

Según WEBSTER y FIND, la **compra organizacional** se define como **el proceso de toma de decisiones mediante el cual las organizaciones formales establecen la necesidad para la compra de productos y servicios e identifican, evalúan y seleccionan entre marcas y proveedores alternativos.**

En la mayoría de los casos, la actividad de compra de la organización es ejercida por un *centro de compra*, donde se integran las personas que intervienen en la elaboración de la decisión.

El modelo de comportamiento de compra en las organizaciones es el que se ilustra en el siguiente esquema:

El centro de compra y el proceso de decisión están sometidos a las influencias de factores organizacionales, factores interpersonales y de factores individuales que caracterizan a las personas que intervienen en estos procesos.

Por otra parte, la organización y, en particular, el centro de compra, se ve sometido a influencias externas que se concretan en las acciones de marketing que realizan los proveedores, y a las influencias que provienen del entorno económico, político, tecnológico, cultural, etc.

Con todo esto, la organización toma una respuesta, que se concreta en la elección del producto, elección del proveedor, etc.

11. LAS SITUACIONES DE COMPRA Y EL PROCESO DE COMPRA EN EL MERCADO ORGANIZACIONAL

1.1 Las situaciones de compra.– El comportamiento de compra de las organizaciones está determinado en gran medida por el tipo de situación de compra al que se enfrentan en cada ocasión.

Atendiendo a factores tales como la novedad de la compra, la información necesaria y el número de decisiones a adoptar, es posible distinguir tres situaciones de compra diferentes:

1.1.1 La recompra directa

Ésta es una situación de compra rutinaria. El grado de incertidumbre es mínimo, los requerimientos de nueva información son mínimos y las decisiones se adoptan de una forma automática en base a criterios que han sido probados a lo largo del tiempo.

1.1.2 La recompra modificada

Los compradores organizacionales pueden plantearse modificar las condiciones de compra cuando estiman que con ello pueden obtener ciertos beneficios: reducción de costes, mejoras en la calidad de servicio, etc. Las nuevas cuestiones originan una cierta incertidumbre que requiere una información adicional, y suele exigir la intervención de más personas en el proceso de toma de decisiones.

1.1.3 La compra nueva

Se presenta cuando una organización se plantea, por primera vez, la compra de un producto o servicio. Cuanto mayor sea la importancia de la compra o el riesgo percibido en la misma, mayor será el número de personas que intervengan en el proceso de decisión, y que deberán establecer, también por primera vez, los criterios que orienten las decisiones sobre las cuestiones planteadas. La incertidumbre que rodea la toma de decisiones es elevada, al no tener ninguna experiencia anterior y, por tanto, la necesidad de información es también elevada, tanto respecto a su calidad como a su cantidad.

1.2 El proceso de compra.– La toma de decisiones de compra en las organizaciones se puede describir como un proceso, el cual consta de ocho fases:

1.2.1 Reconocimiento del problema

Es cuando alguna persona dentro de la organización reconoce un problema o una necesidad que puede ser resuelta con la adquisición de algún producto o servicio. Esta fase puede estar provocada por factores internos (descubrimiento de oportunidades) o externos (requerimientos de los clientes sobre la calidad del producto final).

1.2.2 Determinación de soluciones

Después del reconocimiento del problema, los miembros de la organización deben establecer las características generales de los productos o servicios que se requieren para atender tal necesidad, y la cuantía de los mismos.

1.2.3 Especificación del producto

Se trata de determinar las especificaciones técnicas que deben cumplir los productos o servicios necesarios. Cuando han sido definidas las características técnicas, éstas serán utilizadas en todo el proceso de compra, y en las recompras directas, como criterios para orientar la toma de decisiones. Así, los productos o servicios que no cumplan estas especificaciones serán inmediatamente rechazados.

1.2.4 Búsqueda de proveedores

Una vez definido el tipo de producto o servicio que se precisa, los responsables de la decisión de compra orientan su actuación hacia la búsqueda de proveedores cualificados. Cuanto mayor sea la importancia de la compra y la novedad de la misma, más tiempo se dedicará a esta fase del proceso.

1.2.5 Adquisición y análisis de propuestas

Los compradores requieren a los proveedores cualificados para que presenten sus propuestas. En situaciones de compra complejas es necesario emplear una gran cantidad de tiempo en analizar las propuestas y en hacer contrapropuestas.

1.2.6 Evaluación de propuestas y selección de proveedores

Una vez recibidas las propuestas de los proveedores cualificados se procede a una evaluación de las mismas. Al mismo tiempo que se evalúan las propuestas, se procede a un análisis de los proveedores (competencia técnica, capacidad de entrega del producto a tiempo y ofrecer un servicio de calidad).

Los atributos del proveedor tienen mucha importancia en las distintas situaciones de compra. Así, se clasifican en cinco categorías los criterios que deben ser utilizados en la elección del proveedor:

- *Criterios de rendimiento.* ¿Qué rendimiento tendrá el producto del proveedor?.
- *Criterios económicos.* ¿Cuánto costará comprar y usar el producto?.
- *Criterios integrativos.* ¿Está el proveedor orientado al cliente y a la cooperación con el mismo?.
- *Criterios adaptativos.* Ponen de manifiesto si los proveedores pueden adaptarse a las necesidades cambiantes del comprador.
- *Criterios legales.* Suponen las restricciones legales o políticas que deben ser consideradas a la hora de adquirir y utilizar el producto.

El comprador puede, antes de elegir a los proveedores, renegociar las condiciones que presentaron los proveedores en sus propuestas. También puede considerarse la posibilidad de elegir a varios proveedores, con el objeto de no depender de uno sólo.

1.2.7 Procedimiento de pedido

En esta fase el comprador realiza un pedido a los proveedores elegidos, y se completa cuando los productos adquiridos son entregados a los usuarios y están en condiciones de ser utilizados.

1.2.8 Evaluación del rendimiento

Supone la evaluación del rendimiento de los productos adquiridos y de los proveedores que lo suministran. Si la evaluación es positiva se mantiene la relación con el proveedor considerado, y si la evaluación es negativa puede plantearse la necesidad de prescindir del mismo, y sustituirlo por otro.

22. EL CENTRO DE COMPRAS

El proceso de decisión de compra organizacional es complejo y está sometido a múltiples influencias internas y externas a la organización.

El término centro de compra se utiliza para denominar a una unidad informal e interdepartamental, cuyo objetivo básico es la adquisición, aplicación y procesamiento de la información relativa a las decisiones de compra dentro de la organización.

Hay dos razones sobre la implicación de los miembros de la organización en los centros de compra: 1. Que tienen una responsabilidad formal al respecto, y 2. Que tienen importancia como fuentes de información pertinente.

WEBSTER y WIND identifican 6 roles de las personas que integran los centros de compra:

1. **Los iniciadores.**– Reconocen un problema y la necesidad de adquirir productos o servicios.
2. **Los usuarios.**– Son los que utilizarán el producto o servicio que va a ser comprado.
3. **Los influenciadores.**– Son los que de forma directa o indirecta ejercen alguna influencia en el proceso de toma de decisiones. Son los técnicos y los asesores.
4. **Los compradores.**– Son los que tienen la responsabilidad formal de elegir a los proveedores y efectuar las compras. Son los directores de compra.
5. **Los decisores.**– Son los que tienen el poder efectivo de elegir al proveedor y los productos o servicios que deben adquirirse. Son los miembros de la dirección en las compras importantes.
6. **Los cancerberos.**– Son los que controlan los flujos de información pertinentes a la decisión de compra.

Dentro de las áreas funcionales de la empresa es importante saber cuál es su grado de implicación y la influencia que tienen sobre el proceso de compra.

a) **El marketing.**– Está parcialmente implicado cuando las decisiones de compra influyen en la comercialización de los productos o servicios de la empresa.

b) **El área de producción.**– Tiene un cometido importante cuando se trata de desarrollar nuevos productos.

- c) **El área de I+D.**– Está implicada en las fases iniciales del desarrollo de nuevos productos o de nuevos procesos productivos.
- d) **El área de compras.**– Su influencia se manifiesta en las fases 4, 5 y 6 del proceso de decisión de compras.
- e) **La alta dirección.**– Su influencia viene determinada de situaciones de compra muy novedosas, o cuando éstas pueden tener probablemente consecuencias muy importantes para la organización.

33. FACTORES QUE INFLUENCIAN AL COMPRADOR ORGANIZACIONAL

La identificación de estos factores permite comprender mejor la forma en que se adoptan las decisiones de compra en las organizaciones.

Hay que saber que el comprador organizacional toma sus decisiones en base a dos orientaciones: criterios económicos y motivacionales.

WEBSTER y WIND han clasificado en cuatro categorías los factores que influyen el proceso de compra de las organizaciones.

3.1 Factores ambientales.– Son las condiciones económicas, normas y leyes que regulan el sector, las condiciones políticas, las fuerzas de la competencia, el desarrollo tecnológico, etc. Todos estos factores escapan al control de las organizaciones.

Otro tipo de influencia ambiental es la que se deriva de los esfuerzos de marketing que realizan los vendedores.

3.2 Factores organizacionales.– Toda organización tiene una estructura, establece objetivos y políticas, asigna responsabilidades y determina procedimientos formales de actuación; el comprador organizacional se ve sometido a la influencia de todos estos factores, que no puede ni debe ignorar. Los objetivos que se establecen a un alto nivel ejercen su influencia sobre toda la organización.

En algunas empresas, las compras se centralizan en un departamento creado a tal fin, y en otras, la responsabilidad de las compras se descentraliza.

Es importante que los responsables de marketing de las empresas que actúan en mercados organizacionales identifiquen estos factores y la influencia que ejercen sobre los compradores.

KOTLER señala que hay que prestar atención a las tendencias organizacionales relativas al área de compras, esto es:

- Una mayor importancia del departamento de compras.
- Las compras se centralizan.
- Realización de contratos a largo plazo.
- Evaluación del rendimiento de las compras.

3.3 Factores interpersonales.– En el centro de compras se produce la interacción de personas provenientes de distintos departamentos de la organización y con distinta autoridad o poder. Estas personas pueden derivar en conflictos, y la decisión final estará determinada por la forma en que se resuelva este conflicto.

Los responsables de marketing de los proveedores deben identificar a las personas que interactúan en los centros de compra de sus clientes, y tratar de entender la dinámica de esas interacciones. Este conocimiento es muy útil para considerar la inclusión de estos factores en el diseño de sus estrategias de marketing.

3.4 Factores individuales.– Cada persona que integra el centro de compras tiene un perfil socioeconómico–demográfico, una personalidad, unas motivaciones, unas actitudes y unas preferencias que influyen y condicionan su comportamiento en el proceso de compra.

44. IMPLICACIONES DE MARKETING EN EL PROCESO Y LA SITUACIÓN DE COMPRA

Una vez que se conoce el modelo de comportamiento del comprador organizacional, es posible plantear el diseño de las estrategias de marketing más adecuadas para cada situación.

Los responsables de marketing de una empresa que trata de vender sus productos o servicios en un mercado organizacional deben identificar la situación de compra en que se encuentran sus clientes potenciales, así como la fase en que se hallan en su proceso de decisión, con el objeto de diseñar la estrategia más adecuada en cada caso.

Vamos a prestar especial atención a las cinco primeras fases del proceso de compra, para analizar las implicaciones que las distintas combinaciones de situación de compra y fase del proceso de decisión tienen sobre la estrategia de marketing.

4.1 Reconocimiento del problema.– Las oportunidades de marketing en una situación de compra nueva depende de la anticipación en el reconocimiento del problema que tiene el cliente potencial, con el objeto de facilitarle la información y la asistencia necesaria rápidamente.

En una situación de recompra directa, el proveedor habitual debe mantener un estrecho contacto con los usuarios del producto y con el personal de compras y garantizarles un nivel adecuado de calidad y servicio. Asimismo, debe mantener una vigilancia intensa sobre todos aquellos factores que puedan conducir a una situación de recompra modificada, ya que los clientes insatisfechos suelen cambiar de proveedor antes que plantear el problema y buscar una solución con el proveedor habitual.

4.2 Determinación de soluciones.– La oportunidad de marketing se centra en facilitar información, asistencia técnica y sugerir posibles alternativas, mientras que el cliente potencial se encuentra en el proceso de acotamiento de soluciones al problema detectado.

4.3 Especificación del producto.– Los responsables de adoptar las decisiones de compra están interesados fundamentalmente en determinar las características técnicas de los productos o servicios requeridos.

Los responsables de marketing tienen en esta fase una gran oportunidad de influir en la determinación de las especificaciones que favorezca a los productos o servicios de sus organizaciones.

Es muy importante identificar en estas tres primeras fases a las personas que, dentro de las organizaciones de los clientes potenciales, adoptan las decisiones de compra. El objeto de esta identificación es el de concentrar, sobre ellos, los esfuerzos de marketing.

4.4 Búsqueda de proveedores.– En las situaciones de compra nueva y recompra modificada el esfuerzo de los vendedores debe ir dirigido a demostrar a los clientes potenciales su capacidad técnica, su rapidez de servicio, etc. En la situación de recompra directa, los proveedores habituales deben orientar sus esfuerzos a mantener la calidad de servicio y los flujos de información para evitar que la situación pueda derivar a una recompra modificada.

4.5 Adquisición y análisis de propuestas.– La estrategia de marketing en las situaciones de compra nueva o recompra modificada debe ir dirigida a conocer los detalles específicos de los problemas del cliente potencial y a facilitarle ayuda técnica para resolverlos.

En esta fase, el vendedor debe determinar la importancia relativa de las especificaciones realizadas por el cliente, que se clasifican en:

- Lo que es esencial para resolver el problema.
- Lo que es deseable, pero no esencial.
- Lo que es accesorio.

Con este conocimiento el vendedor se encuentra en una mejor posición para enfatizar sus esfuerzos en aquellos aspectos que tienen una gran importancia para el cliente potencial.

Los proveedores habituales que se encuentran en una situación de recompra directa deben, en esta fase, hacer propuestas oportunas que respondan a los requerimientos y exigencias de sus clientes, evitando que se derive hacia una situación de recompra modificada.

5. EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN LOS MERCADOS O ORGANIZACIONALES

1

30

ORGANIZACIÓN

CENTRO

DE

COMPRAS

Estímulos de marketing

Otros estímulos externos

- Elección del producto
- Elección del proveedor
- Tamaño del pedido
- Condiciones de entrega
- Condiciones de pago
- Condiciones de servicio