

DOCUMENTO DE TRABAJO

UNA VISIÓN GENERAL DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

M^a José Sanzo Pérez
Rodolfo Vázquez Casielles



Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

RESUMEN

Los cambios que ha experimentado el entorno de las empresas industriales (globalización, fragmentación, revolución de los servicios y de las tecnologías, mayor exigencia de los clientes en la selección de sus proveedores) conduce a que una prioridad para estas organizaciones sea conocer, de la forma más precisa posible, el comportamiento de sus compradores a la hora de desarrollar estrategias de Marketing realmente efectivas. Precisamente, el objetivo de este trabajo es el de ofrecer una panorámica general de los principales aspectos que engloba el análisis de los procedimientos de compra industriales. Así, la estructura consta de cinco apartados. El primero de ellos ofrece una aproximación general al concepto y rasgos específicos de lo que se ha dado en llamar *Marketing industrial*. A continuación, se analizan las etapas que comprende el proceso de compra industrial, las personas que intervienen, los criterios de selección que emplean y la forma en que toman decisiones de compra. En el siguiente apartado se identifican los factores con capacidad para condicionar ese proceso. El conocimiento de que no todos los comportamientos de compra industrial son idénticos hace que el apartado 4 plantee dos clasificaciones de los mismos. El último de los epígrafes desarrolla un procedimiento para segmentar mercados industriales.

M^a José Sanzo Pérez
Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
Universidad de Oviedo
Avda. del Cristo s/n 33071 Oviedo Asturias
Teléfono: 985 10 28 24
Fax: 985 10 37 08
E-mail: mjsanzo@econo.uniovi.es

1. Las características diferenciales de los mercados y productos industriales.

El ámbito del Marketing industrial viene determinado por la *naturaleza de los clientes y la utilización del producto comercializado*. De este modo, puede ser definido como el marketing dirigido a clientes, organizaciones, instituciones o personas que adquieren los bienes y servicios para utilizarlos, transformarlos, incorporarlos en sus procesos productivos o para revenderlos de nuevo. Una empresa que comercialice el mismo producto tanto en un mercado industrial como en uno de consumo, deberá adaptar sus estrategias a las particularidades de cada uno de ellos (Eckles, 1990).

Si bien el concepto y filosofía de marketing es aplicable a todas las situaciones en las que se produce un intercambio voluntario de valor entre dos partes, los rasgos característicos de las relaciones entabladas en mercados industriales hacen que la aplicación de esos principios generales sea particular en ese caso (Bello Acebrón, 1989; Webster, 1994).

Evidentemente, los tipos de empresas clientes integradas en los mercados industriales muestran una gran heterogeneidad (Eckles, 1990; Reeder, Brierty y Reeder, 1991; Santesmases, 1996; Vázquez Casielles, Santos Vijande y Sanzo Pérez, 1998). La figura 1 da una idea a este respecto.

FIGURA 1
CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS INDUSTRIALES

- 1. EMPRESAS Y COOPERATIVAS AGRÍCOLAS, GANADERAS Y PESQUERAS.**
- 2. INDUSTRIAS:**
 - a) *Extractivas.*
 - b) *Producción de energía.*
 - c) *Manufactureras.*
 - d) *Construcción.*
- 3. REVENDEDORES:**
 - a) *Mayoristas.*
 - b) *Minoristas.*
- 4. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS:**
 - a) *Central.*
 - b) *Autonómica.*
 - c) *Local.*
- 5. EMPRESAS Y OTRAS INSTITUCIONES DE SERVICIO.**
 - a) *Con fines de lucro* (entidades financieras, compañías de seguros, ...).
 - b) *Sin fines de lucro* (hospitales, centros de enseñanza, ...).

Por otro lado, de la misma manera que los mercados y los clientes industriales son muy diversos, otro tanto ocurre con los tipos de productos industriales destinados a tales mercados. Una clasificación de los productos industriales es la que tiene en cuenta el modo en que éstos se incorporan al proceso productivo del cliente y afectan a la estructura de su coste relativo (Eckles, 1990; Reeder, Brierty y Reeder, 1991; Miquel, Royo y Cuenca, 1992; Webster, 1994; Vázquez Casielles, Santos Vijande y Sanzo Pérez, 1998). De acuerdo con este criterio, tal y como muestra la figura 2, se podría distinguir entre *materiales* y *partes*, que pasan a formar parte del producto fabricado, *bienes de capital*, que entran parcialmente en el producto final y *suministros* y *servicios*, que no entran para nada en el producto elaborado.

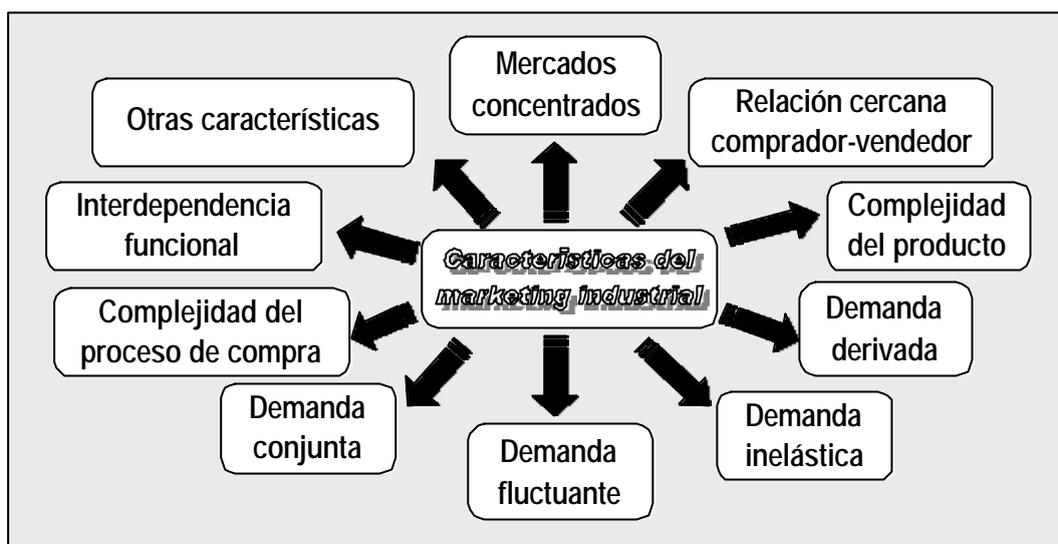
FIGURA 2
CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES

- 1. MATERIALES Y PARTES (pasan a formar parte del producto fabricado):**
 - a) *Materias primas:*
 - Productos agrícolas.
 - Productos naturales (minerales)
 - b) *Materiales y partes fabricadas:*
 - Materiales componentes.
 - Partes componentes.
- 2. BIENES DE CAPITAL (entran parcialmente en el producto elaborado):**
 - a) *Instalaciones:*
 - Edificios.
 - Equipo fijo.
 - b) *Equipo accesorio:*
 - Equipo y herramientas portátiles de fábrica.
 - Equipo de oficina.
- 3. SUMINISTROS Y SERVICIOS (no entran para nada en el producto elaborado):**
 - a) *Suministros (productos de consumo industrial):*
 - Suministros de operación.
 - Artículos de mantenimiento y reparación.
 - b) *Servicios de negocios:*
 - Servicios de mantenimiento y reparación.
 - Servicios de asesoría en negocios.

Fuente: Vázquez Casielles, Santos Vijande y Sanzo Pérez (1998: 45)

Como ya se ha mencionado, estos mercados y productos presentan, en general, una serie de características peculiares que influirán de forma notable en las estrategias y actuaciones de las empresas que se dirigen a ellos (Ruiz Vega, A. V. y otros, 1999) y que resumidamente aparecen en la figura 3.

FIGURA 3
CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LOS MERCADOS INDUSTRIALES



Fuente: Adaptado de Vázquez Casielles, Santos Vijande y Sanzo Pérez (1998: 45)

1. MERCADOS CONCENTRADOS Y COMPRADORES DE MAYOR TAMAÑO.

El número de clientes suele ser mucho menor que para los mercados de consumo. Se trata, no obstante, de clientes que adquieren mayores volúmenes de compra. También es común el hecho de que se encuentren concentrados en determinadas zonas geográficas (Reeder, Brierty y Reeder, 1991).

2. RELACIÓN MÁS CERCANA ENTRE COMPRADOR-VENDEDOR.

La interdependencia comprador-vendedor es un rasgo distintivo del Marketing industrial (Webster, 1994). Esta relación más estrecha y estable, en muchos casos personal, se ve facilitada por las características anteriores, que posibilitan la práctica de soluciones individualizadas y la creación de relaciones a largo plazo que en el futuro van a ser una fuente de valor esencial como medio para asegurar la lealtad de los clientes. De hecho, una vez que una empresa se convierte en suministradora regular de un cliente, la lealtad que se genera supone una barrera muy importante a la entrada de otras empresas (Wind, 1970; Forbis y Mehta, 1981; Vyas y Woodside, 1984; Puto, Patton y King, 1985; Anderson, Chu y Weitz, 1987).

3. COMPLEJIDAD DEL PRODUCTO.

Normalmente, los productos industriales son productos más complejos que los productos de consumo. Esto hace que en los mercados industriales exista una gran preocupación por la excelencia de la calidad técnica del producto, la tecnología y la ingeniería. Sin embargo, existe el peligro de que la empresa esté orientada más hacia el producto o la tecnología (Webster, 1994) que hacia el mercado.

4. DEMANDA DERIVADA.

El carácter derivado de la demanda es un factor crítico para definir a los mercados industriales. Significa que los clientes industriales compran bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios o para revenderlos y que, por lo tanto, son los consumidores finales (la demanda primaria) los que determinan el nivel de demanda industrial (Eckles, 1990).

5. DEMANDA INELÁSTICA (ESPECIALMENTE A CORTO PLAZO).

Ello es debido al hecho de que las organizaciones compradoras tienen que atender a sus propios clientes y cumplir con sus compromisos. Supone que el precio, aunque importante, no es el único criterio de selección que emplean los compradores. Así, es posible distinguir dos tipos de motivaciones para el cliente industrial derivadas de la dualidad de objetivos empresa-individuo que se dan en el seno de una organización (Webster y Wind, 1972; Eckles, 1990; Reeder, Brierty y Reeder, 1991; Aguirre y Maqueda, 1992; Reyes, 1993): (1) las motivaciones *primarias, organizativas* o “*tarea*”, de índole económica y racional, y (2) las motivaciones *secundarias, personales* o “*no tarea*”, de carácter emocional o ambiental. A su vez, Webster y Wind (1972) clasifican los “*motivos no-tarea*” en dos grandes categorías: motivos de realización (éxito, logro) y de reducción del riesgo.

6. DEMANDA FLUCTUANTE.

La volatilidad es un fenómeno que aparece de manera especial en el caso de la demanda de nuevos equipos y plantas productivas. Implica que pequeños cambios en la

demanda de productos de consumo causarán cambios fuertes en la demanda de los factores de producción de esos productos de consumo.

Existen dos factores explicativos de esta acusada volatilidad (Bishop, Graham y Jones, 1984; Aguirre y Zorrilla, 1992). El primero es el llamado *principio de aceleración*, efecto vinculado a la existencia de compras de reposición y a la nueva demanda. El segundo es el propio *comportamiento de compra industrial*, más racional que el de los consumidores, que hace que en tiempos de crisis se pospongan las compras debido a que los inputs están más fácil y rápidamente disponibles y a que se esperan bajadas de precios (el razonamiento es el inverso en momentos de prosperidad).

7. DEMANDA CONJUNTA.

Surge cuando un producto requiere del acompañamiento de otros para ser útil, de manera que los compradores industriales prefieren obtener todos estos productos complementarios o una línea completa de un único suministrador.

8. COMPLEJIDAD DEL PROCESO DE COMPRA.

Varias circunstancias vienen a producir esa complejidad. De un lado, normalmente en las adquisiciones de este tipo de productos interviene un *mayor número de personas* que en las decisiones de consumo (serían los *centros o comités de compra*). Además, en muchas ocasiones, los participantes en los comités de compras o los compradores industriales son verdaderos *profesionales*. Se suele afirmar también que la compra del cliente industrial es *más racional que emocional*, aunque, tal y como afirma Bonoma (1982; 112): “*las empresas no compran, lo hace la gente*”, lo que obliga a tener en consideración los “*motivos ‘no-tarea’* a los que antes se hacía referencia (Webster y Wind, 1972).

9. INTERDEPENDENCIA FUNCIONAL.

La complejidad y la participación de más personas en la compra, las relaciones más estrechas entre las empresas compradora y vendedora, la necesidad de productos “a medida” y la importancia que tiene el servicio y los “*momentos de oportunidad*” en la

generación de lealtad de los clientes conducen a que, si bien la existencia de *coordinación* entre las distintas funciones empresariales es básica para cualquier tipo de mercado, en el caso de los mercados industriales todavía resulta más necesaria (Hutt y Speh, 1984; Lim y Reid, 1992; Cespedes, 1994), especialmente a medida que los mercados se vuelven más competitivos. La interdependencia funcional explica la importancia que adquiere la implantación de un *marketing interno* dentro de las empresas industriales.

10. OTRAS PARTICULARIDADES.

Entre otras características se pueden mencionar la utilización del *leasing*, la existencia de *canales de distribución más cortos*, la frecuente *reciprocidad* en las relaciones de compra-venta y el gran peso de los *mercados internacionales*.

2. El proceso de compra industrial.

Una vez que se conocen los rasgos básicos que definen a los mercados industriales en comparación con los mercados de consumo, en este apartado se especificarán los principales ámbitos que comprende el comportamiento de compra de las organizaciones. En general, el estudio del comportamiento de compra, ya sea de un consumidor o de una empresa, implica dar respuesta a las siguientes preguntas con relación a la adquisición, utilización y posesión del producto: *qué, cuánto, cómo, dónde, cuándo y quién* (Lambin, 1995; 162). Concretamente, de todos estos aspectos nos detendremos en quién y cómo se toman las decisiones de compra industrial, qué atributos o criterios de evaluación se emplean en este proceso, y cuáles son las etapas del mismo.

A pesar de todas las características generales que distinguen a los mercados industriales detalladas en el apartado anterior, no se debe caer en el error de creer que todos los mercados o clientes industriales son iguales en su comportamiento o que éste permanece invariable en el tiempo. Por ese motivo conocer e investigar ese comportamiento particular es tan importante. Por desgracia, la *investigación de mercados industriales* se encuentra mucho menos desarrollada que la correspondiente a los mercados de consumo. Las razones son diversas (Eckles, 1990).

1. Por un lado, la investigación en un mercado industrial es más compleja y costosa, debido al carácter derivado de la demanda.
2. Además, las empresas muestran una resistencia más acusada a suministrar información, ante el temor de que sea difundida entre sus competidores.
3. Por otro lado, tradicionalmente se consideraba que los mercados industriales eran más estables que los mercados de consumo, de ahí que no fuera tan necesario invertir tanto esfuerzo en estudios de mercado.

Los entornos actuales en los que están operando la mayoría de las empresas industriales han experimentado en los últimos años una transformación notable. El nuevo escenario ha tenido un impacto fundamental en la naturaleza del comportamiento industrial de compra y en la estrategia de aprovisionamiento de las empresas. Las decisiones de aprovisionamiento constituyen actualmente un ámbito fundamental para una empresa industrial, ya que de ellas dependerá la calidad de los inputs, el precio de los productos finales o el servicio que pueda prestar (Webster, 1994). Los clientes industriales demandan de los vendedores una respuesta mucho más completa a sus necesidades y, en muchos casos, confían más, para las cuestiones de calidad y de entrega, así como de precios competitivos, en un pequeño número de vendedores (Turnbull y Wilson, 1989; O'Neal y Bertrand, 1993).

Estos cambios y el mayor esfuerzo de los compradores por seleccionar a sus suministradores obligan más que nunca a investigar el comportamiento de compra industrial. El resultado es que la investigación de mercados industriales es tan importante como la de mercados de consumo, caracterizándose, en términos generales, por la relativamente mayor importancia que suelen tener las fuentes secundarias, los estudios exploratorios, los juicios de expertos y las encuestas personales. A continuación vamos a enumerar aquellos aspectos más importantes relacionados con el comportamiento de compra que a una empresa vendedora le interesa analizar.

1. ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA Y PERSONAS QUE PARTICIPAN:

En general, el proceso de decisión de compra industrial suele ser más largo y racional que en el caso de una decisión de consumo. En ese proceso suelen distinguirse las siguientes etapas (Robinson, Faris y Wind, 1967; Webster, 1994):

1. *Reconocimiento de la necesidad* y el deseo de satisfacerla mediante la adquisición de bienes y servicios.
2. *Determinación de las características generales y de las cantidades* de bienes y servicios que se requieren para atender tal necesidad.
3. *Establecimiento de las especificaciones técnicas* que deben cumplir los bienes y servicios.
4. *Búsqueda de proveedores potenciales* cuya cualificación varía con el tipo de organización de compra y con la situación de compra.
5. *Solicitud de propuestas a los proveedores cualificados*, con el fin de examinarlas y realizar contrapropuestas.
6. *Evaluación de propuestas y selección de proveedores*. Las propuestas serán evaluadas mediante un enfoque técnico, comercial y estratégico.
7. *Selección de un procedimiento de pedido*. Establecimiento de acuerdos generales de aprovisionamiento.
8. *Evaluación del rendimiento* de los productos adquiridos y de los proveedores que los suministran.

Para aquellas empresas que tienen por clientes a organizaciones es muy importante identificar quiénes son las personas de la organización que intervienen de alguna forma en el proceso que acabamos de describir, su grado de influencia y en qué fase del proceso de compra se manifiesta esa intervención. Este conocimiento es vital para orientar los esfuerzos de marketing del vendedor y constituye, asimismo, una posible variable de segmentación, como tendremos ocasión de ver. Una forma sistemática para organizar esta información consiste en recurrir al esquema de los roles de compra, es decir, los roles que pueden ser desempeñados en el proceso de compra y las personas que, en nuestro caso, los desarrollan. Fundamentalmente, se pueden destacar los siguientes (Eckles, 1990; 56-57; Martín Armario, 1993; 213):

1. Los *iniciadores*: personas que reconocen un problema y plantean la necesidad de adquirir productos o servicios con el objetivo de resolverlo.
2. Los *usuarios*: personas que utilizarán el producto o servicio que va a ser comprado.
3. Los *influenciadores*: individuos que de una forma directa o indirecta ejercen alguna influencia en el proceso de toma de decisiones.

4. Los *compradores*: aquellos que tienen la responsabilidad formal de elegir a los proveedores y efectuar las compras. Esta figura está encarnada generalmente por los directores de compra.
5. Los *decisores*: personas que tienen el poder efectivo de elegir al proveedor y los productos o servicios que deben adquirirse. Los compradores suelen asumir esta función cuando se trata de compras rutinarias; sin embargo, en las compras importantes este rol es asumido por algún miembro de la dirección.
6. Los *porteros*: personas que controlan los flujos de información pertinentes a la decisión de compra.

En muchas ocasiones la organización vendedora tiene que interactuar con un *centro o comité de compra*. El término centro de compra se utiliza para denominar a una unidad interdepartamental cuyo objetivo básico es la adquisición, aplicación y procesamiento de la información relativa a las decisiones de compra dentro de la organización. Numerosas decisiones de compra en las organizaciones son adoptadas por estos comités, que integran a todas aquellas personas o grupos de la organización que, de una forma u otra, están implicados en el proceso de decisión de compra y desempeñan los roles que acabamos de mencionar.

La composición, la forma de actuar y el grado de participación e influencia de los centros de compra pueden variar atendiendo a todo un conjunto de aspectos. En cada caso la empresa vendedora tendrá que conocer y controlar esas variables para analizar el efecto de cada una de ellas sobre los centros de compra. Básicamente, se pueden distinguir tres grupos de factores (Garrido Samaniego, 1996; 162):

1. *Atributos de la decisión de compra*, como la novedad, complejidad, importancia, riesgo percibido y presión temporal asociados a la misma. En general, cuanto mayor sea cada uno de los cuatro primeros aspectos, mayor será también la probabilidad de que la decisión se adopte en el seno de un comité y no se delegue en un individuo (el director de compras). Lo contrario ocurre cuando la decisión se tiene que tomar rápidamente.
2. *Características individuales*. Cuanto mayor sea el grado de implicación o la experiencia personal de un individuo, mayor será la probabilidad de que la toma de decisiones se haga de forma centralizada y no por un comité.

3. Variables que caracterizan la *estructura organizativa*. A mayor especialización, estandarización/formalización, descentralización, y tamaño de la organización, mayor participación de los centros de compra.

En conclusión, un primer ámbito de análisis del comprador industrial se refiere a quién y cómo se toman las decisiones de compra dentro de la organización cliente: identificar a los participantes concretos (roles), su influencia relativa, los intereses que tienen, la composición de los centros de compra (si existen), o las etapas que se siguen a la hora de adoptar la decisión de compra.

2. CRITERIOS DE SELECCIÓN QUE UTILIZAN LOS COMPRADORES :

Cuando una empresa industrial desea conocer el comportamiento de compra de sus clientes, debe analizar, en segundo lugar, ineludiblemente, cuáles son los objetivos de aprovisionamiento que persiguen éstos y cuál es la importancia relativa de cada uno de ellos.

Los criterios de selección de los productos y fuentes de suministro, así como su importancia relativa, no los mismos en todos los casos (Lehmann y O'Shaughnessy, 1974; Dempsey, 1978; Cameron y Shipley, 1985; Whitley y Panitz, 1995). De ello se deduce que es absolutamente imprescindible identificar y conocer en cada caso concreto cuáles son las variables que la empresa compradora utiliza para evaluar a las diferentes alternativas, así como la jerarquía de importancia. Posteriormente, la empresa vendedora deberá utilizar esta información para segmentar los mercados y para adaptar las estrategias de Marketing a los mismos (Choffray y Lilien, 1978).

En la figura 4 se puede observar una relación de algunos de los atributos más comunes, que pueden tener tanto un carácter objetivo/racional o subjetivo (relaciones comprador-vendedor), tal y como ponen de evidencia Lehmann y O'Shaughnessy (1974), Dempsey (1978), Vyas y Woodside (1984), Shipley, Egan y Edgett (1991).

FIGURA 4
CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SUMINISTRADORES

- 1. Reputación general del suministrador.**
- 2. Términos financieros.**
- 3. Flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente.**
- 4. Experiencia con el suministrador en situaciones análogas.**
- 5. Servicio técnico ofrecido.**
- 6. Confianza con el vendedor.**
- 7. Conveniencia en la ejecución de la orden.**
- 8. Seguridad, fiabilidad del producto.**
- 9. Precio.**
- 10. Especificaciones técnicas.**
- 11. Facilidad de uso.**
- 12. Preferencias del principal usuario del producto.**
- 13. Entrenamiento ofrecido por el suministrador.**
- 14. Tiempo de formación requerido.**
- 15. Fiabilidad de entrega.**
- 16. Facilidad de mantenimiento.**
- 17. Servicio post-venta esperado.**

Fuente: Lehmann y O'Shaughnessy (1974; 38). También en Eckles (1990; 42)

Una vez que el vendedor identifica la importancia relativa de estos atributos o de alguno otro más para los distintos clientes, el siguiente paso es determinar cuáles va a satisfacer o en cuáles se va a centrar. En este sentido, es importante tener en cuenta que, en ocasiones, no basta tener en cuenta los atributos jerarquizados en los primeros lugares. Si el comprador percibe que las ofertas de todos los suministradores son similares en los atributos más importantes, los atributos discriminantes serán los jerarquizados a continuación (Dempsey, 1978), aunque los primeros sigan siendo condiciones necesarias. Esto hace que la empresa vendedora tenga que evaluar la *notoriedad, importancia, relevancia y redundancia* de los atributos (Lambin, 1995; 152-153).

Por otro lado, la simple ordenación de atributos no implica que un atributo sea significativamente más importante que el siguiente. Esto puede conducir a errores a la hora de asignar recursos, si el vendedor decide centrarse en el primero de los atributos y desatender el segundo o darle menos importancia. Si entre dos o más atributos no existen diferencias significativas, el comprador elegirá aquel suministrador que no sólo le satisfaga en el primer atributo sino en el conjunto de aspectos que considera significativamente con la misma importancia (Shipley, Egan y Edgett, 1991).

3. MODELOS DE COMBINACIÓN DE ATRIBUTOS:

La empresa vendedora tiene que conocer, además de los criterios de selección relevantes, las reglas que los clientes utilizan para combinarlos o para formarse sus preferencias/actitud. Existen múltiples modelos: modelos lineales o compensatorios – simple y ponderado- y modelos no lineales o no compensatorios –conjuntivo, disyuntivo y lexicográfico- (Lambin, 1995; 150-157):

- a) *Modelos lineales o compensatorios*: se compensan bajas puntuaciones en algunos de los atributos con altas en otros. Los modelos ponderados de este tipo incluyen el grado de importancia relativa de cada atributo.
- b) *Modelos no lineales o no compensatorios*: no es posible la compensación entre bajas y altas puntuaciones.
 - *Modelo disyuntivo*: el comprador decide no considerar más que las mejores marcas sobre algunos atributos dominantes, cualquiera que sea el rendimiento respecto a los demás.
 - *Modelo conjuntivo*: el comprador establece un mínimo aceptable para cada atributo. Un proveedor no será elegido si no supera este nivel mínimo exigible.
 - *Modelo lexicográfico*: ordena a los atributos del producto desde el más importante al menos importante. Después compara a los proveedores potenciales con relación al primer atributo y retiene aquellos que alcanzan la puntuación más elevada. Si haya igualdad, se pasa al segundo y así sucesivamente.

En general, frecuentemente se observa una combinación de los modelos anteriores, de modo que, durante las primeras etapas, el comprador utiliza reglas conjuntivas no compensatorias para eliminar candidatos (cumplimientos de requisitos mínimos), más adelante reglas disyuntivas (el precio pasa a ser el criterio fundamental) y al final, reglas compensatorias (Vyas y Woodside, 1984). Es posible también que los compradores se sirvan de distintos modelos para diferentes decisiones de selección y de riesgo percibido (Patton III, 1996).

3. Los factores condicionantes del comportamiento de compra industrial: modelos.

Con la finalidad de ayudar a la comprensión del proceso de compra industrial del que hemos ido comentando algunos aspectos se han desarrollado diversas modelizaciones. Estos modelos pueden ser tanto de *carácter parcial* como de *carácter global*. Los modelos de este último tipo, en los que nos vamos a centrar, pretenden ofrecer una perspectiva general del comportamiento de compra industrial y de las variables que influyen en el mismo (figura 5). A nosotros nos servirán, fundamentalmente para identificar las principales variables o factores que influyen y condicionan el comportamiento industrial. Con el objeto de no alargar excesivamente la exposición nos vamos a limitar a presentar de manera muy general alguno de los más representativos.

FIGURA 5
MODELOS DE COMPORTAMIENTO DE COMPRA INDUSTRIAL

- 1. Matriz/clase de compra de Robinson, Faris y Wind (1967).**
- 2. Modelo de adopción de innovaciones de Ozanne y Churchill (1971).**
- 3. Modelo de Webster y Wind (1972).**
- 4. Modelo de Sheth (1973).**
- 5. Modelo de Hillier (1975).**
- 6. Modelo de sistemas de Bonoma (1976) y Bonoma y Johnston (1978).**
- 7. Modelo de respuesta del mercado industrial de Choffray y Lilien (1978).**
- 8. Modelo de Bonoma y Shapiro (1983).**
- 9. Teoría de los guiones cognitivos de Leigh y Rethans (1984).**
- 10. Modelo de selección de suministradores de Vyas y Woodside (1984).**
- 11. Modelo de recompensa/evaluación del comportamiento de compra organizativo de Anderson y Chambers (1985)**
- 12. Modelo de Michaels, Day y Joachimsthaler (1987)**

1. MATRIZ/CLASE DE COMPRA DE ROBINSON, FARIS Y WIND (1967).

Es uno de los modelos de comportamiento industrial más conocidos debido fundamentalmente a su simplicidad. Identifica *ocho etapas* en un proceso de compra

industrial y considera, como factores condicionantes del comportamiento de compra, tres tipos diferentes de situaciones de compra en función del grado de novedad de la misma, los requisitos de información y la consideración o no de nuevas alternativas: *recompra directa*, *recompra modificada* y *compra nueva* (figura 6).

FIGURA 6
MATRIZ/CLASE DE COMPRA DE ROBINSON, FARIS Y WIND (1967)

MODELO DE PARRILLA DE COMPRA			
ETAPAS DE COMPRA	SITUACIONES DE COMPRA		
	COMPRA NUEVA	RECOMPRA MODIFICADA	RECOMPRA DIRECTA
1. Reconocimiento de la necesidad			
2. Descripción de las características producto			
3. Descripción de las especificaciones técnicas			
4. Búsqueda de proveedores potenciales			
5. Adquisición y análisis de propuestas			
6. Evaluación y selección de proveedores			
7. Realización del pedido			
8. Evaluación del rendimiento			

Fuente: Robinson, Faris y Wind (1967). Tomado de Garrido Samaniego (1996; 78)

2. MODELO DE WEBSTER Y WIND (1972).

Este modelo distingue cuatro niveles de influencia o factores con capacidad para afectar al comportamiento de compra (ver figura 7):

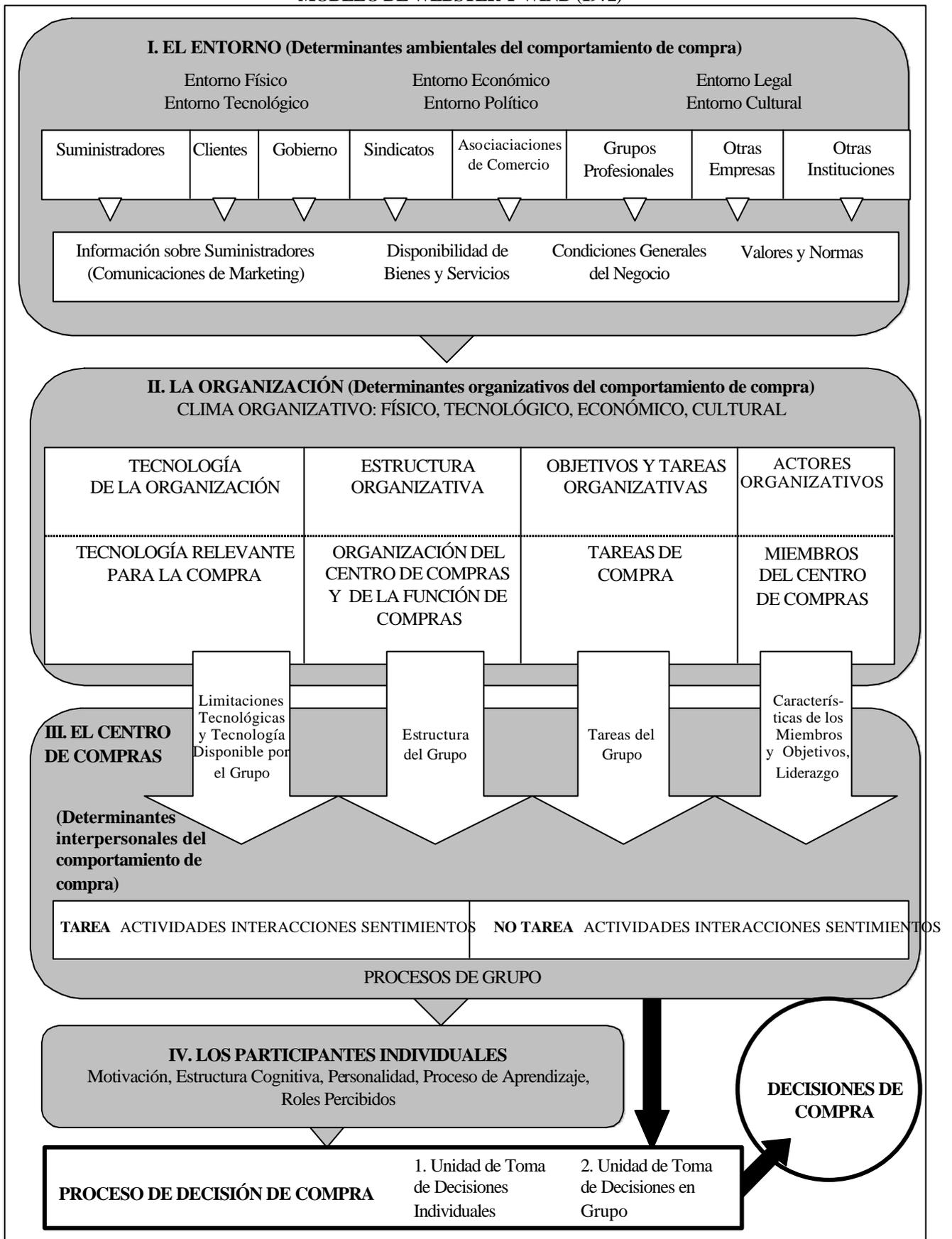
1. *Determinantes ambientales* (físicos, económicos, legales, tecnológicos, políticos y culturales).
2. *Organizativos* (físicos, tecnológicos, económicos y culturales).
3. *Interpersonales* (referentes al centro de compra).
4. *Individuales* (motivación, personalidad, estructura cognitiva, proceso de aprendizaje, papeles percibidos).

3. MODELO DE SHETH (1973).

Se trata de un modelo que destaca tres grandes aspectos (figura 8):

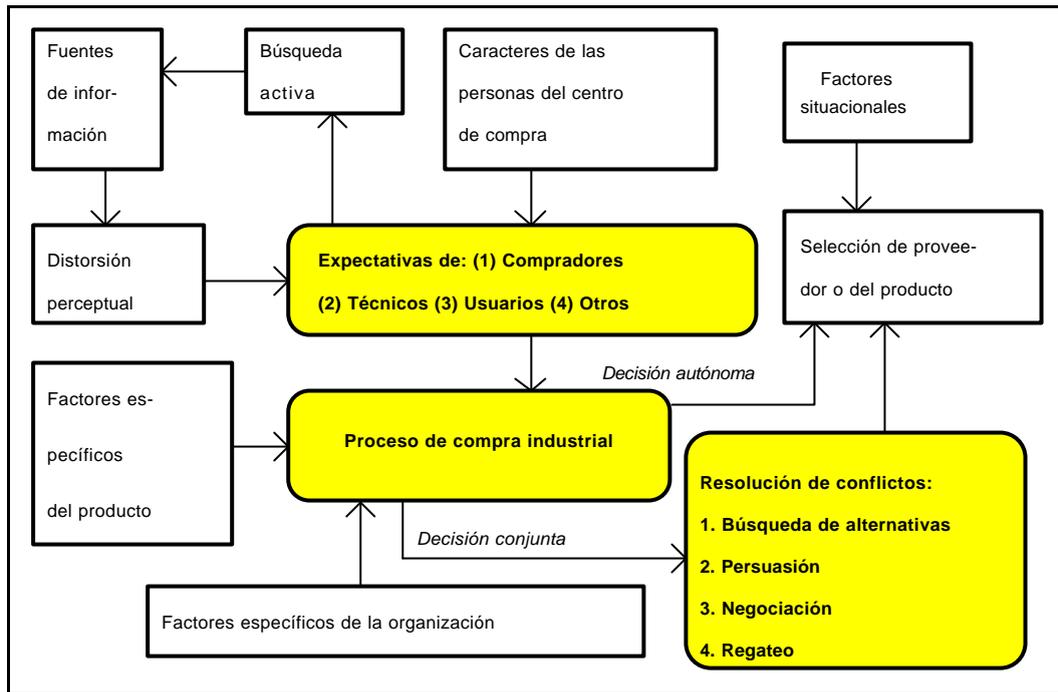
1. Las *características psicológicas* de los individuos: personalidad y experiencia, fuentes de información, resultados de la búsqueda activa de información, distorsión perceptual y satisfacción con las compras pasadas.

FIGURA 7
MODELO DE WEBSTER Y WIND (1972)



Fuente: Webster y Wind (1972; 15)

FIGURA 8
MODELO DE SHETH (1973)



Adaptado de Sheth (1973). Tomado de Garrido Samaniego (1996; 82)

2. Las condiciones que propician las decisiones conjuntas entre esos individuos.

Las decisiones poco arriesgadas, aquellas en las que la presión temporal es fuerte y las que se caracterizan por ser rutinarias se adoptan individualmente. El mayor tamaño y/o descentralización de la empresa favorece la toma de decisiones conjuntas.

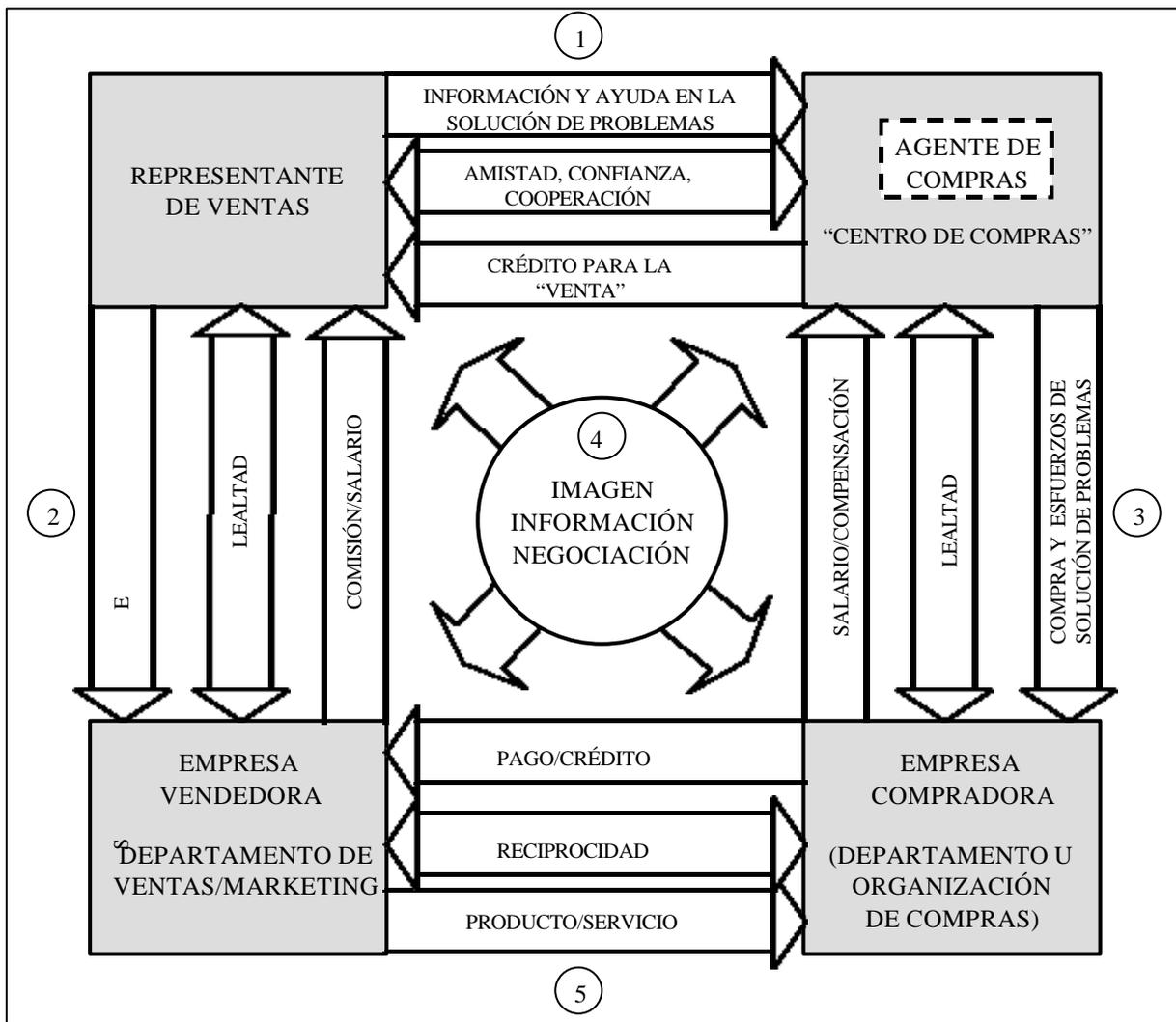
3. El conflicto que pueda surgir y las formas de resolverlo. Se proponen varios mecanismos de resolución de conflictos. La solución del problema supone la búsqueda de información adicional ante la existencia de expectativas divergentes sobre los suministradores o sus marcas. La persuasión se utiliza cuando existe un desacuerdo sobre los criterios de evaluación. La negociación aparece cuando los conflictos son consecuencia de diferencias en los objetivos. Por último, cuando el conflicto se deriva de desacuerdos en los objetivos y en el estilo en que se toman las decisiones, aparecería el *politiqueo* o regateo.

4. MODELO DE SISTEMAS DE BONOMA (1976) Y BONOMA Y JOHNSTON (1978).

Este modelo resalta la necesidad de partir de una aproximación *diádica* a la hora de estudiar el comportamiento de compra industrial, de forma que se tengan en

consideración conjuntamente las dos partes que interaccionan entre sí (figura 9). Las variables más importantes que recoge son las de carácter relacional (confianza, cooperación, conflicto, poder). En este sentido, estos autores identifican la existencia de tres sistemas de poder, cada uno de los cuales representa distintos niveles de poder, conflicto, cooperación y confianza, y, por lo tanto, distintos comportamientos: *sistema de poder unilateral, sistema de poder mixto y sistema de poder bilateral*.

FIGURA 9
MODELO DE SISTEMAS DE BONOMA (1976) Y BONOMA Y JOHNSTON (1978)



Fuente: Bonoma y Johnston (1978; 216).

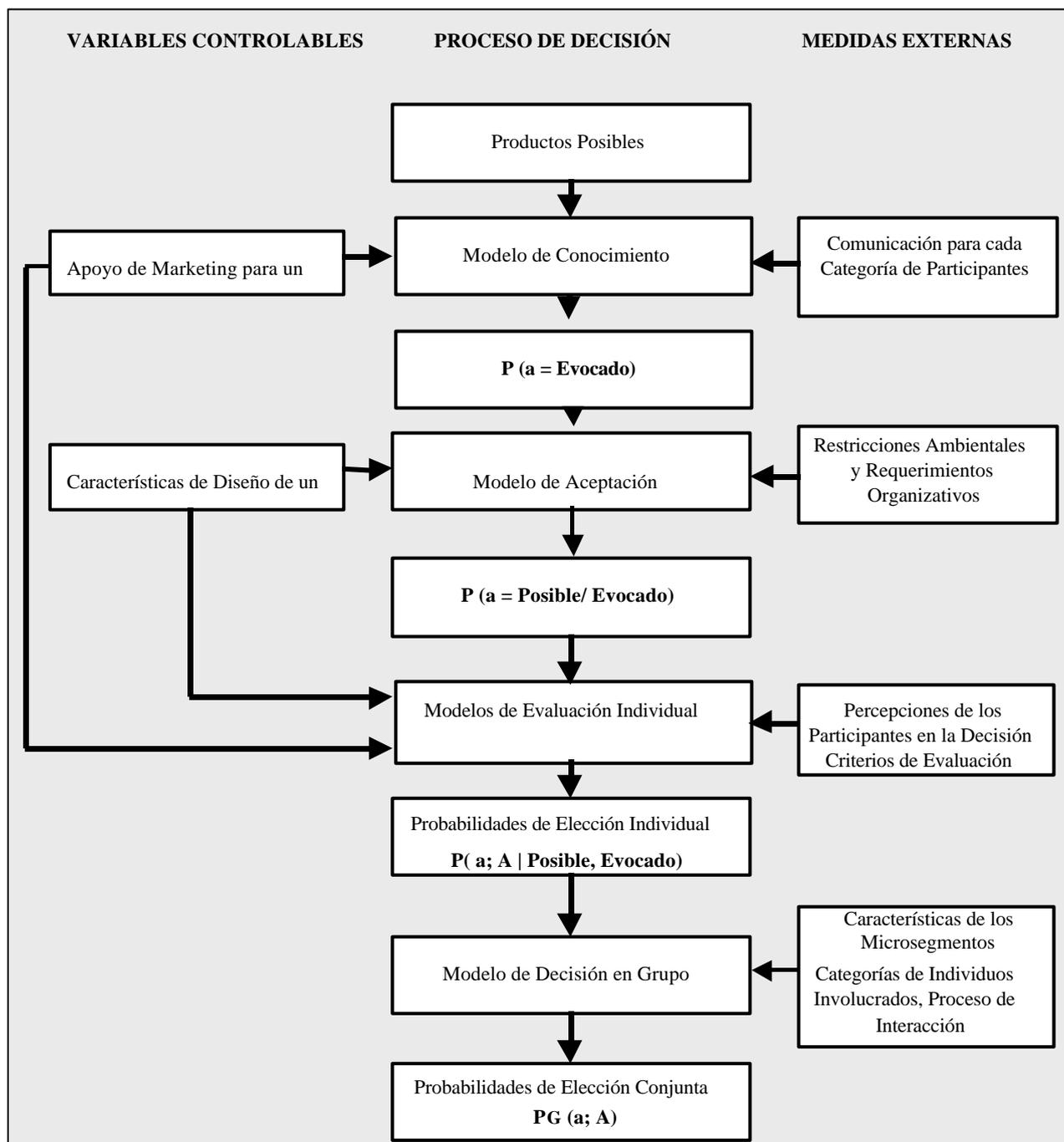
F

5. MODELO DE RESPUESTA DEL MERCADO INDUSTRIAL DE CHOFFRAY Y LILIEN (1978).

Tratan de operativizar un modelo que pueda resultar útil en la estrategia de marketing y donde las decisiones de compra estarán influidas por las variables de

marketing. Distinguen cuatro submodelos o etapas del proceso de comportamiento industrial: *conocimiento, aceptación, evaluación individual y decisión en grupo*, proporcionando diversas alternativas de medida para cada una de ellas.

FIGURA 10
MODELO DE RESPUESTA DEL MERCADO INDUSTRIAL DE CHOFFRAY Y LILIE (1978)



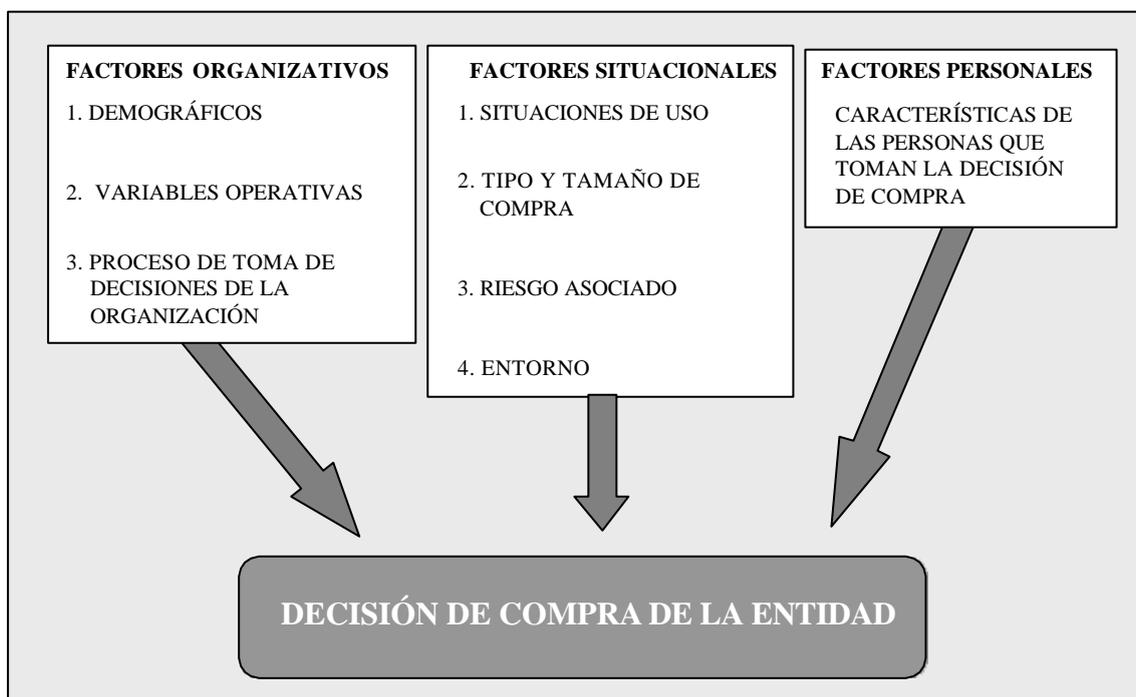
Fuente: Choffray y Lilien (1978; 23)

El conjunto evocado de alternativas se puede determinar preguntando a cada participante sobre los productos o marcas que conoce o que le vienen a la mente cuando piensa en una determinada categoría de productos. Las alternativas aceptables y las preferencias individuales pueden medirse a través de diversos modelos matemáticos (modelos conjuntivos, simulación, modelos logit, análisis factorial, análisis multidimensional no métrico, análisis conjunto, entre otros). Para medir la preferencia del grupo especifican cuatro vías: un modelo de probabilidad ponderada, un modelo proporcional, un modelo de unanimidad y un modelo de aceptación.

6. MODELO DE BONOMA Y SHAPIRO (1983).

Este modelo (figura 11) identifica tres tipos de factores de influencia: los *organizativos*, los *situacionales* y las *características de las personas que toman las decisiones de compra*.

FIGURA 11
MODELO DE BONOMA Y SHAPIRO (1983)



Fuente: Adaptado de Bonoma y Shapiro (1983; 23)

Los *factores organizativos* suponen variables de carácter general relativas a características *demográficas* de la compañía (sector industrial, tamaño, localización), *operativas* (tecnología utilizada, formación del personal) y al *proceso de compra* y de

toma de decisiones (grado de centralización de las compras y estructura de poder dentro del centro de compras).

Los *factores situacionales* representan variables de carácter más específico que las primeras. El modelo señala cuatro variables de esta clase: el *uso o aplicaciones* de los bienes y servicios adquiridos (importancia que tenga el input para la empresa), el *tipo y tamaño de la compra* (situaciones de compra, preferencia de los clientes en cuanto al tamaño del pedido), la *situación actual y el entorno socioeconómico* de la organización (tasas de interés e inflación, estructura del sector del que forma parte la entidad, grado de intensidad de la competencia, ciclo económico), y el *riesgo asociado a la compra*.

El tercer conjunto de factores que incide en el proceso de compra industrial está formado por las *características de las personas que adoptan las decisiones de compra* dentro de la organización.

7. MODELO DE RECOMPENSA/EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA ORGANIZATIVO DE ANDERSON Y CHAMBERS (1985).

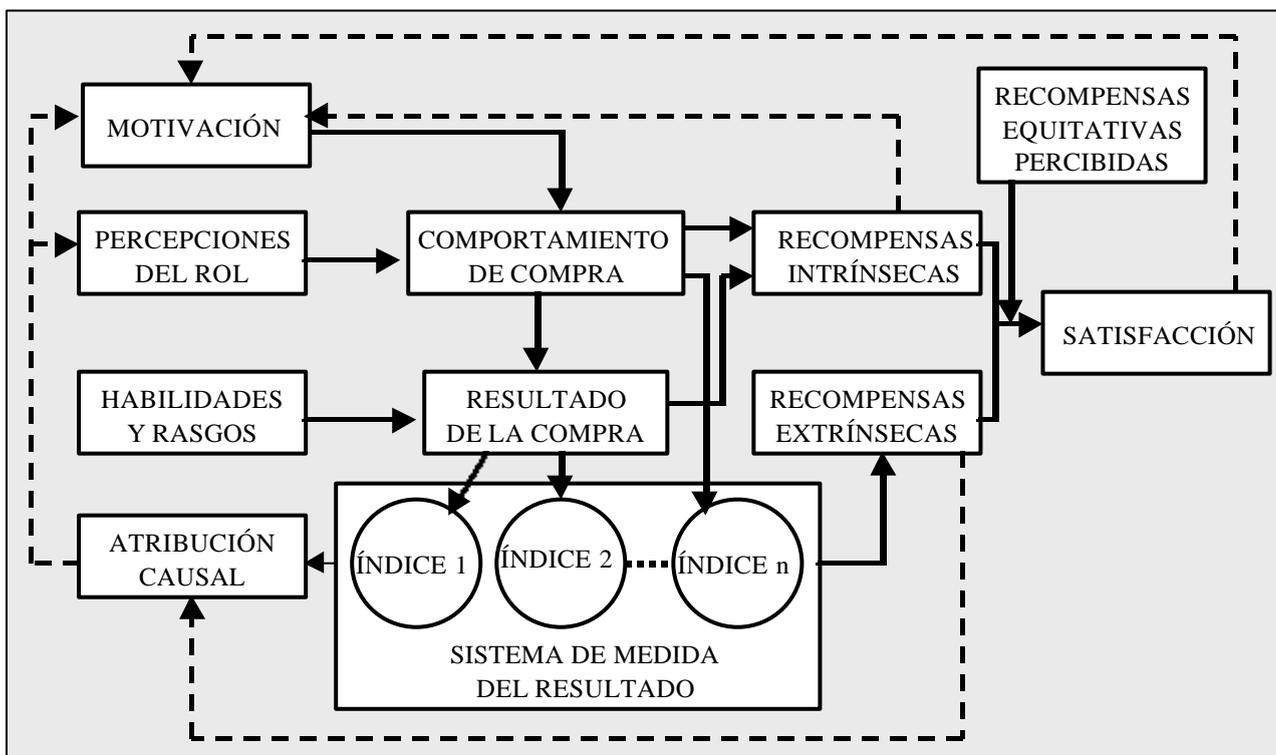
Este modelo enfatiza el papel del *sistema de evaluación y recompensa* como uno de los más importantes determinantes del comportamiento de los participantes en el proceso de compra. Incluye dos submodelos: el primero tiene que ver con la motivación y el segundo con los procesos de interacción y consenso en grupo.

El *modelo motivacional* recoge los siguientes aspectos. Como puede apreciarse en la figura 12, la *motivación* del individuo que interviene en el proceso de compra depende o se ve influenciada por el grado de *satisfacción* que muestre. La satisfacción, a su vez, queda condicionada por las *recompensas intrínsecas y extrínsecas* al trabajo, así como la percepción que se tenga de la *equidad* de las mismas. Las recompensas intrínsecas proceden de la naturaleza del propio trabajo, mientras que las extrínsecas incluyen los sistemas de evaluación del rendimiento empleadas por la organización.

Un aspecto clave y central del modelo motivacional lo constituye el *sistema de medición del resultado*. Los procedimientos elegidos afectarán a las recompensas

extrínsecas, a la motivación y a la satisfacción de los individuos. Otro factor con capacidad de influir en la motivación de los participantes es la percepción que tengan de las causas de los resultados de un determinado comportamiento (lo que en el modelo aparece como *atribución causal*). Esas causas pueden ser de varios tipos: internas/externas, estables/inestables e intencionales/no intencionales. En general, las atribuciones a factores internos, intencionales y estables conducen a una motivación mayor para mejorar el resultado.

FIGURA 12
MODELO DE RECOMPENSA/EVALUACIÓN DE ANDERSON Y CHAMBERS
MODELO MOTIVACIONAL

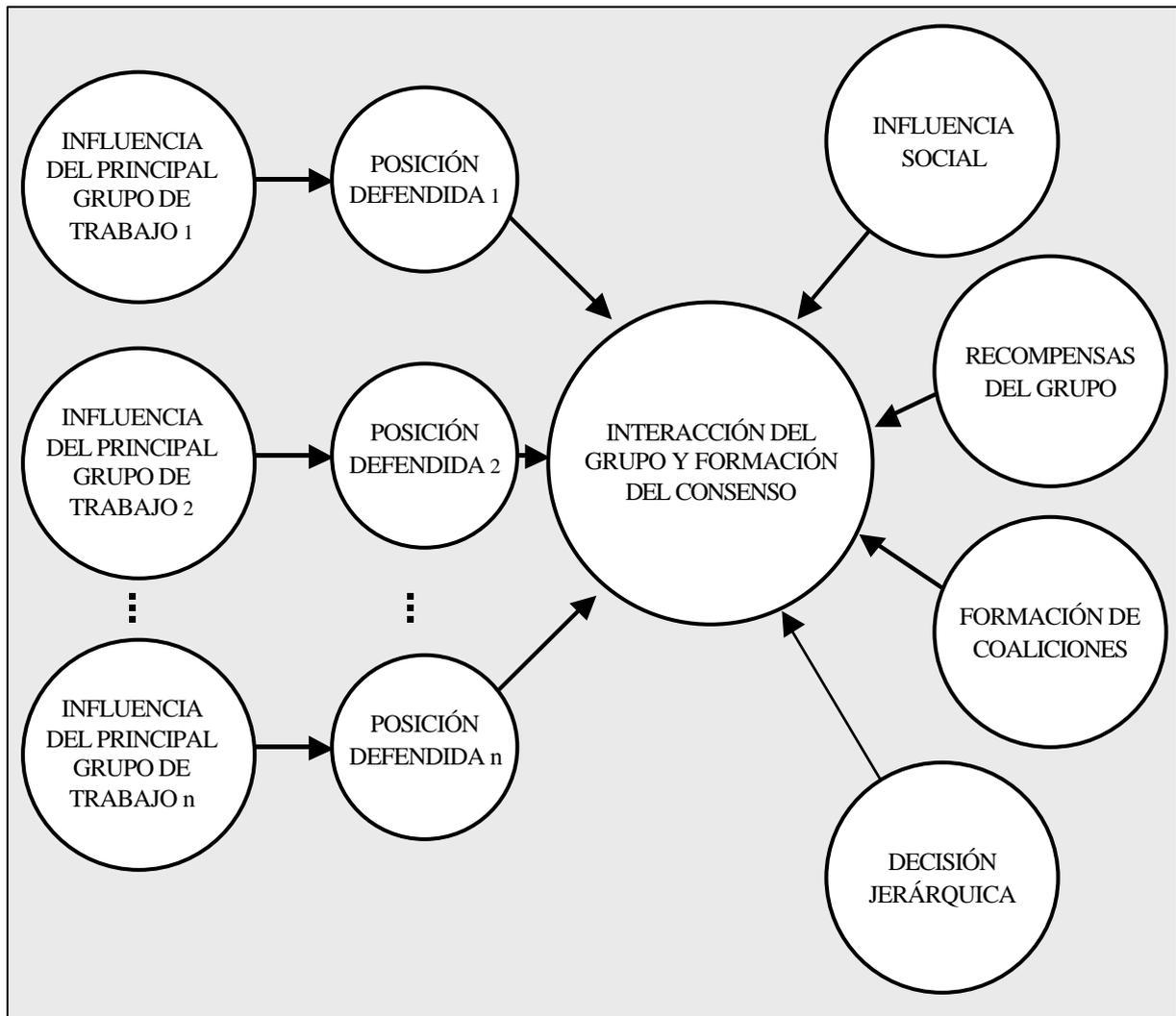


Fuente: Anderson y Chambers (1985; 9)

El *modelo de decisión y consenso de grupo* (figura 13) recoge el hecho de que ciertas decisiones de compra de las organizaciones suelen ser adoptadas por un centro de compras formado por varios individuos. En estos casos, el aspecto central es el proceso a través del cual los individuos llegan a una situación de *consenso*. Los individuos que pertenecen al centro de compras generalmente proceden de unidades diferentes de la organización, lo que hace que tengan objetivos e intereses particulares que entran en conflicto con los de otros departamentos. La influencia de estos factores se representa como *influencia del grupo principal de trabajo*.

También se observan diferentes *posiciones defendidas* que deberán reconciliarse para lograr el consenso deseado. Existen, según el modelo, cuatro mecanismos o procesos fundamentales para ello: un proceso de *influencia de grupo* (a través del ejercicio de las distintas fuentes de poder), las *recompensas del grupo* (recompensas extrínsecas en función del resultado obtenido por el grupo, que aseguran la consistencia de las decisiones tomadas con los objetivos de la organización y que puedan compensar las recompensas otorgadas por los grupos primarios de trabajo), la *formación de coaliciones* (varios individuos dentro del centro de compras se agrupan para tener más poder e imponer sus decisiones, generando un falso consenso) y las *decisiones jerárquicas* (en este caso el miembro de mayor autoridad asume el papel de decisor).

FIGURA 13
MODELO DE RECOMPENSA/EVALUACIÓN DE ANDERSON Y CHAMBERS
MODELO DE CONSENSO DE GRUPO



Fuente: Fuente: Anderson y Chambers (1985; 10)

Como conclusión, los factores con capacidad para influir en el comportamiento de compra industrial son de naturaleza muy variada, abarcando aspectos ambientales, organizativos, situacionales, interpersonales o personales, sin olvidar aquellos que implican una relación interactiva entre comprador-proveedor.

4. Los tipos de comportamiento de compra industrial: el Marketing de relaciones en los mercados industriales.

De todo lo que hemos comentado hasta estos momentos se deduce que no todas las situaciones de compra industrial son iguales. La combinación de factores que ponen de relevancia los distintos modelos propuestos lleva a que sea posible identificar, por lo menos a nivel general, varios tipos de comportamientos. Es importante conocerlos, ya que las estrategias de Marketing tendrán que adecuarse a cada uno de ellos. Nosotros vamos a ver aquí dos clasificaciones alternativas.

1. RECOMPRA DIRECTA, RECOMPRA MODIFICADA Y COMPRA NUEVA:

En primer lugar, siguiendo el modelo de Robinson, Faris y Wind (1967) se suele distinguir entre las situaciones de *recompra directa*, *recompra modificada* y *compra nueva*. La recompra directa es una situación de compra rutinaria, donde el comprador vuelve a solicitar un pedido a los proveedores habituales manteniendo las mismas condiciones de los pedidos anteriores. El grado de incertidumbre y los requerimientos de información son mínimos y las decisiones se adoptan de forma automática. En la recompra modificada el comprador está interesado en cambiar las especificaciones del producto, las condiciones de entrega, la forma de pago o en sustituir proveedores. Así, puede obtener ciertos beneficios como reducción de costes o mejoras en la calidad del servicio. La compra nueva se presenta cuando una organización se plantea, por primera vez, la compra de un bien o servicio.

¿Cómo adaptar las estrategias de Marketing a las diferentes situaciones?. En la figura 14 se recogen algunas de las principales implicaciones en la matriz de Robinson,

Faris y Wind. De las ocho etapas del proceso de compra se recogen las cinco que presentan un mayor impacto sobre la estrategia de Marketing.

FIGURA 14
SITUACIONES DE COMPRA, PROCESO DE DECISIÓN Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

FASES PROCESO DECISIÓN	SITUACIONES DE COMPRA		
	COMPRA NUEVA	RECOMPRA MODIFICADA	RECOMPRA DIRECTA
1) Reconocimiento del Problema	Anticipar el problema. Usar publicidad y fuerza de venta para convencer a los compradores de nuestra capacidad para resolver problemas.	Proveedores habituales: mantener calidad/servicio. Proveedores potenciales: vigilar el desarrollo de las tendencias.	Proveedores habituales: mantener cerrada la relación con usuarios y compradores. Proveedores potenciales: convencer al comprador para que reexamine las alternativas.
2) Determinación de Soluciones	Proveer asistencia técnica e información.	Proveedores habituales: extremar la capacidad de resolver problemas al comprador.	Igual a la fase 1.
3) Especificación del Producto	Proveer información a los decisores de la compra sobre el binomio producto/servicio.	Igual a la fase 2.	Igual a la fase 1.
4) Búsqueda de Proveedores	Proveedores habituales: mantener dependencia. Proveedores potenciales: demostrar capacidad de resolver problema.	Proveedores habituales: vigilar evolución del problema. Proveedores potenciales: demostrar capacidad de resolver problema.	Igual a la fase 1.
5) Análisis de Propuestas	Comprender las necesidades de los clientes y hacer propuestas a tiempo.	Comprender las necesidades de los clientes y hacer propuestas a tiempo.	Hacer propuestas a tiempo.

Fuente: Adaptado de Martín Armario (1993; 218). También en Garrido (1996; 50)

a) Situación de compra nueva:

En una situación de *compra nueva* la oportunidad de Marketing durante la etapa de reconocimiento del problema depende de la anticipación en el reconocimiento de esa necesidad que tiene el cliente potencial, con el objeto de facilitarse la información y proporcionarle la asistencia necesaria. La fuerza de ventas del proveedor jugará aquí un papel destacado.

Una vez que se llega a la fase de determinación de soluciones la oportunidad de Marketing en facilitar información, asistencia técnica y sugerir alternativas al cliente. El esfuerzo de Marketing debe ir orientado a conseguir la aceptación de la participación del vendedor en el proceso de solución del problema, con el objetivo de que el comprador elija el tipo de solución que ofrece el proveedor. La capacidad por ello depende, en buena medida, de su reputación o imagen.

Durante la fase de especificación del producto los responsables de adoptar decisiones de compra nueva están interesados, fundamentalmente, en determinar las características técnicas y no técnicas del tipo de producto elegido (criterios de evaluación). La oportunidad de los responsables de Marketing depende de su capacidad para influir en la determinación de las especificaciones que favorezcan a los productos de sus organizaciones.

Cuando el proceso se centra en la búsqueda de proveedores, el esfuerzo de los vendedores suele dirigirse a demostrar a sus clientes potenciales su capacidad técnica, su buena reputación, su rapidez de servicio, etc. Los proveedores habituales que tiene el cliente para otras necesidades pueden intentar practicar Marketing de relaciones y realizar venta cruzada.

Por último, ante el análisis de propuestas la estrategia de Marketing debe ir orientada a conocer detalles específicos de los problemas del cliente potencial y facilitarle ayuda técnica para resolverlos. Especialmente en las situaciones de compra nueva es muy importante para el vendedor determinar la importancia relativa de las especificaciones realizadas por el cliente, como comentamos previamente.

b) Situación de recompra directa:

En una situación rutinaria de este tipo, la actividad clave para un proveedor habitual es mantener una comunicación abierta con el cliente. Así, el proveedor habitual debe mantener un contacto estrecho con los usuarios del producto y con el personal de compras, para garantizarles un nivel adecuado de calidad y servicio con el fin de prevenir o minimizar la posibilidad de cambio a una situación de recompra modificada. Igualmente, debe mantener la vigilancia sobre todos aquellos factores que puedan

inducir a una situación de recompra modificada, ya que en ocasiones los clientes insatisfechos deciden cambiar de proveedor ante un problema en vez de sentarse a tratar de solucionarlo con el habitual. Por su parte los proveedores potenciales deben desarrollar sistemas de información que les permitan detectar rápidamente las tendencias o factores que puedan conducir de la situación de recompra directa a otra de recompra modificada. Cuando esto ocurre, deberá actuar rápidamente al objeto de convencer al cliente de considere cambiar de proveedor.

c) Situación de recompra modificada:

Se trata de una situación intermedia que comparte las características de las otras dos alternativas.

El vendedor debe, adicionalmente, conocer si distintas personas que influyen en la decisión ven la situación de diferente manera, es decir, si lo que para uno es una situación de recompra directa para otro es de compra nueva. Tendrá entonces que determinar el grado de influencia de estas personas y adaptar la estrategia a la misma. Normalmente, el personal de ingeniería tiene mayor influencia en la elección del tipo de producto, mientras que los agentes de compra dominan la selección del proveedor.

2. RELACIONES A CORTO Y LARGO PLAZO:

Las decisiones de compra industrial, además de la tipología clásica de Robinson, Faris y Wind (1967) también pueden clasificarse según su *naturaleza a corto o a largo plazo* (Frazier, Spekman y O'Neal, 1988; Webster, 1994), identificando varias categorías que irían desde las *transacciones puras*, basadas fundamentalmente en el precio, hasta las *alianzas estratégicas*, a las que serían de aplicación los postulados del Marketing de relaciones. Los aspectos más sobresalientes de cada una quedan recogidos en la figura 15.

Específicamente, una corriente reciente de investigación muy interesante dentro del Marketing industrial, antecedente junto con otras aproximaciones del Marketing de

relaciones, es la conocida como IMP (*Industrial Purchasing Group*) o teoría de redes o de interacción (Hakansson, 1982; Ford, 1990; Anderson, Hakansson y Johanson, 1994). Esta tendencia considera que el Marketing no se ocupa principalmente de la manipulación de las cuatro “Pes”, sino que su objetivo es lograr una masa crítica de relaciones con los clientes, distribuidores, suministradores, instituciones públicas e individuos.

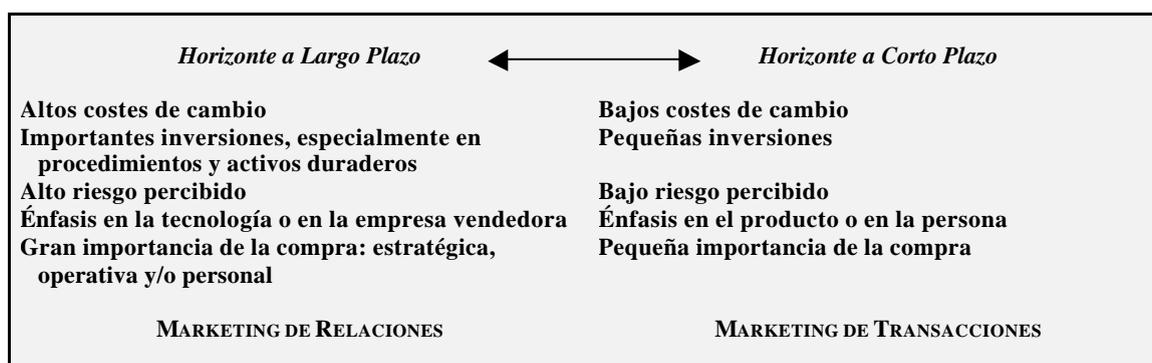
FIGURA 15
TIPOS DE DECISIONES DE COMPRA

TRANSACCIONES	⇒	RELACIONES	⇒	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
A muy corto plazo Control del mercado Independencia Tarea administrativa <i>Comprar</i>		Interdependencia		A muy largo plazo Control burocrático Dependencia total Posición de los altos directivos <i>Fabricar</i>

Fuente: Webster (1994; 39).

En este sentido, para los gerentes de marketing resulta muy importante conocer el *horizonte temporal* con el que trabajan sus clientes en orden a seleccionar y utilizar las herramientas de marketing convenientes a los mismos (Marketing de relaciones/marketing de transacciones) o para intentar cambiar la posición del comprador en el continuo corto/largo plazo (Ganesan, 1994). De este modo, es posible distinguir dos grandes tipos de comportamientos, que actúan como los extremos de un continuo y que exigen dos estrategias completamente diferentes. Los principales rasgos diferenciadores de cada uno de ellos aparecen en la figura 16.

FIGURA 16
HORIZONTE TEMPORAL, COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES Y APROXIMACIÓN DE MARKETING



Fuente: Jackson (1985; 88)

En el caso de los mercados industriales, la posición que ocupe un cliente específico a lo largo de ese continuo viene determinada, por un lado, por los *costes de cambio* a los que tenga que enfrentarse (Jackson, 1985) que originan un mayor o menor grado de *dependencia* o *compromiso* frente a un proveedor. Por otro lado, la orientación a largo plazo también es función del nivel de *confianza* entre las partes (Grönroos, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995; Bitner, 1995; Wilson, 1995; Takata y Uusitalo, 1996; Vázquez Casielles, 1998). La orientación a largo plazo fundamentada solamente en la dependencia implica una colaboración forzada que los participantes tratarán, constantemente, de romper. Si el vendedor desea incrementar la confianza del comprador deberá cumplir escrupulosamente las promesas realizadas (Bitner, 1995; Grönroos, 1997).

La conclusión que se deriva de los argumentos anteriores es que para una empresa industrial resulta fundamental considerar al *cliente individual* como centro del análisis y del esfuerzo de la empresa, puesto que no todos los clientes son capaces de proporcionar el mismo potencial de rentabilidad a largo plazo (Forbis y Mehta, 1981; Jackson, 1985; Reichheld, 1993; Berry, 1995; Alet, 1996; Takala y Uusitalo, 1996) y, adicionalmente, no todos los clientes desean establecer relaciones a largo plazo (Jackson, 1985; Grönroos, 1995; Möller y Halinen-Kaila, 1998).

La principal ventaja que ofrece a una organización industrial el análisis individualizado de su base de clientes es la posibilidad de ofrecer a cada comprador potencial un Marketing-mix coordinado y completo que parta del compromiso temporal (corto/largo plazo) asumido por el cliente (Jackson, 1985). Así, el vendedor debería utilizar especialmente las herramientas de Marketing a corto plazo (precio y comunicación) con los clientes que asumen ese horizonte temporal, mientras que para los clientes con un compromiso a largo plazo debería enfatizar herramientas como la política de producto, las capacidades técnicas y la distribución.

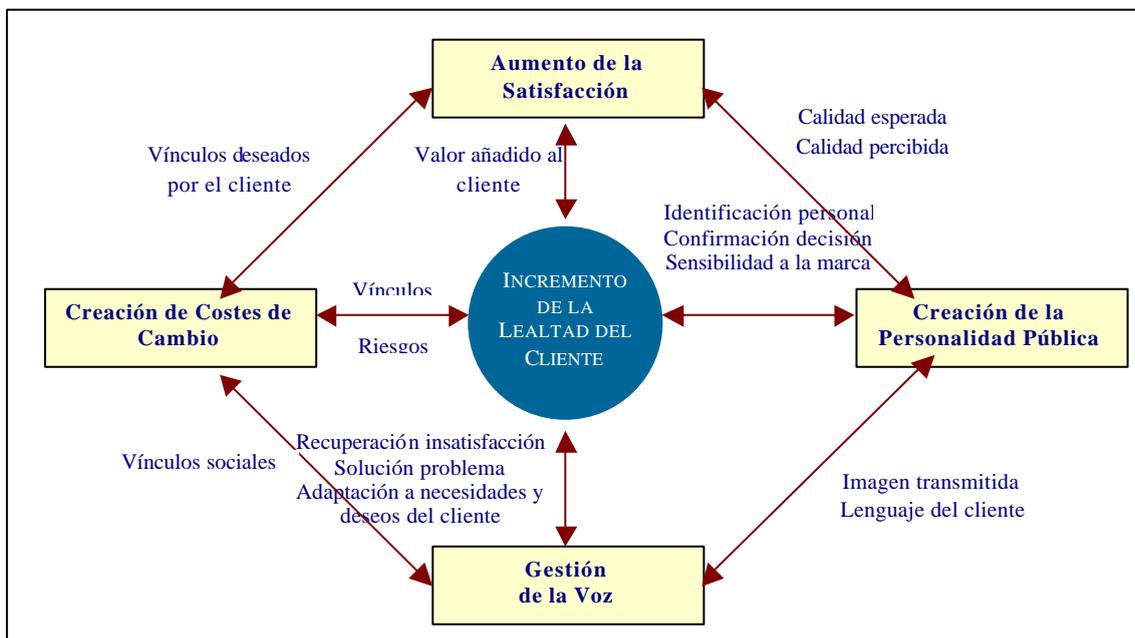
La realización de un análisis individualizado de los clientes supone el desarrollo de un profundo *análisis coste-beneficio* para cada uno de los clientes es, por tanto, imprescindible de cara a seleccionar adecuadamente a los compradores con los que se va a practicar un Marketing de relaciones. Esto, a su vez, requiere la disponibilidad de

un *sistema de información* muy desarrollado. Los sistemas automatizados de bases de datos que defienden Moriarty, Swartz y Khuen (1988) pueden ser útiles en este sentido.

Adicionalmente, una posible herramienta de ayuda en esta gestión individualizada consiste en recurrir a un *análisis de cartera*, ya sea de clientes (Campbell y Cunningham, 1983; Cravens, Ingram y LaForge, 1991) o de distribuidores (Dickson, 1983). Otra segunda posibilidad es la aplicación del concepto de “*valor económico del producto para el cliente*” (Forbis y Metha, 1981; Ravald y Grönroos, 1996), definido como “*el valor relativo que un producto dado proporciona a un cliente específico en una aplicación particular*” (Forbis y Metha, 1981; 32-33).

La gestión individualizada de la base de clientes se traduce en la gestión de cada relación tratando de obtener el máximo nivel de lealtad de la misma en beneficio de ambas partes. En la figura 17 puede consultarse un modelo para conseguir y mejorar la lealtad de los clientes.

FIGURA 17
CONSECUICIÓN Y MEJORA DE LA LEALTAD



Fuente: Alet (1996; 186)

5. La segmentación de los mercados industriales.

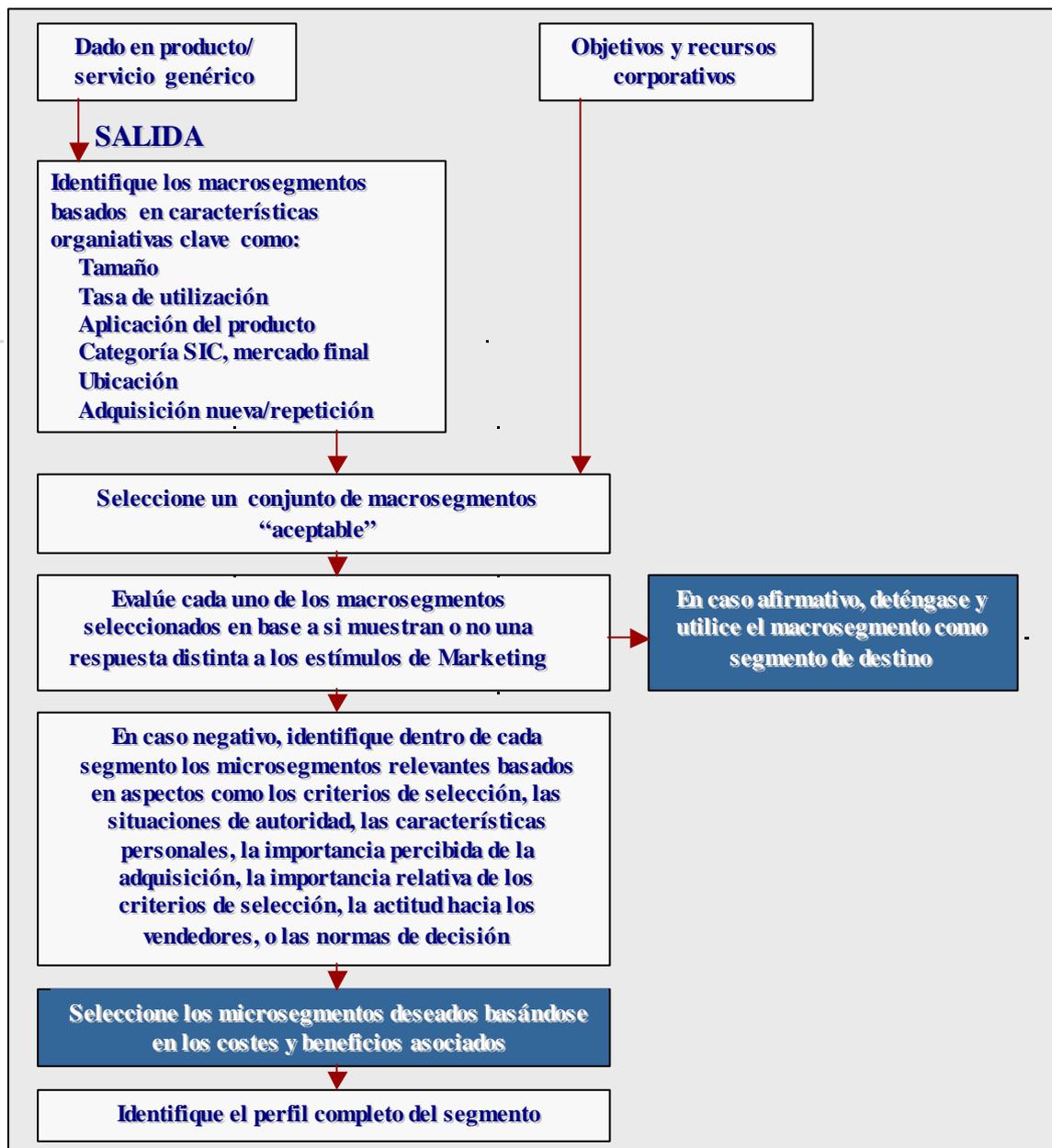
La importancia de la estrategia de segmentación no se limita a los mercados de consumo. Como consecuencia de la fragmentación experimentada por los mercados

industriales a lo largo de los últimos años, es posible que las organizaciones que integran cada uno de estos mercados, aunque busquen en el producto la misma necesidad o función de uso básica, se diferencien en sus expectativas, preferencias o necesidades específicas. Si estas diferencias son significativas, una organización industrial orientada al mercado deberá identificar los posibles segmentos de clientes existentes (Sudharshan y Winter, 1998).

En general, las cuestiones básicas sobre la estrategia de segmentación no presentan diferencias entre los mercados de consumo y los industriales. Los conocimientos disponibles sobre los métodos de segmentación –a priori y posteriori-, los requisitos que deben cumplir los segmentos para que la segmentación sea válida, las ventajas de la segmentación, el proceso que sigue una estrategia basada en la segmentación (*segmentación* \Rightarrow *selección del público objetivo* \Rightarrow *posicionamiento*), o las estrategias de cobertura de los segmentos, se pueden aplicar al caso concreto del Marketing industrial. No obstante, la segmentación de mercados industriales presenta algunas particularidades en cuanto a los criterios concretos de segmentación o al proceso para llevarla a cabo que merece la pena destacar.

En primer lugar, podemos decir que cualquier elemento específico de descripción del proceso industrial de decisión de compra o cualquier factor condicionante es candidato a ser utilizado como variable de segmentación (Webster, 1994). Por lo que respecta a la forma de segmentar un mercado industrial, un procedimiento de segmentación de mercados industriales ampliamente utilizado es aquel que lleva a cabo una *aproximación macro-micro* en dos etapas, de lo más general a lo más concreto, como se puede observar en la figura 18. Inicialmente se identifican macrosegmentos en función de variables demográficas y operativas, predominando criterios preferentemente objetivos. Posteriormente se dividen los macrosegmentos obtenidos en microsegmentos de acuerdo con características de comportamiento relacionadas con el enfoque de compra, factores situacionales y variables personales, especificando los beneficios buscados en la compra. El conocido *enfoque de nidos* propuesto por Bonoma y Shapiro (1983) y recogido en la figura 19 supone una manifestación de este proceso, si bien utiliza un mayor nivel de detalle.

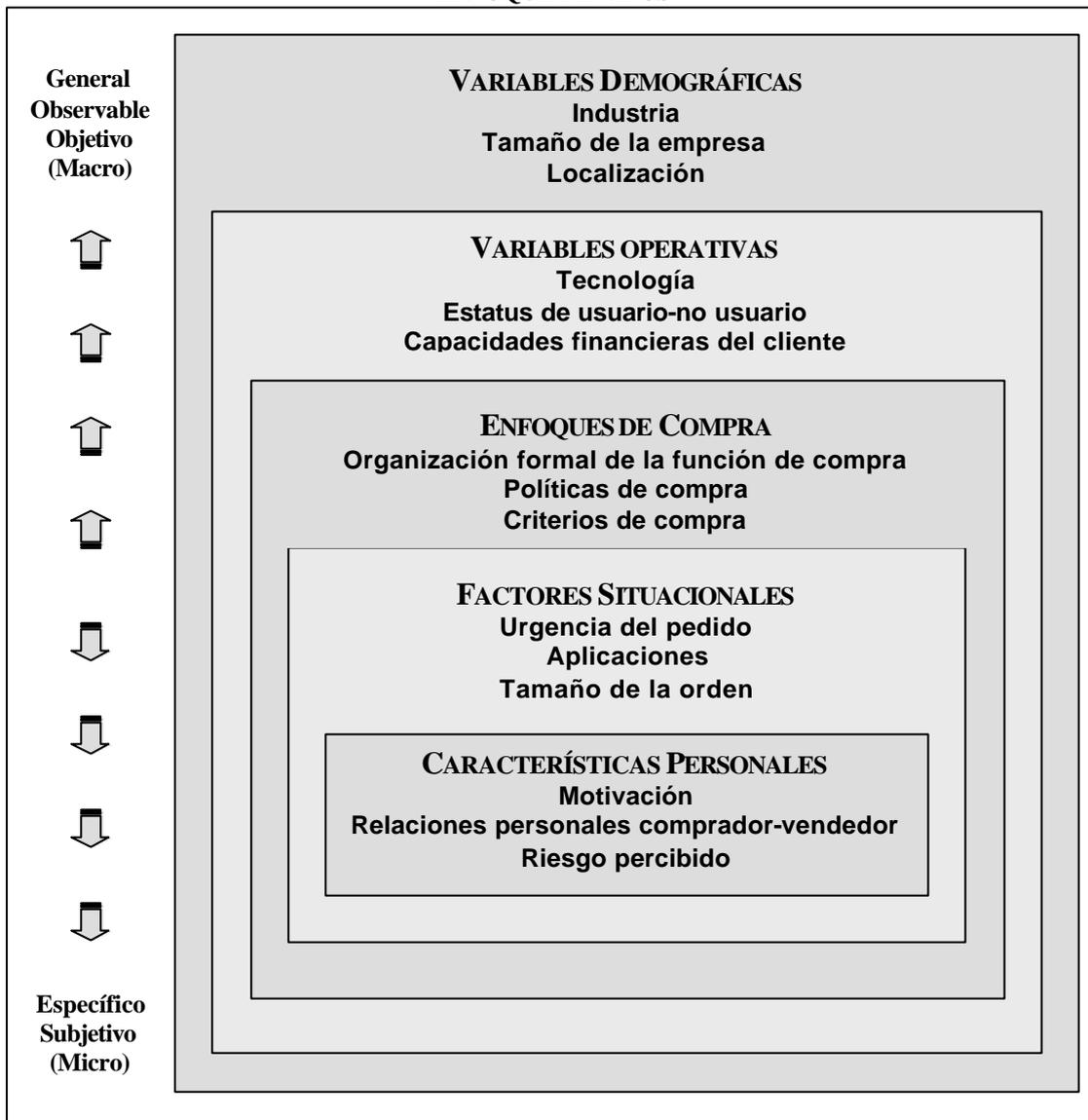
FIGURA 18
ENFOQUE DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES



Fuente: Wind y Cardozo (1974). Tomado de Webster (1994; 129)

Actualmente, muchas empresas industriales, especialmente aquellas que operan en mercados maduros, han de enfrentarse al reto de diversificar su oferta hacia productos de mayor valor añadido y de alto crecimiento. Para ello deben controlar habilidades de Marketing con las que no están familiarizadas, como son las de segmentación y posicionamiento, que se convierten, de esta forma, en estrategias básicas para la supervivencia y el éxito financiero de estas empresas (Doyle y Saunders, 1985).

FIGURA 20
ENFOQUE DE NIDOS



Fuente: Adaptado de Bonoma y Shapiro (1983; 10).

Las empresas industriales todavía no aplican las estrategias de segmentación con el grado de sofisticación que lo hacen las empresas de consumo. Se recurre, además, con mucha mayor frecuencia a la macrosegmentación, más fácil de realizar (Abratt, 1993). Pero, especialmente en los mercados maduros, la segmentación típica basada en el tamaño, la localización o el sector industrial puede ser insuficiente, de tal modo que necesita ser complementada con criterios más específicos relacionados con el comportamiento de los clientes (Rangan, Moriarty y Swartz, 1992; Sudharshan y Winter, 1998; Verhallen, Frambach y Prabhu, 1998).

La falta de una buena segmentación conduce a que se esté perdiendo, en el mejor de los casos, la posibilidad de aprovechar oportunidades de mercado, y en el peor, posiciones competitivas. De ahí que las empresas industriales, del mismo modo que deben hacer un esfuerzo planificado para orientarse al mercado, también tienen que hacerlo en la comprensión del comportamiento del cliente y en la segmentación (que, realmente, no deja de ser una manifestación de la orientación al mercado).

7. Bibliografía Básica.

- Abratt, R. (1993): "Market Segmentation Practices of Industrial Marketers". *Industrial Marketing Management*, vol. 22, pp. 79-84.
- Aguirre García, M. S. y Maqueda LaFuente, F. J. (1992): "Las Motivaciones 'Tarea' como Factores Explicativos de la Relativa Inelasticidad/Precio de la Demanda de Productos Industriales". *Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. 131-138.
- Aguirre García, M. S. y Zorrilla Calvo, M. P. (1992): "La Volatilidad de la Demanda Derivada en el Mercado de Bienes de Equipo y sus Implicaciones en la Gestión del Marketing. Un Estudio Empírico". *IV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*.
- Alet, J. (1996): "Marketing Relacional o Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables", *Expansión/Harvard Deusto*, 11 de Noviembre, págs. 183-189.
- Anderson, E.; Chu, W. y Weitz, B. (1987): "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework". *Journal of Marketing*, julio, pp. 71-86.
- Anderson, J. C.; Hakansson, H. y Johanson, J. (1994): "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context". *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, pp. 1-15.
- Anderson, J. C.; Jain, D. C. y Chintagunta, P. K. (1993): "Customer Value Assessment in Business Markets: A State of Practice Study". *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 1, núm. 1, pp. 3-30.
- Anderson, P. F. y Chambers, T. M. (1985): "A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior". *Journal of Marketing*, vol. 49, primavera, pp. 7-23.
- Bello Acebrón, L. (1989): "El Marketing Industrial y la Innovación Empresarial". *Encuentros Internacionales de Marketing*, mayo, pp. 55-73.
- Bello Acebrón, L. (1990): "El Marketing Industrial de las Nuevas Tecnologías y Estrategias de Innovación", *Alta Dirección*, núm. 153, septiembre-octubre, pp. 63-70.
- Bello Acebrón, L. y Gómez Arias, J. T. (1997): "Interacciones entre Marketing Industrial y Marketing de Relaciones". *Revista Asturiana de Economía*, núm. 9, septiembre, pp. 7-23.
- Berry, L. L. (1995): "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, otoño, pp. 236-245.
- Bishop, W. S.; Graham, J. L. y Jones, M. H. (1984): "Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and Its Management Implications". *Journal of Marketing*, vol. 48, pp. 95-103.

- Bitner, M. J. (1995): "Building Service Relationships: It's All About Promises". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, otoño, pp. 246-251.
- Blois, K. (1998): "Don't All Firms Have Relationships?". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 13, núm. 3, pp. 256-270.
- Bonoma, T. V. (1976): "Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems", *Behavioral Science*, vol. 21, noviembre, pp. 499-514.
- Bonoma, T. V. (1982): "Major Sales: Who Really Does the Buying?". *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp.111-119.
- Bonoma, T. V. y Johnston, W. J. (1978): "The Social Psychology of Industrial Buying and Selling". *Industrial Marketing Management*, vol. 17, pp. 213-224.
- Bonoma, T. V. y Shapiro, E. G. (1983): *Segmenting the Industrial Market*. Lexington Books.
- Brossard, H. L. (1998): "Information Sources Used by a Organization During a Complex Decision Process: An Exploratory Study". *Industrial Marketing Management*, vol. 27, núm. 1, enero, pp. 41-50.
- Bubb, P. L. y Vanrest, D. J. (1973): "Loyalty as a Component of the Industrial Buying Decision". *Industrial Marketing Management*, vol. 3, pp. 25-32.
- Campbell, N. C. G. y Cunningham, M. T. (1983): "Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets". *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 369-380.
- Cameron, S. y Shipley, D. (1985): "A Discretionary Model of Industrial Buying". *Managerial and Decision Economics*, vol. 6, núm. 2, pp. 102-111.
- Cardozo, R. N. (1980): "Situational Segmentation of Industrial Markets". *European Journal of Marketing*, vol. 14, pp. 264-276.
- Cespedes, F. V. (1994): "Industrial Marketing: Managing New Requirements". *Sloan Management Review*, primavera, pp. 45-60.
- Choffray, J. M. y Lilien, G. L. (1978): "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy". *Journal of Marketing*, abril, pp. 20-31.
- Choffray, J. M. y Lilien, G. L. (1980): "Industrial Market Segmentation by the Structure of the Purchasing Process", *Industrial Marketing Management*, vol. 9, pp. 331-342.
- Corey, E. R. (1991): *Industrial Marketing: Cases and Concepts*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, cuarta edición, caps. 1 y 2.
- Cravens, D. W.; Ingram, T. N. y LaForge, R. W. (1991): "Evaluating Multiple Sales Channel Strategies". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 6, verano/otoño, pp. 37-48.
- Dabholkar, P. A.; Johnston, W. J. y Cathey, A. S. (1994): "The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 2, pp. 130-145.
- Dempsey, W. A. (1978): "Vendor Selection and the Buying Process". *Industrial Marketing Management*, vol. 7, pp. 257-267.
- Dickson, P. R. (1983): "Distribution Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel". *Journal of Marketing*, vol. 47, verano, pp. 35-44.
- Doyle, P y Saunders, J. (1985): "Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets". *Journal of Marketing*, vol. 49, primavera, pp. 24-32.
- Eckles, R. W. (1990): *Business Marketing Management. Marketing of Business Products and Services*. Prentice-Hall International.

- Fern, E. F. y Brown, J. R. (1984): "The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification". *Journal of Marketing*, vol. 48, primavera, pp. 68-77.
- Fine, S. H. (1991): "Buyer and Seller Psychographics in Industrial Purchase Decisions". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 6, pp. 49-58.
- Forbis, J. L. y Mehta, N. T. (1981): "Value-Based Strategies for Industrial Products". *Business Horizons*, vol. 24, n° 1, pp. 32-42.
- Ford, D. (1990): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*. Academic Press, Londres.
- Frazier, G. L.; Spekman, R. E. y O'Neal, CH. R. (1988): "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets". *Journal of Marketing*, vol. 52, octubre, pp. 52-67.
- Ganesan, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 2, abril, pp. 1-19.
- Garrido, M. J. (1996): *Participación e Influencia en el Centro de Compras: Un Análisis de los Factores Determinantes para las Empresas Industriales Españolas*. Tesis Doctoral. Valladolid.
- Garrido Samaniego, M. J. y Gutiérrez Cillán, J. (1997): "Proceso de Compra Industrial y Estructura del Centro de Compras. Un Estudio Empírico". *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés AEDEM*, Lleida, actas de ponencias, pp. 409-420.
- Ghingold, M. y Wilson, D. T. (1998): "Buying Center Research and Business Marketing Practice: Meeting the Challenge of Dynamic Marketing". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 13, núm. 2, pp. 96-108.
- Grönroos, C. (1989): "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, núm. 1, pp. 52-60.
- Grönroos, C. (1995): "Relationship Marketing: The Strategy Continuum". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, otoño, pp. 252-254.
- Grönroos, C. (1997): "Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies". *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 407-419.
- Haas, R. W. (1989): *Industrial Marketing Management. Text and Cases*. PWS-KENT Publishing Company, Boston, cuarta edición.
- Hakansson, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Wiley, New York.
- Hakansson, H. y Snehota, I. (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge.
- Hayes, H. M.; Jensten, P. V. y Aaby, N. E. (1996): *Business Marketing. A Global Perspective*. Irwin.
- Heide, J. B. y John, G. (1990): "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, febrero, pp. 24-36.
- Hillier, T. J. (1975): "Decision-Making in the Corporate Buying Process". *Industrial Marketing Management*, junio, pp. 99-106.
- Hutt, M. D. y Speh, T. W. (1984): "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role". *Journal of Marketing*, vol. 48, otoño, pp. 53-61.
- Jackson, B. B. (1985): *Winning & Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington Books.
- Johnston, W. J. y Spekman, R. E. (1982): "Industrial Buying Behavior: A Need for an Integrative Approach". *Journal of Business Research*, vol. 10, pp. 135-145.

- Lambin, J. J. (1995): *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill, Madrid, tercera edición.
- Larson, P. D. y Kulchitsky, J. D. (1998): "Single Sourcing and Supplier Certification: Performance and Relationship Implications". *Industrial Marketing Management*, vol. 27, núm. 1, enero, pp. 73-82.
- Laughlin, J. L. y Taylor, C. R. (1991): "An Approach to Industrial Market Segmentation". *Industrial Marketing Management*, vol. 20, mayo, pp. 127-136.
- Lehmann, D. R. y O'Shaughnessy, J. (1974): "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products". *Journal of Marketing*, vol. 38, abril, pp. 36-42.
- Leigh, T. W. y Rethans, A. J. (1984): "A Script-Theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behavior". *Journal of Marketing*, vol. 48, otoño, pp. 22-32.
- Lim, J-S. y Reid, D. A. (1992): "Vital Cross-Functional Linkages with Marketing". *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 159-165.
- Michaels, R. E.; Day, R. L. y Joachimsthaler, E. A. (1987): "Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model". *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, pp. 28-45.
- Michell, V.-W. y Wilson, D. F. (1998): "Balancing Theory and Practice: A Reappraisal of Business-to-Business Segmentation". *Industrial Marketing Management*, vol. 27, núm. 5, septiembre, pp. 429-446.
- Miquel, M. J.; Royo, M. y Cuenca, A. C. (1992): "Análisis de la Metodología en la Selección de Canales de Distribución de Productos Industriales. Un Enfoque Bi-Unívoco: Nacional-Global". *Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. 69-85.
- Möller, K. y Halinen-Kaila, A. (1998): "Relationship Marketing: Its Disciplinary Roots and Future Directions". *27th EMAC Conference*, Estocolmo, actas, track 1, pp. 289-310.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-39.
- Moriarty, R. T. y Spekman, R. E. (1984): "An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process". *Journal of Marketing Research*, XXI, 2, mayo, pp. 137-147.
- O'Neal, C. R. y Bertrand, K. (1993): *JIT. Marketing Estratégico para el Mercado Industrial*. Paramón.
- Ozanne, U. B. y Churchill, G. A. (1971): "Five Dimensions on the Industrial Adoption Process". *Journal of Marketing Research*, vol. 8, pp. 322-328.
- Patton, W. E. (1996): "Use of Human Judgment Models in Industrial Buyers' Vendor Selection Decisions". *Industrial Marketing Management*, 25, pp. 135-149.
- Puto, C. P.; Patton, W. E. y King, R. H. (1985): "Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions". *Journal of Marketing*, vol. 49, invierno, pp. 89-98.
- Rangan, V. K.; Moriarty, R. T. y Swartz, G. S. (1992): "Segmenting Customers in Mature Industrial Markets". *Journal of Marketing*, vol. 56, octubre, pp. 72-82.
- Ravald, A. y Grönroos, C. (1996): "The Value Concept and Relationships Marketing". *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 2, pp. 19-30.
- Reeder, R. R.; Brierty, E. G. y Reeder, B. H. (1991): *Industrial Marketing Analysis. Planning and Control*. Prentice-Hall International, segunda edición.
- Reichheld, F.F. (1993): "Los Beneficios de la Gestión Basada en la Lealtad". *Harvard-Deusto Business Review*, pp. 4-16.
- Reyes, F. (1993): *Marketing y Ventas de Productos Industriales*. Esic.
- Robinson, P. J.; Faris, CH. W. y Wind, Y. (1967): *Industrial Buying and Creative Marketing*. Allyn & Bacon.
- Ruiz Vega, A. V. (Coord. Ed.) y otros (1999): *Marketing Sectorial*. Documento Interno.

- Saghafi, M. M.; Sciglimpalia, D. y Withers, B. E. (1995): "Strategic Decisions for American and European Industrial Marketers in a Unified European Market". *Industrial Marketing Management*, vol. 24, pp. 69-81.
- Saporta, B. (1989): *Marketing Industriel*. Eyrolles.
- Sheth, J. N. (1973): "A Model of Industrial Buyer Behavior". *Journal of Marketing*, vol. 37, octubre, pp. 50-56.
- Shipley, D.; Egan, C. y Edgett, S. (1991): "Meeting Source Selection Criteria: Direct Versus Distributor Channels". *Industrial Marketing Management*, vol. 20, pp. 297-303.
- Spekman, R. E. (1988): "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships". *Business Horizons*, julio-agosto, pp. 75-81.
- Sudharshan, D. y Winter, F. (1998): "Strategic Segmentation of Industrial Markets". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 13, núm. 1, pp. 8-21.
- Takata, T. y Uusitalo, O. (1996): "An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis". *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 2, pp. 45-60.
- Turnbull, P. W. y Wilson, D. T. (1989): "Developing and Protecting Profitable Customer Relationship". *Industrial Marketing Management*, vol. 18, pp. 233-238.
- Vázquez Casielles, R. (1998): "Contribución del Marketing a la Dirección Estratégica: Nuevos Planteamientos en la Teoría e Investigación". *VIII Congreso Nacional del ACEDE*, actas, vol. 1, pp. 77-103.
- Vázquez Casielles, R.; Santos Vijande, M. L. y Sanzo Pérez, M. J. (1998): *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*, Civitas, Madrid.
- Verhallen, T. M. M.; Frambach, R. T. y Prabhu, J. (1998): "Strategy-Based Segmentation of Industrial Markets". *Industrial Marketing Management*, vol. 27, núm. 4, julio, pp. 305-314.
- Vyas, N. y Woodside, A. G. (1984): "An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes". *Journal of Marketing*, vol. 48, invierno, pp. 30-45.
- Weber, J. A. (1997): "Exploring for Competitive Advantages in Business Markets". *Industrial Marketing Management*, vol. 26, núm. 6, noviembre, pp. 531-554.
- Webster, F. E. (1994): *Estrategia de Marketing Industrial*. Díaz de Santos.
- Webster, F. E. y Wind, Y. (1972): "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior". *Journal of Marketing*, vol. 36, abril, pp. 12-19.
- Withey, J. J. y Panitz, E. (1995): "Face-to-Face Selling: Making It More Effective", *Industrial Marketing Management*, vol. 24, págs. 239-246.
- Wilson, D. T. (1995): "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, otoño, pp. 335-345.
- Wind, Y. (1970): "Industrial Source Loyalty". *Journal of Marketing Research*, vol. VII, noviembre, pp. 450-457.
- Woodruff, R. B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 2, pp. 139-153.