
decisiones de marketing de los distribuidores y criterios de elección de nuevos proveedores una aplicación al sector azul ejero

.....
ALEJANDRO MOLLÁ DESCALS
Universidad de Castilla-La Mancha
ANDREU BLESÀ PÉREZ (*)
Universitat Jaume I

Las empresas que comercializan sus productos en los mercados organizacionales deben esforzarse en conocer y comprender cómo se comportan sus clientes. En el marketing organizacional la clave es

163

saber, no solo las necesidades del usuario y los participantes en la compra, sino también los criterios de compra de la organización cliente y los cambios en sus percepciones para poder diseñar planes de marketing dirigidos a diferentes tipos de compradores (Lehmann y O'Shaughnessy, 1974).

Esto es especialmente importante en las relaciones con los distribuidores; sobre todo si tenemos en cuenta que, por un lado, las decisiones relacionadas con la distribución comercial comprometerán a la empresa por períodos de tiempo relati-

vamente largos y, por otro, el entorno en que operan las empresas de distribución se caracteriza por ser muy dinámico y cambiante, lo cual llevará a dichas empresas a desarrollar respuestas estratégicas en términos de marketing (Gil y Mollá, 1993).

Las relaciones de intercambio implican procesos de discusión, formales o no, que frecuentemente reflejan el conflicto que surge debido a la interacción entre los miembros del canal. Una adecuada gestión de las relaciones interorganizacionales se convierte en un imperativo para la supervivencia de los intercambios

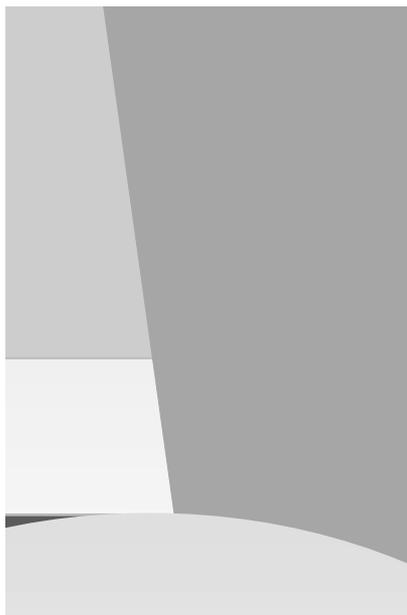
y del canal (Mollá y Sánchez, 1997 a). La práctica habitual del empresario industrial enfrentado a los fuertes conglomerados de distribución ha consistido en buscar tratos de favor por medio de incentivos a corto plazo. El dominio del canal por las cadenas de distribución y la competencia industrial en tal aspecto ha terminado por erosionar gravemente los márgenes de los fabricantes y puesto en entredicho en algunos casos la supervivencia de las empresas fabricantes.

El marketing ha de replantear en semejante situación su función y objetivos. Ya

en 1979, Arndt apuntó que las nuevas condiciones de los mercados requerían un fuerte énfasis en el marketing estratégico y en el desarrollo de la gestión de relaciones; de tal forma que «las tareas cruciales del marketing están relacionadas con el diseño, la implementación y el mantenimiento de sistemas viables de cooperación interorganizacional» (p. 74). Las ideas de Arndt se concretarían posteriormente en lo que conocemos como marketing relacional: la voluntad de establecer relaciones a largo plazo en las que haya interés mutuo por ambas partes de la relación (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994).

En el caso concreto del canal de distribución, el nuevo papel del marketing consiste en establecer en el plano comercial relaciones estables, continuas y duraderas con los restantes integrantes del canal de distribución (Vázquez 1993; Wilson, 1995). De hecho, los distribuidores de azulejos, objeto de nuestro estudio, se plantean la constitución de relaciones estrechas con los fabricantes en base a compromisos mutuos (Azulejo, 1994). Tras este planteamiento puede encontrarse el deseo de evitar el posible uso de estrategias coercitivas por parte de los productores, estrategias todavía habituales en sectores como el de la fabricación de ordenadores (Mollá y Sánchez, 1997 b).

En este sentido, en los últimos años los investigadores de distribución comercial han dedicado una buena cantidad de esfuerzos a analizar las relaciones entre los miembros del canal, entendiendo que en los mercados industriales los distribuidores desempeñan una doble función: la tradicional de clientes y la más actual de proveedores de segmentos de demanda o de consumidores. A cambio esperan recibir un conjunto de condiciones privilegiadas en los componentes de los contratos de compra de los productos (Mulhern y Leone, 1991; Yagüe, 1995). Uno de los aspectos coincidentes en los distintos modelos que explican las fases de cambio en las relaciones fabricante-distribuidor consiste en que durante las primeras fases fabricante y distribuidores desarrollan transacciones de mercado puntuales que buscan satisfacer intereses no siempre compatibles. Estas transacciones tienen lugar cuando se rea-



liza la primera compra a un nuevo proveedor y son la base sobre la que se construyen relaciones más duraderas de intercambio (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

En algunos sectores, los fabricantes señalan las negociaciones con la distribución como el primer problema de su actividad. Esto se debe principalmente a las condiciones fijadas por los distribuidores en la «plantilla» utilizada por éstos para seleccionar los aspirantes (Vázquez, 1993). Dichas «plantillas» constituyen la relación de criterios en los que los distribuidores basan la elección de sus nuevos proveedores y dicha relación es de suma importancia para diseñar planes de marketing a lo largo del canal.

En este sentido, Webster y Wind (1972) señalan la necesidad de los proveedores de basar sus estrategias en una evaluación cuidadosa del comportamiento de compra dentro de sus principales mercados objetivo. Berry, Gresham y Millikin (1990) sugieren la conveniencia de considerar la función de compra en el contexto de la venta al por menor otorgándole al rol del comprador una mayor atención por parte de la comunidad investigadora de marketing. Asimismo, Stern y El-Ansary (1992) destacan el papel que juegan los compradores en la distribución minorista y, dada la crítica importancia que tiene la compra para este tipo de organizaciones, sugieren prestar atención al conocimiento de los

procesos de evaluación que tienen lugar en la selección de proveedor.

En este sentido, el presente trabajo fija su atención en los criterios económicos considerados por el distribuidor en la elección de nuevos proveedores. Así pues, y en la línea de investigaciones como las de Choffray y Lilien (1978) o Lehmann y O'Shaughnessy (1974 y 1982), nuestro objetivo es descubrir si los criterios que intervienen en las elecciones de los distribuidores se agrupan constituyendo factores de elección que se corresponden con sus decisiones estratégicas.

Ellección del distribuidor según decisiones estratégicas

La compra organizacional fue definida por Webster y Wind (1972) como el proceso de decisión por el cual las organizaciones establecen la necesidad de la compra de productos y servicios, su valoración y la elección entre marcas y proveedores alternativos. Según estos autores el comportamiento de compra organizacional está motivado y dirigido por los objetivos de la organización, y las actividades de compra son un subconjunto de las actividades y metas de la misma. En efecto, autores como Stern y El-Ansary (1992) no dudan en afirmar que las actividades de aprovisionamiento del detallista exigen la atención de la alta dirección, ya que las decisiones en esta área afectarán a la totalidad de la empresa; de tal forma que, solo cuando se ha establecido la estrategia básica para la organización, la tarea táctica de elegir los productos o marcas concretas suele recaer en los compradores.

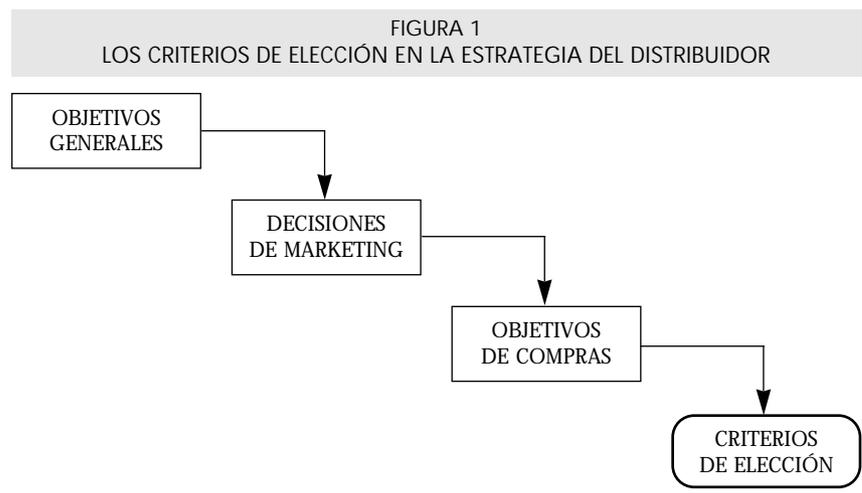
Esta elección es racional en la medida en que se tiene en cuenta el conjunto de motivaciones y restricciones que actúan sobre la decisión de compra; esto es, las motivaciones personales, las relaciones interpersonales, las restricciones económicas y organizacionales y las presiones del entorno (Webster y Wind, 1972). La racionalidad, en este sentido, no implica más que el recurso a una forma de método (Lambin, 1995) que se podría

definir como la utilización coherente de un conjunto de principios en base a los cuales son efectuadas las elecciones. Tales principios, a nuestro modo de ver, se traducen en criterios de elección que buscan satisfacer la necesidad multidimensional del cliente organizacional.

Los criterios de elección responden, por tanto, a unos objetivos de compras que deberán poder integrarse en los de la organización, de tal forma que la consecución de los objetivos específicos sirva para alcanzar los objetivos generales (Cepeda y Ferradás, 1993). Esto nos lleva a proponer un modelo (figura 1) en el cual los criterios que utiliza el distribuidor en sus elecciones obedecen a unos objetivos de compra determinados por las decisiones de marketing que lleven a la organización a la consecución de sus objetivos generales. Por consiguiente, serán dichas decisiones las que generarán los diferentes criterios de elección.

Cada cadena de distribución y cada comercio en particular opta por una determinada estrategia, en la que combina los distintos factores a su alcance para lograr el posicionamiento deseado y captar así a los segmentos que mejor se ajusten al mismo; de hecho, el comportamiento del distribuidor estará en función del grado de competencia horizontal y solo secundariamente del grado de competencia vertical (Pellegrini, 1989). Las decisiones estratégicas que deban tomar afectarán a sus compras, fuente de la prestación de su servicio, y por tanto a los criterios que utilicen para la elección de sus proveedores.

Así pues, las decisiones que consideraremos en nuestro análisis son aquellas que dan lugar a las actuaciones sobre las diferentes variables de comercialización de los distribuidores (Rebollo, 1994). Dichas decisiones de marketing coinciden, en términos generales, con las que se mencionan en la literatura al uso y que han sido corroboradas por algunos estudios empíricos¹: decisiones sobre posicionamiento, decisiones sobre surtido, decisiones sobre aprovisionamiento, decisiones sobre precios y márgenes, decisiones de merchandising, decisiones de comunicación y decisiones sobre servicios.



FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 1
DECISIONES DE MARKETING Y CRITERIOS DE ELECCIÓN DEL DISTRIBUIDOR

| Decisiones de marketing | Criterios de elección del distribuidor |
|-------------------------|---|
| Posicionamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en imagen del producto por parte del proveedor. • Reputación del proveedor. |
| Surtido | <ul style="list-style-type: none"> • Amplitud de las líneas del proveedor. • Profundidad de las líneas del proveedor. • Capacidad del proveedor para suministrar las novedades antes que la competencia. • Calidad del producto. • Relación que la marca a elegir establecerá con la marca propia. |
| Aprovisionamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de stock del proveedor. • Posibilidad de utilizar los almacenes del proveedor. • Rapidez en la entrega. • Cumplimiento de los plazos de entrega. • Calidad de la información ofrecida por el proveedor. • Financiación de la mercancía. • Conocimiento del proveedor de los mercados locales. • Ayudas en la planificación del surtido. |
| Precios y márgenes | <ul style="list-style-type: none"> • El precio del producto. • Descuentos del proveedor en el precio inicial. • Margen que se pueda aplicar al producto. • Contribución del producto a la rentabilidad del lineal. |
| Merchandising | <ul style="list-style-type: none"> • Ayudas a la presentación del producto. • Espacio que ocupará la nueva marca en el establecimiento. • Adecuación del producto a las categorías del distribuidor. • Colaboración del proveedor en la definición de categorías. |
| Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad del proveedor hacia el consumidor. • Cooperación del proveedor en la publicidad del distribuidor. • Promociones del proveedor hacia el consumidor. • Disposición del proveedor a compartir actividades promocionales del distribuidor. • Adiestramiento de la fuerza de ventas del distribuidor. |
| Servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de servicio endógeno que acompaña al producto. |

Por su parte, el conjunto de criterios resultante no pretende ser exhaustivo y en cada tipo de decisiones podrán encontrarse más criterios de los aquí utilizados. Además, el número de ellos considerado por el comprador variará de

una situación a otra (Stern y El-Ansary, 1992). No obstante, sí que se pretende que los criterios mencionados sean una representación de los que un distribuidor podría tener en cuenta en sus elecciones. Para ello, se han recogido también los criterios ya mencionados por algunos autores (2).

El cuadro 1 presenta el conjunto de criterios y las decisiones en torno a las cuales han sido agrupadas.

Criterios en su elección de los distribuidores del sector azulejero

En la selección del sector se consideró la relevancia del mismo a nivel nacional e internacional (Tabla 1).

Una de las principales características del sector azulejero español es la alta concentración de la industria en la provincia de Castellón. En 1997 más del 95 por 100 de la producción nacional tuvo su origen en esta provincia, donde están ubicadas el 80 por 100 de las empresas del sector. En ese año, el sector daba empleo directo a 19.002 trabajadores e indirecto a 4.000.

En cuanto al papel del sector en el mercado internacional, los últimos datos disponibles se refieren a 1996. Sobre los 3.203 millones de m² producidos en el mundo el 13,24 por 100 correspondieron a España, lo cual lo sitúa como el segundo productor tras Italia. Además, España estuvo a la cabeza en cuota de exportación en 8 de los 24 primeros países importadores del mundo, siendo la cuota sobre el comercio mundial del 23,2 por 100.

En lo referente a distribución, lamentablemente, contamos con escasos datos en cuanto a la importancia y estructura del sector. El único estudio realizado al respecto ofrece datos válidos únicamente para la Comunidad Valenciana (Ascer, 1995); sin embargo, serán útiles en el presente estudio para contrastar el perfil de nuestra muestra. Así pues, los resultados de nuestro estudio empírico deben considerarse teniendo en cuenta esta limitación.

TABLA 1
DATOS BÁSICOS DEL SECTOR AZULEJERO EN 1996

| Conceptos | Datos |
|--|------------------------------|
| Producción efectiva española | 424.000.000 m ² |
| Producción mundial | 3.203.000.000 m ² |
| Cuota española en la producción mundial | 13,24 % |
| Exportación española..... | 195.207.021 m ² |
| Cuota de la exportación en el total de ventas estimadas..... | 50,94 % |
| Comercio mundial | 794.653.000 m ² |
| Cuota española en el comercio mundial..... | 23,23 % |
| Exportación sectorial en la exportación española | 1,40 % |

FUENTE: Ascer.

CUADRO 2
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

UNIVERSO: Responsables de compras de las empresas de distribución de pavimento y revestimiento cerámico.

ÁMBITO: Nacional.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 61.

ERROR MUESTRAL: $\bar{\sigma}$ 10,4 %.

NIVEL DE CONFIANZA: 90% Z = 1,64 P = Q = 50 %.

PROCEDIMIENTO DE MUESTREO: Aleatorio sistemático.

FECHA TRABAJO DE CAMPO: Mayo-Septiembre 1997.

Metodología

Para validar el modelo presentado se decidió realizar una encuesta postal dirigida a los responsables de compras de las empresas de distribución de pavimento y revestimiento cerámico censadas por Coditel en el ámbito nacional.

Se elaboró un cuestionario compuesto en su mayor parte por preguntas cerradas en las que se solicitaba a los entrevistados que valorasen la importancia concedida a cada criterio en la última ocasión que estableció relaciones con un nuevo proveedor utilizando una escala de Likert con valores de 1 a 5 (desde «ninguna importancia» hasta «muchísima importancia»). Acompañaban a estas preguntas una serie de cuestiones que nos permitían clasificar a los encuestados y saber su facturación con el fin de explorar posibles relaciones entre los criterios de compra utilizados y estas circunstancias.

Una vez pulida la muestra con la colaboración de expertos de ASCER (Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicas), se aplicó un muestreo aleatorio sistemático que dio lugar a 61 respuestas válidas; esto es, de distribuidores principal-

mente de baldosas cerámicas que habían establecido relaciones con un nuevo proveedor en un plazo no superior a un año (Cuadro 2).

Análisis de resultados del estudio empírico

Antes de pasar a los análisis que den respuesta a los objetivos de nuestro estudio, será interesante revisar las características generales de la misma. Dichas características nos permitirán contrastar nuestra muestra con otros estudios realizados en el sector.

La mayoría de los productos comercializados por los distribuidores consultados corresponden a pavimento y revestimiento cerámico (52,3 por 100) y el 93,4 por 100 de dichos distribuidores comparten las ventas de estos productos con otros como los materiales de construcción (19,8 por 100) y saneamiento y grifería (14 por 100) (Gráfica 1).

La mayor parte de las ventas de los establecimientos consultados se realizan a particulares (28 por 100), a las empresas de construcción (26,7 por 100), y a alba-

ñiles y pequeñas empresas de construcción (22,4 por 100) (Gráfico 2).

La forma más común de aprovisionamiento de los distribuidores de productos cerámicos es la compra directa a fábrica (85,5 por 100), aunque también se utiliza a almacenistas-mayoristas (12 por 100).

Los establecimientos consultados tienen, por término medio, entre 17 y 18 empleados; de los cuales 13 o 14 son fijos y 4 o 5 eventuales.

El tamaño medio de sus almacenes, incluyendo patios exteriores destinados a este uso, es de 3.991 m²; a la sala de ventas se dedican alrededor de 840 m² y para las oficinas se dejan 175 m² por término medio.

La mayoría de los distribuidores que han contestado el cuestionario tuvieron una facturación entre los 100 y los 200 millones de pesetas en el último ejercicio (21,3 por 100), un 19,7 por 100 se situaron entre los 200 y los 400 millones y un 11,5 por 100 superaron los 1.000 millones. El resto de la distribución de la facturación del último ejercicio puede verse en la Tabla 2.

En general nuestra muestra coincide, en lo que se refiere a sus características, con los resultados obtenidos en recientes estudios del sector (ASCER, 1995) (Gráfica 3).

Decisiones de marketing y elección de proveedores

Nuestro objetivo es identificar la existencia de una serie de criterios que son utilizados por los distribuidores en la elección de nuevos proveedores y demostrar que esos criterios obedecen a sus decisiones estratégicas de marketing. La aplicación de métodos factoriales nos permite sintetizar el conjunto de criterios, de modo que la información contenida en los mismos y su posible estructura de dependencia pueda representarse por medio de un menor y nuevo conjunto de factores. En una situación ideal, tales factores deben coincidir en su composición con las decisiones estratégicas. De hecho, esta técnica ya fue utilizada por Lehmann y O'Shaughnessy (1974) con el fin de detectar interrelaciones entre los 17 atributos investigados por ellos y, más

GRÁFICO 1
TIPOS DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

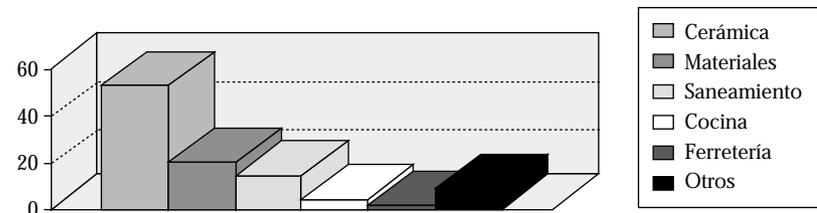


GRÁFICO 2
TIPOS DE CLIENTES

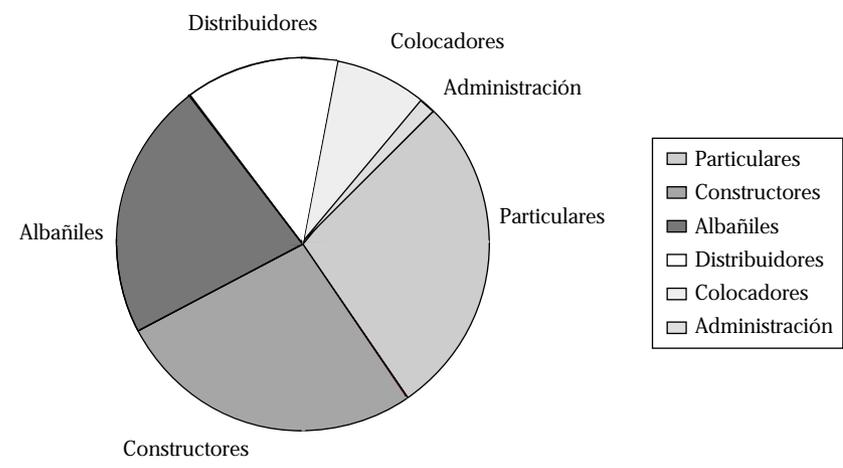


TABLA 2
FACTURACIÓN DE DISTRIBUIDORES AZULEJEROS (*)

| Millones de pesetas | Empresas | % |
|----------------------|----------|------|
| Menos de 5 | 0 | 0 |
| De 5 a 10 | 2 | 3,3 |
| De 10 a 25 | 2 | 3,3 |
| De 25 a 50 | 6 | 9,8 |
| De 50 a 100 | 5 | 8,1 |
| De 100 a 200 | 13 | 21,3 |
| De 200 a 400 | 12 | 19,7 |
| De 400 a 600 | 6 | 9,8 |
| De 600 a 800 | 4 | 6,6 |
| De 800 a 1.000 | 4 | 6,6 |
| Más de 1.000 | 7 | 11,5 |

recientemente, Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995) también la utilizan para agrupar en nueve factores 27 atributos demandados por consumidores de la región de Murcia.

Una vez aplicado el análisis factorial de componentes principales a dichas variables, mediante el programa SPSS para MS WINDOWS, se comprobó en primer lugar que el test de esfericidad de Bar-

tlett y el índice de Kaiser-Meyer-Olkin corroborasen la pertinencia y validez del análisis factorial (cuadro 3). El KMO presenta un valor mediano (Kaiser, 1974) y el test de esfericidad de Bartlett presenta resultados que pueden considerarse válidos por lo elevado del valor del test y porque la fiabilidad es menor a 0,05.

También se comprobó cuántos residuales eran superiores a 0,05 en valores absolu-

tos, lo cual nos indicaría en qué medida el modelo reproducía las correlaciones observadas; de tal forma que la cantidad de residuales que superasen esa cota debía ser, al menos, inferior a la mitad para que el modelo ajustara bien los datos y no tuviera que ser reconsiderado (Norusis, 1994). En nuestro caso, el porcentaje de residuales con valores absolutos superiores a 0,05 era del 27 por 100 por lo que podemos afirmar que el modelo reproduce muy bien las correlaciones observadas.

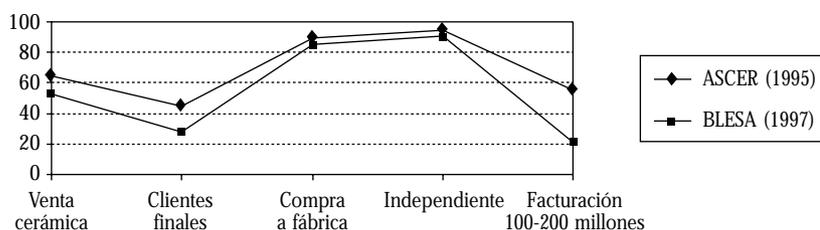
El programa ofrece como óptima una solución con 8 factores que presentan un valor propio mayor que 1 (Norusis, 1994), los cuáles explican un 72,5 por 100 de la varianza. Los factores con sus nombres, el porcentaje de varianza explicada por cada uno, los criterios que los forman y su carga factorial se presentan en el cuadro 4.

Debemos indicar en primer lugar que el porcentaje de la varianza explicado por los factores 2 a 8 es considerablemente más reducido que el explicado por el primero. Por ello, podemos afirmar que en las elecciones que realizan los distribuidores de pavimento y revestimiento cerámico de sus proveedores ejercen una especial influencia las decisiones que deben tomar en cuanto a aprovisionamiento, especialmente en lo que se refiere a los compromisos adquiridos por el proveedor.

Por otra parte, destaca la coincidencia con trabajos anteriores. Concretamente, estos resultados coinciden con el estudio de Borden (1968) donde ya se apuntaba a la promoción y la publicidad como uno de los elementos más efectivos para la aceptación de nuevos productos. De tal forma que, para nuestra muestra, al igual que para la del autor mencionado, tiene especial importancia la percepción de que el producto se venderá bien y de ahí que la *posibilidad de compartir actividades promocionales del distribuidor*, las *promociones del vendedor hacia el consumidor*, la *cooperación en la publicidad del distribuidor* y la *publicidad hacia el consumidor* adquieran una significativa presencia configurando el segundo factor.

El factor 3 (Imagen) plantea cierta dificultad de interpretación por la diversidad

GRÁFICO 3
SITUACIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES AZULEJEROS, SEGÚN OTROS ESTUDIOS



CUADRO 3
TESTS DE VALIDEZ DEL ANÁLISIS FACTORIAL

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,72495
Bartlett Test of Sphericity = 1236,4307, Significance = ,00000

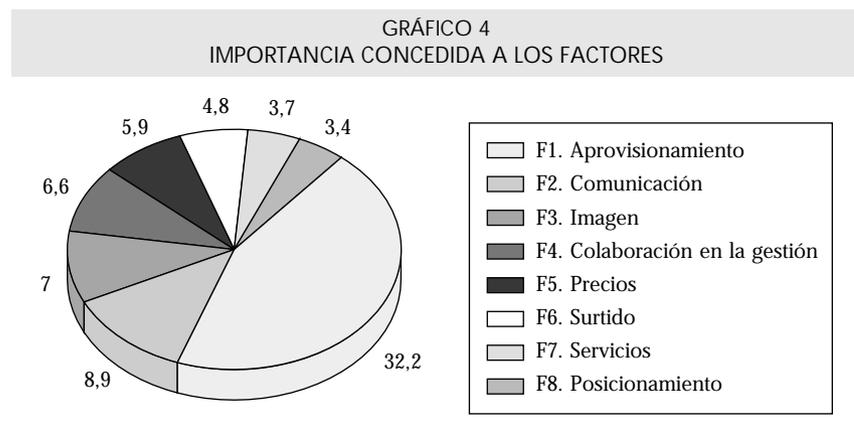
CUADRO 4
CRITERIOS DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA ELECCIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES

| Factor nombre | % VA Ex. | Criterios | Carga factorial |
|---|----------|--|-----------------|
| Factor 1 Aprovisionamiento: compromisos adquiridos por el proveedor | 32,2 | • Cumplimiento de los plazos de entrega. | 0,78748 |
| | | • Rapidez en la entrega | 0,75839 |
| | | • Disponibilidad de stock del proveedor. | 0,73556 |
| | | • Garantías que acompañan al producto. | 0,63150 |
| | | • Calidad del producto. | 0,60810 |
| Factor 2 Comunicación | 8,9 | • Compartir actividades promocionales del distribuidor. | 0,90426 |
| | | • Promociones del vendedor hacia el consumidor. | 0,90028 |
| | | • Cooperación en la publicidad del distribuidor. | 0,79121 |
| | | • Publicidad hacia el consumidor. | 0,60590 |
| Factor 3 Imagen | 7,0 | • Relación que la marca a elegir establecerá con la propia. | 0,72279 |
| | | • Utilizar almacenes del proveedor. | 0,67002 |
| | | • Reputación del proveedor. | 0,65482 |
| | | • Adiestramiento de la fuerza de ventas del distribuidor. | 0,57854 |
| | | • Capacidad para suministrar novedades | 0,53321 |
| Factor 4 Aprovisionamiento: colaboración del proveedor en la gestión | 6,6 | • Ayudas en la planificación del surtido. | 0,75309 |
| | | • Espacio que ocupará la marca en el establecimiento. | 0,61020 |
| | | • Conocimiento del proveedor de los mercados locales. | 0,59599 |
| | | • Colaboración del proveedor en la definición de categorías. | 0,56736 |
| Factor 5 Precios y márgenes | 5,9 | • Descuentos del proveedor en el precio inicial. | 0,77978 |
| | | • Margen que se puede aplicar al producto. | 0,77627 |
| | | • Contribución a la rentabilidad del lineal. | 0,75400 |
| Factor 6 Surtido: amplitud y profundidad | 4,8 | • Amplitud de las líneas del proveedor. | 0,90611 |
| | | • Profundidad de las líneas del proveedor. | 0,88140 |
| | | • Adecuación del producto a las categorías del distribuidor. | 0,54001 |
| Factor 7 Servicios | 3,7 | • Admisión de devoluciones | 0,72479 |
| | | • Financiación de la mercancía. | 0,64730 |
| | | • Entrega a domicilio. | 0,60055 |
| Factor 8 Posicionamiento | 3,4 | • Inversión del proveedor en la imagen del producto. | 0,68327 |

de los criterios que lo configuran. Concretamente participan criterios relacionados con el surtido (*relación que la marca del proveedor establecerá con la marca propia, capacidad del proveedor para suministrar las novedades antes que la competencia*) con el aprovisionamiento (*posibilidad de utilizar los almacenes del proveedor*), con el posicionamiento (*reputación del proveedor*) y con la comunicación (*adiestramiento de la fuerza de ventas del distribuidor*).

Sin embargo, una observación atenta de estos criterios nos permitiría encontrar una relación con la imagen deseada por el distribuidor para su negocio; ya que, exceptuando la *posibilidad de utilizar los almacenes del proveedor*, el resto de criterios tienen una relación directa con la percepción que tendrá el público de la empresa. Una explicación se hallaría en el hecho reconocido de que en la formación de la imagen de una empresa participa todo aquello que la empresa hace y dice (Wilson, 1971; Margulies, 1977; Bernstein, 1985; Hernández Mogollón, 1990; Dowling, 1993; entre otros). Además, en el factor que nos ocupa aparecen criterios que se relacionan directamente con la creación de la imagen de un distribuidor como son la marca, la reputación, los vendedores y la novedad del producto.

En efecto, nuestros resultados mantienen cierto paralelismo con los obtenidos por otros autores como Lindquist (1974) y Berry (1969). El primero, tras una revisión de los atributos que componen la imagen de los establecimientos comerciales, apunta una serie de dimensiones que configuran dicha imagen relacionadas con la mercancía, la promoción, el ambiente, etcétera. Tales dimensiones se concretan en aspectos como la selección y surtido del establecimiento, servicio de los vendedores, exhibidores, etcétera. Por su parte, Berry (1969) concluyó de su estudio empírico sobre los componentes de la imagen de los grandes almacenes que la calidad y el surtido eran dos de los componentes más importantes de la imagen, seguidos por el personal de ventas y el ambiente del establecimiento. Más recientemente Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995) han demostrado también que los componentes que definen el establecimiento



comercial interactúan entre sí configurando la imagen de marca del establecimiento. En la misma línea, Gil, Mollá y Berenguer (1997), tras una exhaustiva revisión de las dimensiones y componentes utilizados en la literatura detallista en la descripción de la imagen del establecimiento comercial, verifican la fiabilidad y validez de una escala de ítems para evaluar la imagen de un establecimiento minorista. Estos autores agrupan una batería de 25 ítems en 8 criterios entre los que se encuentran algunos coincidentes con nuestros resultados como: las mercancías, la reputación y el personal de ventas.

El factor 5 (Precios y márgenes) se haya configurado por los *descuentos del proveedor en el precio inicial, el margen que se pueda aplicar al producto y la contribución del producto a la rentabilidad del lineal*. En este sentido, lo que parece interesar a los entrevistados son las modificaciones que el precio pueda sufrir y sus repercusiones en la rentabilidad global, más que el precio de compra del producto. Teniendo en cuenta la importancia de la variable precio, este resultado indicaría que el precio del producto es un elemento secundario en el proceso de decisión de la muestra. Además, este resultado sugiere que el precio del producto es considerado como un componente no necesariamente relacionado con los márgenes, los descuentos o la rentabilidad del lineal al no aparecer configurando este factor.

Otro tipo de análisis nos los proporciona el orden de los factores, que apunta la importancia que conceden a cada una de las decisiones en el momento de rea-

lizar su elección. En este sentido se comprueba que la muestra interrogada presta una especial importancia a los aspectos relacionados con el aprovisionamiento; en menor medida, a los criterios que tienen que ver con la comunicación, la imagen y los precios; y podría calificarse de muy reducida la importancia concedida a los aspectos relacionados con el surtido, los servicios o el posicionamiento (Gráfica 4).

El análisis factorial demuestra, pues, que es posible agrupar los criterios de elección de nuevos proveedores utilizados por los distribuidores de pavimento y revestimiento cerámico constituyendo factores que se corresponden con las decisiones estratégicas que éstos deben tomar

Criterios de elección y tamaño del distribuidor

La literatura sobre compra organizacional establece una clara relación entre tamaño del comprador y poder de negociación; de tal forma que a mayor tamaño se corresponde un mayor poder de negociación. Por otra parte, cuanto mayor es el poder de negociación de los compradores, mayor es su posibilidad de ejercer presión sobre los precios, la calidad del producto, los servicios, etcétera. (Grant, 1987). Slater y Narver (1994) establecen una diferencia significativa entre los compradores con alto poder y aquellos cuyo poder es bajo: los primeros suelen ser claros en cuanto a lo que esperan y requieren de sus suministradores; por contra, los compradores con bajo poder suelen ser más pequeños y

sus necesidades peor comprendidas. Así pues, parece lógico pensar que las dimensiones del distribuidor afectarán a los criterios utilizados en su elección de nuevos proveedores.

De entre las variables determinantes del tamaño empresarial destacan por su uso el volumen de activos, el número de empleados, la facturación, el valor añadido y la cuota de mercado. Siguiendo los pasos de la literatura y en función de los datos disponibles se consideró la facturación y el número de empleados como variables discriminantes (Pelham y Wilson, 1996), así como datos referidos al tamaño de las instalaciones (Santos y Matías, 1998).

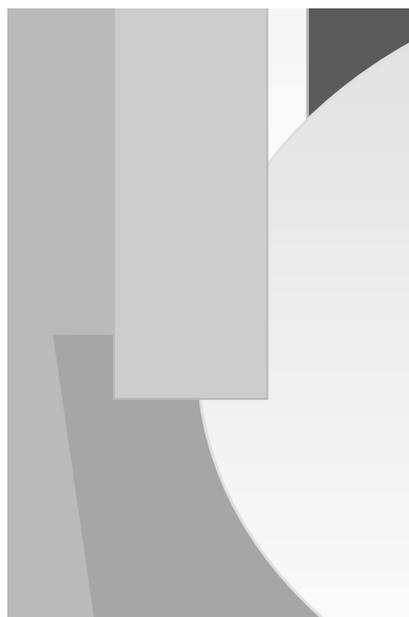
Con estas premisas decidimos dividir la muestra en tres grupos distinguiendo entre pequeños y grandes distribuidores pero introduciendo también un grado intermedio de distribuidores medianos.

Para el análisis de cada grupo se recurrió a una comparación de medias mediante la prueba *t* para muestras independientes, utilizando para ello el programa SPSS para MS WINDOWS.

Grupo de pequeños distribuidores: Aprovevisionamiento

Este grupo se caracteriza por facturaciones que no alcanzan los 100 millones de pesetas. Sus almacenes tiene por término medio 1.509 m², las oficinas 43 m² y la sala de ventas 209 m². Además el número de empleados oscila entre 3 y 4.

En lo que se refiere a los criterios de elección de proveedor, este grupo puede identificarse con los relacionados con el surtido, la comunicación, el aprovisionamiento y el servicio; ya que, los individuos que lo configuran les conceden valores superiores que el resto de grupos. El análisis arroja diferencias para un nivel de significación de $\alpha = 0,05$ en los criterios: *calidad del producto* («2-tail Sig = 0,006»), *profundidad de las líneas del proveedor* («2-tail Sig = 0,043»), *inversión en imagen del producto por parte del proveedor* («2-tail Sig = 0,026»), *disposición del proveedor a compartir actividades promocionales del distribuidor* («2-tail Sig



= 0,027»), *ayudas en la planificación del surtido* («2-tail Sig = 0,048») y *garantías que acompañan al producto* («2-tail Sig = 0,048»).

Concretamente, la *calidad del producto* le diferencia, principalmente, del grupo 2 con un grado de significación de 0,020. Asimismo, se diferencia del tercer grupo en lo que se refiere a la *disposición del proveedor a compartir actividades promocionales del distribuidor* («2-tail Sig = 0,038»).

Finalmente cabe señalar que tres de los seis criterios que caracterizan a este grupo de distribuidores forman parte de los factores relacionados con el aprovisionamiento en el análisis factorial: las *garantías que acompañan al producto*, la *calidad del producto* (factor 1) y las *ayudas en la planificación del surtido* (factor 4). Este hecho nos lleva a identificar a este grupo con esta decisión de marketing.

Grupo de grandes distribuidores: Poco preocupados por el precio

Este es el grupo que cuenta con mayores dimensiones por término medio. Sus miembros facturan más de 600 millones de pesetas, poseen los almacenes más grandes (10.310 m²); destinan a oficinas 405 m² y a la sala de ventas 2.273 m². En

sus instalaciones trabajan entre 44 y 45 empleados.

Hemos identificado este grupo con la decisión de precio porque la *contribución del producto a la rentabilidad del lineal* constituye el único criterio que lo diferencia significativamente del resto de grupos («2-tail Sig = 0,038»); si bien esta diferencia se da en sentido negativo, esto es, la media de valoración del criterio es inferior a las de los otros dos.

Este resultado mantiene un paralelismo con el obtenido en el análisis factorial. Allí observábamos que la variable precio era un elemento secundario en el proceso de decisión de la muestra (factor 5). Sin embargo, contrasta con la relación asumida en la literatura entre el tamaño del comprador y el poder de negociación; puesto que, según cabría esperar, los integrantes de este grupo deberían mostrar las mayores exigencias en precios de los tres.

Grupo de distribuidores medianos

El grupo recoge a 31 distribuidores que facturan entre 100 y 600 millones de pesetas. Cuenta con un almacén de 2.134 m² de media, las oficinas tienen 128 m² y la sala de ventas 452 m². Emplean entre 11 y 12 trabajadores por término medio.

Hemos dejado este grupo para el final porque se hace imposible poder identificarlo con ninguna decisión de marketing, ya que los resultados no presentan diferencias estadísticamente significativas respecto a ninguno de los otros grupos para ninguna de las variables estudiadas.

Una posible explicación a este hecho la proporcionaría la «dualidad» que caracteriza al sistema de distribución española. Tal dualidad implica que el mercado esté dividido en grandes y pequeñas empresas (Rebollo, 1994) sin espacio para el distribuidor mediano. Así pues, en nuestro grupo intermedio habría miembros que se comportarían en sus elecciones como los pequeños distribuidores mientras otros se comportarían como los grandes.

- DOWLING, G. R. (1993): «Developing Your Company Image into a Corporate Asset», *Long Range Planning*, volumen 26, número 2, páginas 101-109.
- DOYLE, P. y WEINBERG, C. B. (1973): «Effective New Product Decisions for Supermarkets», *Operations Research Quarterly*, volumen 24 (marzo), páginas 45-54.
- DWYER, F. R.; SCHÜRR, P. H. Y OH, S. (1987): «Developing Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, número 51 (abril), páginas 11-27.
- GIL, I. y MOLLÁ, A. (1993): «Distribución Detallista en la CE. Evolución y Tendencias de Futuro», *Distribución y Consumo*, número 10 (junio-julio), páginas 34-45.
- GIL, I.; MOLLÁ, A. y BERENQUER, G. (1997): «La Imagen del Punto de Venta y su Incidencia sobre la Selección del Establecimiento», *Investigación y Marketing*, número 54 (marzo), páginas 46-54.
- GRANT, R. M. (1987): «Manufacturer-Retailer Relation: The Shifting Balance of Power», Johnson, G. (ed.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester, páginas 58-43.
- HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. M. (1990): «La Identidad Visual de la Empresa», *Revista de Economía y Empresa*, volumen X, números 27-28 (mayo-diciembre), páginas 117-137.
- HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, J. L. y RUIZ DE MAYA, S. (1995): «La Estrategia de Diferenciación en el Comercio Minorista», *Información Comercial Española*, número 739 (marzo), páginas 27-45.
- KAISER, H. F. (1974): «An Index of Factorial Simplicity», *Psychometrika*, número 39, páginas 31-36.
- LAMBIN, J. J. (1995): *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, Madrid.
- LEHMANN, D. R. y O'SHAUGHNESSY, J. (1974): «Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products», *Journal of Marketing*, volumen 38 (abril), páginas 36-42.
- LEHMANN, D. R. y O'SHAUGHNESSY, J. (1982): «Decision Criteria Used in Buying Categories of Products», *Journal of Purchasing and Materials Management*, primavera, páginas 9-14.
- LINDQUIST, J. D. (1974): «Meaning of Image», *Journal of Retailing*, volumen 50, páginas 29-38.
- MARGULIES, W. P. (1977): «Make the Most of Your Corporate Identity», *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*, Ariel, Barcelona.
- MEYER, W. G.; HARRIS, E. E.; KOHNS, D. P. y STONE, J. R. (1988): *Marketing. Ventas al por Menor. Para Empleados, Gerentes y Empresarios*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (1997 a): «El Análisis del Conflicto en el Canal de Comercialización», *Dirección y Organización*, número 18 (junio), páginas 42-51.
- MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (1997 b): «Interfirm Influence Strategies in Marketing Channels», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 7, número 3 (julio), páginas 250-262.
- MONTGOMERY, D. B. (1975): «New Product Distribution: An Analysis of Supermarket Buyer Decision», *Journal of Marketing Research*, volumen 12 (noviembre), páginas 255-264.
- MULHERN, F. J. y LEONE, R. P. (1991): «Implicit Price Bundling of Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability», *Journal Of Marketing*, volumen 55 (octubre), páginas 63-76.
- MUÑOZ, P. (1987): «Alternativas Estratégicas de Acción sobre el Mercado», Casares, J.; Briz, J.; Rebollo, A. y Muñoz, P. (eds.), *La Economía de la Distribución Comercial*, Ariel, Barcelona, páginas 238-251.
- NORUSIS, M. J. (1994): *SPSS Professional Statistics 6.1*, SPSS Inc., Chicago.
- O'SHAUGHNESSY, J. (1991): *Marketing Competitivo*, Díaz de Santos, Madrid.
- PELLEGRINI, L. (1989): «Consumers' Behaviour and Producer-Distributor Relationships in Convenience Goods Markets», Pellegrini, L. y Reddy, S. K. (eds.), *Retail and Marketing Channels. Economic and Marketing Perspectives on Producer-Distributor Relationships*, Routledge, Londres, páginas 3-23.
- REBOLLO, A. (1994): «Gestión Empresarial. Estrategias del Comercio Minorista», *Distribución y Consumo*, número 15 (abril-mayo), páginas 10-24.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M. (1996): *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*, Esic, Madrid.
- SANTOS, L. y MATIAS, A. (1998): «Un Análisis de los Márgenes Empresariales en Relación al Tamaño: Aplicabilidad del Modelo Americano y un Propuesta de Ampliación», *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, volumen 2, número 1, páginas 151-165.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994): «Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?», *Journal of Marketing*, volumen 58, número 1 (enero), páginas 46-55.
- STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. I. (1992): *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. I. y BROWN, J. R. (1989): *Management in Marketing Channels*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- VÁZQUEZ, R. (1993): «El Marco Actual de las Relaciones Fabricante-Distribuidor: Negociación y Cooperación», *Información Comercial Española*, número 713 (enero), páginas 89-99.
- WALL, M.; SOMMERS, M. y WILCOCK, A. (1994): «The Retail Buying of Fashion Goods: Underlying Themes of the Sourcing Process», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 4, número 2 (abril), páginas 177-192.
- WEBSTER, F. E. y WIND, Y. (1972): «A General Model of Understanding Organizational Buying Behavior», *Journal of Marketing*, volumen 36 (abril), páginas 12-19.
- WILSON, A. (1971): *The Art and Practice of Marketing*, Hutchinson & Co., Londres.
- WILSON, D. T. (1995): «An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 23, número 4, páginas 335-345.
- YAGÜE, M. J. (1995): «Relación entre Concentración y Precios en el Comercio Minorista», *Información Comercial Española*, número 739 (marzo), páginas 59-70.