdo con los cuatro grupos finales, se ha observado la orientación de las empresas de maquinaria agrícola en sus investigaciones (tabla nº 2).

Tabla nº 2: Investigación comercial y empresas (%) que la realizan

<b>ORIENTACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL</b>	<b>EMPRESAS(%)</b>
· Estudios para detectar necesidades y/o quejas de la clientela	47
· Estudios para conocer la configuración de los centros de compras y las motivaciones de cada uno de sus miembros	8
· Estudios entre los clientes de sus propios clientes	12
· Estudios sobre el desarrollo de nuevos productos	45

No obstante, aunque únicamente dos tipos de investigaciones son llevadas a cabo por un número elevado de empresas, el orden de prioridad que se les concede es mucho mayor. Así por ejemplo, las investigaciones segunda y tercera son consideradas relevantes por el doble de empresas que las lleva a cabo. La escasa realización de ambas investigaciones se debe en cierta medida a su enorme dificultad, a lo que se añade la complejidad ofrecida por el tipo de producto. Además, en el caso de 'la investigación sobre los clientes de nuestros clientes'<sup>4</sup> ocurre que no es demasiado valorada por las empresas de maquinaria agrícola cuando venden directamente a las explotaciones, ya que sería muy difícil y costoso investigar a los clientes de las explotaciones (sobre todo si hablamos de consumidores finales de productos agrarios). De todas formas, no podemos negar la existencia de un elevado número de empresas de maquinaria agrícola que consideran innecesaria la investigación comercial.

También hemos estudiado la relación entre las investigaciones realizadas y el tipo de empresa (fabricante, importador, concesionario o mayorista) que las realiza mediante un contraste de hipótesis chi-cuadrado, y se concluyó que no existía dependencia. Sin embargo, al estudiar la relación entre las investigaciones realizadas y el tipo de empresa que las lleva a cabo mediante correlación de rangos (coeficiente Rho de Spearman) se observó una asociación muy alta (+0.999) en la relevancia que cada tipo de empresa concede a las investigaciones de mercado, y por ejemplo, se comprueba que los fabricantes e importadores actúan entre sí de forma más parecida -en sus preferencias hacia ciertas investigaciones- que si se comparan cada uno por separado con los concesionarios.

Si atendemos al orden de prioridad en la investigación: se observa, que la investigación sobre necesidades y quejas de los clientes es considerada en primer lugar por cerca del 70% de las empresas que la realizan, mientras que la investigación sobre el desarrollo de nuevos productos sólo es considerada la primera por el 30% de empresas que la llevan a cabo.

### **3.5. LA INTERDEPENDENCIA FUNCIONAL EN LA EMPRESA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA**

Una auténtica política de marketing industrial para ser efectiva, debe comprometer a toda la empresa, de tal forma, que cada departamento se oriente al mercado y no sólo el departamento comercial o de marketing. Recordemos que entre las relaciones básicas a potenciar por la empresa (Morgan y Hunt, 1994) estaban la relación con los proveedores y las relaciones internas (entre funciones o departamentos).

En las empresas de maquinaria agrícola, el grado o fuerza de la relación de la función de comercialización con el resto de las funciones de la empresa varía según la función y la propia empresa. Es ilustrativo comprobar, que las relaciones más fuertes se dan con la función de administración (71% de las empresas) y no se dan valores tan elevados con fabricación e ingeniería, que debería ser lo normal en las empresas de productos industriales (por otra parte lógico, porque más de la mitad de la muestra no son fabricantes). Con las funciones de fabricación existen fuertes relaciones en un 48% de las empresas, y con ingeniería sólo en un 29%.

Otras funciones con las que se relaciona la función de marketing en la empresa de

maquinaria agrícola son por orden: Taller, Recambios, Servicio postventa y Calidad; recordemos que todos los aspectos relacionados con el servicio técnico son muy importantes en marketing industrial, y también, que gracias a los servicios de taller muchas empresas han sobrevivido en épocas de crisis.

Para dar un mayor peso a estas primeras conclusiones, hemos realizado un contraste de hipótesis mediante chi-cuadrado. Intentamos comprobar si existe dependencia entre el grado de la relación de la función de marketing con las funciones de administración, fabricación, ingeniería, etc. Se concluyó que la fuerza de la relación de marketing con el resto de las funciones dependía de la función concreta. Además, en otro trabajo en el que se profundizó sobre el tema (Galera, 2000) se comprobó que atendiendo al criterio de la interdependencia funcional, la relación entre las diferentes funciones y marketing es más fuerte en las empresas con mayores volúmenes de ventas.

Pero si para los productos industriales existe un mayor peligro de conflicto entre las áreas de producción y comercial, y a la vez, como hemos dicho, una de las particularidades del marketing industrial es que se debe dar una buena relación entre ambas, interesará también estudiar si estas empresas aplican JIT, invierten en I+D, o realizan investigación de mercados. Ya hemos hablado del último apartado, por lo que a continuación comentaremos los dos primeros en las empresas de maquinaria agrícola.

En primer lugar vemos si la función de marketing y la sección de I+D están relacionadas. Aunque a I+D le gustaría creer que puede diseñar productos que se venderán solos sabe que el marketing debe jugar su papel (Eckles, 1990) por lo que debería darse una fuerte relación entre ellas, ya que el éxito de una parece depender del de la otra. Las empresas de maquinaria agrícola que tienen departamento de marketing son las que invierten en I+D (Galera, 2000).

Lo normal también es que exista dependencia entre las variables ‘diseño’ e ‘inversión en I+D’ hecho que se constató en la práctica de las empresas de maquinaria agrícola (mediante chi-cuadrado se comprobó que sí existía dependencia entre las variables y con una significación muy alta,  $p: 0.00076$ ). Demostrada la dependencia entre las variables, lo que nos interesaba era conocer el grado de asociación entre ellas. Al tratarse de variables dicotómicas aplicamos el coeficiente Q de Yule<sup>5</sup>. Se comprueba que  $Q: 0.74$ , es decir, que existe una asociación ‘positiva alta’ entre ‘utilizar la estrategia de diseño del producto e invertir en investigación y desarrollo’.

No obstante, menos de la mitad de las empresas *invierten en investigación y desarrollo* (I+D), y esta inversión no la realizan de forma regular. La mayor parte de las inversiones no supera los 25.000 euros. Los avances tecnológicos que más recientemente se han incorporado a la maquinaria agrícola van dirigidos a los tractores y a la maquinaria relacionada de forma más directa con ellos, como cosechadoras, segadoras, etc.

El 58% de las empresas de maquinaria agrícola utilizan JIT como técnica para reducir los costes de inventarios, aunque les vuelva muy dependientes de los proveedores. Los motivos o razones principales que llevan a estas empresas a fabricar todos o parte de los componentes de la maquinaria agrícola son: controlar la producción o calidad del producto, utilizar la capacidad disponible y reducir costes; una pocas empresas por asegurar el suministro y sólo una dice hacerlo por poca fiabilidad en el proveedor.

#### 4. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Con este trabajo se han puesto de manifiesto las características particulares del marketing de la maquinaria agrícola, identificando aquellas comunes con el marketing de las empresas industriales (la mayor parte) y los rasgos diferentes, que en general se deben a la naturaleza especial de la clientela implicada (la explotación agrícola). También se ha podido observar fundamentalmente a nivel práctico, el papel que representa cada una de

las variables de la estrategia comercial en la mejora de la ‘relación vendedor-comprador’; y que sintetizamos a continuación:

- Los elementos del marketing básicos en la estrategia comercial de las empresas de maquinaria agrícola son: primero, Servicio, y segundo, Venta Personal (o fuerza de ventas).

Existe una relación de dependencia entre el volumen de ventas y ciertas estrategias utilizadas (Distribución, Venta Personal, Desarrollo del Producto y Precio).

- Es difícil generalizar en marketing industrial acerca de la mezcla de comunicación más idónea, debido a los diferentes productos y a los diferentes mercados a que suele servir la empresa. Si bien, atendiendo al número de empresas que utilizan los diferentes medios (y al presupuesto dedicado), señalamos el siguiente orden para la maquinaria agrícola: Venta Personal, Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas. Existe además relación de dependencia entre el volumen de ventas de las empresas de maquinaria agrícola y la fuerza de ventas, y no ocurre así con la publicidad.

El importante papel desarrollado por la fuerza de ventas en los mercados industriales pone de manifiesto la relación más estrecha comprador-vendedor.

- La distribución de la maquinaria agrícola se hace directamente o a través de un canal corto, siendo las formas de distribución elegidas por las empresas de maquinaria agrícola: la venta directa y el concesionario (que para numerosas empresas es un medio directo de distribución).

Si se utiliza más de una forma de distribución, se confirma la preferencia por un canal corto o venta directa. Además, atendiendo a las diferentes funciones que debe cubrir un canal de distribución también se opta para el mayor número de funciones por la distribución directa en las empresas de maquinaria agrícola.

La preferencia por la venta directa conduce a la necesidad de una mejor ‘relación’ vendedor-comprador.

- Respecto a la investigación comercial hemos de señalar que aún siendo muy consideradas ciertas investigaciones en las empresas de maquinaria agrícola, el elevado coste y la enorme complejidad de los estudios de mercado consiguen que estas empresas no les dediquen la atención que se merecen.

Entre las investigaciones que se realizan más a menudo y que se consideran más importantes por las empresas de maquinaria agrícola, destacan: los estudios para detectar necesidades de los clientes, y los estudios sobre el desarrollo de nuevos productos.

Estas investigaciones vienen ayudadas por el trato más cercano vendedor-comprador, sin embargo, no se observa dependencia entre la tipología de empresa y la forma de la investigación comercial realizada.

- Dentro de la característica de interdependencia funcional, podemos señalar que la función de marketing mantiene relaciones fuertes con: administración, fabricación e ingeniería (aunque no se comprueba para todas las empresas). En la empresa de maquinaria agrícola, el grado o la fuerza de la relación de marketing con cada una de estas funciones depende de la función en concreto, existiendo una evidencia empírica muy fuerte de relación entre ambas variables. También existen asociaciones altas entre otras funciones conexas, como I+D y Diseño.

En la actualidad el marketing industrial tradicionalmente olvidado en la investigación, presenta un mayor interés, sobre todo para estudiar las relaciones comerciales a largo plazo entre proveedores, fabricantes y distribuidores, o para analizar el desarrollo de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación. Sin embargo, los estudios hasta ahora realizados han sido más bien descriptivos, sin alcanzar capacidad explicativa o dar normas que pudieran ser aplicables en una

buena práctica empresarial. En este sentido, sería interesante profundizar en el sector de la maquinaria agrícola y ampliar el estudio más allá de las relaciones diádicas comprador-vendedor.

## NOTAS:

- <sup>1</sup> De acuerdo con Bigné (1997) hemos de indicar que aunque la aparición y desarrollo del marketing relacional se está produciendo a través de las reflexiones que se vienen sucediendo desde diferentes ámbitos de marketing (marketing servicios, de consumo y canales de distribución) se debe sobre todo al marketing industrial (Anderson, 1995; Anderson, Hakanson y Johanson, 1994; Hutt, 1995; Webster, 1994; Wilson, 1995). En todo caso, como señalan Barroso y Martín (2000) el marketing industrial ha sido una fuente importante en el desarrollo del enfoque relacional.
- <sup>2</sup> De estas, 48 empresas pertenecían a la Asociación Nacional de Fabricantes de Maquinaria Agrícola (ANFAMA); 48 empresas a la Asociación Nacional de Importadores de Tractores y Maquinaria Agrícola (ANITMA); más 11 que habían dejado de pertenecer a una de estas asociaciones pero continuaban con actividad importante. En 1995, las dos asociaciones comentadas llegan a un acuerdo de fusión y se constituye ANSEMAT (Asociación Nacional del Sector de Maquinaria Agrícola y Tractores). Sus asociados representan más del 80% de la facturación del sector, y el 100% de las mayores empresas.
- <sup>3</sup> El coeficiente Rho de Spearman varía de -1 a 1, indicando ausencia de correlación si su valor es 0, y para valores exactos (1 o -1) indica asociaciones o correlaciones perfectas de tipo directo o inverso, respectivamente.
- <sup>4</sup> Este tipo de investigación es considerada muy importante en la teoría del marketing industrial, debido fundamentalmente a la característica de demanda derivada; no obstante, y a pesar de ello, apenas es realizada en la práctica por su complejidad.
- <sup>5</sup> El valor del coeficiente Q de Yule oscila de -1 (asociación negativa) a +1 (asociación positiva); próximo a 0 no existe ninguna asociación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, P. y Galera, C. (2001). Industrial Marketing Applications of Quantum Measurement Techniques, *Industrial Marketing Management*, 30, pp.13-22
- Ames, B.Ch. (1968). Marketing planning for industrial products, *Harvard Business Review*, sept-octubre, pp. 100-111
- Anderson, E. y Weitz, B.A. (1986). Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity, *Sloan Management Review*, primavera, pp. 3-19
- Anderson, J.C. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Values Creation, and Empirical Assesment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 346-350
- Anderson, J.C.; Hakanson, H. y Johansson, S. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, pp. 1-15
- Barroso, C. y Martín, E. (2000). Desarrollo del marketing relacional en España, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.9, núm.3, pp. 25-46
- Bigné, E. (1997). Perspectivas actuales de la investigación y contenido del marketing: bases para el futuro, *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Lleida, pp.69-80
- Bonoma, T.V. (1981). Market suces can breed marketing inertia, *Harvard Business Review*, 59, septiembre-octubre, pp. 115-21

- Camarero, M.C. y Gutiérrez, J. (2000). Propuesta de un modelo explicativo de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.9, núm.3, pp. 89-112
- Chamblee, R. y Sandler, D. (1992). Business-to-Business Advertising: Which Layout Style Works Best?, *Journal of Advertising Research*, vol 32, n°6, pp. 39-46
- Chisnall, P.M. (1989). *Strategic Industrial Marketing*. Hertfordshire, HP, Prentice-Hall
- Cho, D.S. y Chu, W. (1994). Determinants of Bargaining Power in OEM Negotiations, *Industrial Marketing Management* 23, pp. 343-355
- Corey, E.R. (1979). Opciones críticas de la selección de mercados y de la planificación, *Harvard Business Review*, pp. 3-13
- Corey, E.R. (1991). *Industrial Marketing. Cases and Concepts*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall
- Coyne, K.P. (1986). Sustainable Competitive Advantage-What It Is, What It Isn't, *Business Horizons*, enero-febrero, pp. 54-61
- Crittenden, V.L., Gardiner, L.R. y Stam, A. (1993). Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing, *Industrial Marketing Management* 22, pp. 299-309
- Eckles, R. (1990). *Business Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall
- Ferguson, J.M.; Higgins, L.F. y Phillips, G.R. (1993). How to Evaluate and Up-Grade Technical Service, *Industrial Marketing Management* 22, pp. 187-193
- Galera, C. (2000). La eficacia del marketing industrial en las empresas de maquinaria agrícola. Un análisis de correspondencias múltiples, *ESIC MARKET*, 106, mayo-agosto, pp. 119-138
- Gilliland, D. y Johnston, W. (1997). Toward a Model of Business-to-Business Marketing Communications Effects. *Industrial Marketing Management*, vol.26, n°1, enero, pp. 15-29
- Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing: The Strategy Continuum, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol.23, n° 4, pp.252-254
- Grönroos, C. (2000). Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. núm.3, pp. 13-24
- Haas, R.W. (1986). *Industrial Marketing Management*, New York, Mason/Charter Publishers, Inc.
- Hassel, Ch. (1990). *Le marketing industriel européen*. Paris, Les Éditions D'Organisation
- Herbig, P. y O'Hara, B.S. (1994). Industrial Distributors in the Twenty-First Century, *Industrial Marketing Management*, 23, pp. 199-203
- Hutt, M.D. (1995). Cross-Functional Working Relationships in Marketing, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, n° 4, pp. 351-357
- Industrial Marketing Research Association, *Regulations*, Lichfield, 1969.
- Konijnendijk, P.A. (1993). Dependence and Conflict Between Production and Sales, *Industrial Marketing Management* 22, pp. 161-167
- Kotler, P. (1990). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control*. México, Diana
- Lambin, J.J. (1991). *Marketing estratégico*, 2ª ed. Madrid, McGraw-Hill
- Levitt, T. (1975). La comunicación en la venta de equipos industriales, *La moda del marketing*, Grijalbo, Barcelona (p. 277)
- Levitt, T. (1983). After the sale is over..., *Harvard Business Review*, sept-octubre, pp. 87-93
- Levy, D.T. (1994). Guaranteed Pricing in Industrial Purchases, *Industrial Marketing Management* 23, pp. 307-313
- Lilien, G.L.; Silk, A.J.; Choffray, J.M. y Rao, M. (1976). Industrial advertising effects and budgeting practices, *Journal of Marketing*, vol. 40, enero, pp. 16-24
- Low, J. y Blois, K. (2002). The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: The Challenges to Owners of Brand Equity, *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 385-392

- Mahin, P.W. (1991). *Business-to-Business Marketing*, Needham Heights, MA Allyn and Bacon
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory or Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol.58, pp. 20-38
- Michell, P.; King, J. y Moriarty, R.T. y Moran, U. (1990). Managing Hybrid Marketing Systems, *Harvard Business Review*, 68, nov-dic, pp. 146-55
- Morris, M. y Calantone, R. (1990). Four components of effective pricing, *Industrial Marketing Management*, 19, pp. 321-329
- Mudambi, S.Mc.; Doyle, P. y Wong, V. (1997). An Exploration of Branding in Industrial Marketing, *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 433-446
- Narus, J.A. y Anderson, J.C. (1987). Cómo crear una asociación con los distribuidores industriales, *Harvard-Deusto Business Review*, trimestre 2º, pp. 133-139
- Naumann, E.; Lincoln, D.J. y McWilliams, R.D.(1984). The Purchase of Components: Funcional Areal of Influence, *Industrial Marketing Management*, vol. 13, pp. 113-122
- Popper, E. y Buskirk, B. (1992). Technology Life Cycles in Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 23-31
- Rangan, K.; Menezes, M. y Maier, E.(1992). Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Application, *Journal of Marketing*, vol. 56, julio, pp. 69-92
- Reeder, R.R.; Brierty, E.G. y Reeder, B.H. (1991). *Industrial Marketing. Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, International
- Samli, A.; Jacobs, L. y Wills, J. (1992). What Presale and Postsale Services do You Need to be Competitive, *Industrial Marketing Management* 21, pp. 33-41
- Santesmases (1996). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid, Pirámide
- Saporta, B. (1994). *Marketing Industriel*. París, Eyrolles
- Stone, R.W. y Good,D.J. (1994). Information Support for Sales Managers, *Industrial Marketing Management*, 23, pp. 281-286
- Tutnbul, P.W. (1974). The role of industrial trade shows, *Industrial Marketing Management*, 3,5, octubre, pp. 285-95
- Webster, F. y Wind, Y. (1972). *Organization a Buying Behavior*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Webster, F.E. (1994). *Estrategia de Marketing Industrial*. Madrid, Díaz de Santos
- Wilson, A. (1992). *Nuevas Tendencias en Marketing: Estrategias para los años noventa*. Bilbao, Deusto
- Wilson, E. y Woodside, A. (1992). Marketing New Products with Distributors, *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 15-21
- Wotruba, T.R. y Simpson, E.K. (1992). *Sales Management. Text and Cases*. Boston, Kent Publishing