

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DE MATERIALES AUTOADHESIVOS

DAVID GÓMEZ GÓMEZ

Administrador de Empresas, Universidad Javeriana. Especialista en Psicología del Consumidor,
Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Magister en Administración de Empresas, MBA.
Universidad Icesi. Gerente de Mercadeo (cargo actual) de Varta S.A.
E-mail: David.Gomez@varta.com

RESUMEN

El objetivo de la mayoría de las compañías se centra en obtener el liderazgo de su respectivo mercado, desarrollando diferentes estrategias, las cuales buscan ganar la preferencia del cliente en el momento de seleccionar una marca. Como variable crítica para lograrlo se encuentra la generación de una ventaja competitiva que lo diferencie de sus competidores. Sin embargo, la construcción de una ventaja competitiva es un proceso complejo que parte de la identificación de las necesidades del mercado. Es decir, sólo se obtendrá una ventaja competitiva si la empresa conoce realmente cuáles son los aspectos a los que el mercado les asigna valor, logrando satisfacerlos mejor que la competencia y de manera sostenible.

El presente artículo se centra en la metodología para identificar esas

variables críticas en la decisión de compra en los mercados industriales, las cuales permitirán a la organización ajustar su estrategia para lograr la preferencia de compra. Aunque se centra en la industria de materiales autoadhesivos, la aplicación de esta metodología y su marco de referencia se ajustan a cualquier mercado de tipo industrial, donde las decisiones son tomadas por grupos de compras multidisciplinarios y tienen una mayor complejidad técnica que las decisiones en los segmentos de productos de consumo masivo.

PALABRAS CLAVES:

- Mercadeo industrial
- Decisión de compra
- Diferenciación
- Materiales autoadhesivos.

Clasificación: A

INTRODUCCIÓN

En un entorno de mercado cada vez más competido y globalizado, sólo sobrevivirán aquellas compañías que tengan un mejor conocimiento de las necesidades de sus consumidores y que estén en capacidad de satisfacerlas mejor y más rápido que la competencia. Actualmente, hacer las cosas bien no es suficiente, es necesario hacerlas mejor que los demás y que el mercado perciba y valore la diferencia.

La diferenciación es la base de la construcción de una sólida ventaja competitiva, que le permitirá a una empresa mantener niveles de crecimiento en el mercado, al mismo tiempo que se fortalece en la generación de utilidades como un medio para seguir fundamentando su posición de liderazgo.

Sin embargo, diferenciación es una palabra que se ha utilizado con demasiada frecuencia, pero no ha sido comprendida y aplicada en su contexto más amplio y profundo. El hecho de contar con un elemento diferencial no garantiza el éxito en un mercado si dicho diferencial no tiene ningún valor para el consumidor. Por el contrario, si se cuenta con un aspecto diferencial, que representa un alto valor para los consumidores, es sostenible por lo menos en el mediano plazo, y es difícilmente imitable por la competencia, entonces nos encontramos frente a una verdadera ventaja competitiva.

La construcción de ventajas competitivas para una empresa se convierte en la herramienta más poderosa, por no decir la única, para garantizar la permanencia en los negocios

actuales de forma rentable y sostenible. Sin embargo, la construcción de una ventaja competitiva no es algo sencillo, pues requiere por un lado el perfecto entendimiento de las variables críticas para un segmento de mercado y por otro lado la disposición de recursos organizacionales para cristalizarla en beneficios concretos.

Para obtener una diferenciación y crear una ventaja competitiva es necesario identificar cuáles son los aspectos que el mercado define como de alto valor, y por los cuales preferiría una marca frente a otra.

Por esta razón, el presente artículo se enfoca en la metodología para identificar cuáles son las variables que influyen en el proceso de decisión de compra de materiales autoadhesivos y determinar su peso relativo en dicha decisión. En otras palabras, conocer realmente cuáles son los aspectos a los que el mercado les asigna valor, de forma que se pueda determinar cómo actualmente la empresa está satisfaciendo estas necesidades desde el punto de vista del cliente y cómo podría hacerlo mejor.

Aunque el trabajo se enfoca a la industria de materiales autoadhesivos en Colombia, la importancia de esta investigación radica en la posibilidad de aplicar esta metodología a las diferentes empresas que compiten en el sector de productos industriales, planteando un esquema que permita identificar las necesidades reales de sus clientes y de esta forma iniciar el proceso de construcción de ventajas competitivas a largo plazo.

¿POR QUÉ DIFERENCIARSE?

Cada vez más la oferta de productos

en el mercado es menos diferenciada, no sólo por la rapidez con que son copiados los cambios por los competidores, sino por la estandarización de procesos productivos y la creciente centralización de la función de manufactura en megaplantas alrededor del mundo.

La compañía que no esté en capacidad de ofrecer un valor agregado a sus consumidores, simplemente será arrollada por aquellas que sí lo hagan.

Si no le ofrece nada diferente al consumidor que lo lleve a preferir su marca, definitivamente no le está dando ninguna razón por la cual comprar su producto frente al de la competencia. Son aquellos aspectos diferentes los que le dan motivos y razones a su mercado de por qué comprar su producto y no el de su competidor.

Diferenciación no implica solamente ofrecer algo distinto al consumidor, significa ofrecer algo diferente pero que genere valor en términos de la influencia sobre la decisión de compra. En otras palabras, ofrecer aspectos adicionales no generará preferencia en la compra si dichos aspectos no son valorados e importantes para el consumidor.

Como base de la diferenciación está el conocimiento de las necesidades de los clientes. Esto significa modificar el esquema tradicional de la empresa, el cual parte de los productos que actualmente se fabrican y luego se busca la manera de literalmente colocarlos en el mercado, prestando muy poca atención a qué tanto éstos satisfacen las necesidades de los clientes y los consumidores finales. Este es un enfoque de adentro hacia afuera.

En contraposición, lo que se pretende es partir de la identificación de las necesidades para luego proceder a adaptar la oferta de la compañía, de manera que las satisfaga adecuadamente. Este es un enfoque de afuera hacia adentro.

EL MERCADEO INDUSTRIAL

¿Qué es mercadeo industrial?

Existen diferentes definiciones respecto a lo que es mercadeo industrial. Comúnmente es asociado a los procesos de mercadeo relacionados con la venta de productos que son utilizados como materias primas, con características técnicas complejas, cuyo proceso de decisión de compra es bastante estructurado y racional.

Sin embargo, el mercadeo industrial está mejor definido por el tipo de clientes a los cuales se dirige, más que por el producto en sí.

El mercadeo industrial es el que está constituido por usuarios empresariales y organizaciones que compran bienes y servicios para alguno de los siguientes propósitos: producir otros bienes y servicios; vender a otras empresas o a usuarios finales; o realizar las actividades propias de la organización

Diferencias entre el mercadeo industrial y de consumo

Para comprender realmente el mercadeo industrial es necesario identificar cuáles son los principales aspectos que lo hacen diferente del mercadeo de consumo, sobre el cual se ha desarrollado amplia literatura. El mercadeo industrial es más una responsabilidad de administración general que lo que es en el mercadeo de productos de consumo.

En bienes de consumo, importantes cambios en la estrategia de mercadeo pueden ser realizados a través del departamento de mercadeo a través de cambios en la publicidad, énfasis en la promoción, canales de distribución, diseño del producto y/o estrategias de precio.

En una compañía industrial, por otro lado, los cambios en la estrategia de mercadeo dependen de ajustes a nivel más macro de la organización, como inversiones de capital para un nuevo equipo, soporte técnico, o cambios en las actividades de investigación y desarrollo, aspectos que involucran a la empresa como un todo, y no sólo al departamento de mercadeo, pues en este caso la propuesta de valor de la empresa está dada en todos y cada uno de los aspectos que puede ofrecer la organización como valor agregado a sus clientes.

Hay cuatro elementos básicos donde el mercadeo industrial difiere del mercadeo de consumo:

1. *Interdependencia funcional.* La efectividad del mercadeo industrial depende en mayor medida de otras áreas funcionales del negocio, especialmente manufactura, investigación y desarrollo, control de inventarios, e ingeniería. Hay una relación más estrecha entre la estrategia general del negocio y el mercadeo industrial. Por su naturaleza, el mercadeo industrial requiere que todas las áreas del negocio estén orientadas al cliente y que todas las decisiones de mercadeo estén basadas en un completo entendimiento de las necesidades de los mismos.
2. *Complejidad del producto.* La

principal barrera para desarrollar un verdadero enfoque de mercadeo en empresas industriales radica en la excesiva orientación al producto, desde el punto de vista de ingeniería, producción y técnico. Las estrategias más comunes en estas compañías están soportadas en una tecnología de producción más eficiente, en nuevas características del producto, y en altas inversiones en investigación y desarrollo. En mercadeo industrial, el producto debe ser considerado como una variable en permanente evolución y no como algo fijo.

3. *Interdependencia entre comprador y vendedor.* A diferencia de los mercados de consumo, la relación entre comprador y vendedor es mucho más estrecha, pues implica relaciones a largo plazo, donde el desempeño de ambas partes es interdependiente. En el mercadeo industrial, la venta es un punto continuo en una relación cliente-proveedor. Cada vez más, los clientes están esperando de sus proveedores cooperación para reducción de costos, mejoras en la calidad, y el explotar nuevas tecnologías.
4. *Complejidad del proceso de compra.* En el mercadeo industrial hay una mayor complejidad en el proceso de decisión de compra, pues está influenciado por la organización como un todo; hay un grupo de personas involucrado; existen complejos aspectos técnicos y económicos a considerar; se debe evaluar el contexto en el que la firma opera; y con frecuencia cada transacción implica altas su-

mas de dinero, lo que incrementa el riesgo en la decisión.

Características de la demanda del mercadeo industrial

La demanda del mercado industrial posee ciertas características que la hacen particular en el momento de tomar decisiones estratégicas de mercadeo:

- La demanda es derivada de la de bienes de consumo, dependiendo de los movimientos de éstos.
- La demanda es inelástica, pues en muchos casos el costo de la materia prima representa poco en el total del producto final.
- La demanda es conjunta, dependiendo de la demanda de productos complementarios.
- La demanda es fluctuante, por reacciones extremas de las empresas manufactureras a cambios en el mercado y por depender relativamente de pocos clientes, cada uno con un alto impacto en los niveles de ventas.

EL PROCESO DE COMPRA INDUSTRIAL

La función de compras

El proceso de compra de productos industriales es realizado por un grupo de personas que conforman lo que se denomina el *centro de compra*, en el cual convergen los intereses individuales de cada uno de los miembros, y se busca concertar una decisión con base en el proveedor que mejor satisfaga las necesidades específicas de cada área funcional.

Los objetivos de compras están definidos generalmente como “comprar lo

adecuado en la cantidad adecuada, al precio adecuado, para ser entregado en el lugar y momento adecuado”. Esta definición es útil para identificar los principales problemas a los que se ve enfrentado un comprador: especificaciones de producto y calidad; la cantidad a comprar; el precio; y la entrega.

Las decisiones de compra organizacionales representan un conjunto de aspectos determinados por un grupo de personas dentro de una empresa, cuyo resultado es la compra de un determinado bien a una empresa proveedora.

Etapas en la decisión de compra

A diferencia del proceso de decisión de compra individual, que consta de la identificación de la necesidad; búsqueda de alternativas; análisis de las mismas; toma de la decisión y evaluación post - compra, en los mercados industriales dicho proceso se compone de un mayor número de etapas, a saber:

1. Reconocimiento de la necesidad.
2. Definición de las características y la cantidad necesaria a comprar de un producto.
3. Desarrollo de las especificaciones para guiar la compra.
4. Búsqueda de posibles proveedores calificados.
5. Obtención y análisis de las propuestas.
6. Evaluación de las propuestas y selección de los proveedores.
7. Selección de una rutina de orden.
8. Retroalimentación sobre el desempeño y evaluación.

Esto refleja la mayor complejidad que se presenta en el proceso de decisión de compra en mercados industriales, por lo que es fundamental comprender dicho proceso.

Modelo de compra industrial de Sheth

El modelo muestra que las diferencias en las expectativas de los compradores son causadas por: (1a) el entorno de los individuos; (1b) sus fuentes de información; (1c) la búsqueda activa; (1d) la distorsión perceptual; y (1e) la satisfacción con compras anteriores. Este modelo hace especial énfasis en la importancia que tiene el centro de compras como grupo de referencia dentro del proceso de decisión y las expectativas individuales de los participantes en la decisión. En la Figura 1 se puede observar dicho modelo.

Modelo de compra industrial de Webster y Wind

De acuerdo con este modelo, una situación de compra se crea cuando un miembro de la organización percibe un problema que puede ser resuelto a través de una acción de compra. En respuesta a la situación de compra, se crea un centro de compra compuesto por los miembros de la organización que participarán en la misma.

El modelo de Webster y Wind considera específicamente cuatro grupos de variables, las cuales se relacionan entre sí y determinan el proceso de compra. Estas son: ambientales, organizacionales, interpersonales (centro de compra) e individuales. Se puede observar que en ambos modelos se presentan aspectos tanto externos como internos de la organización, teniendo una mayor influencia los de

origen interno. En la Figura 2 se presenta este modelo.

CÓMO IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?

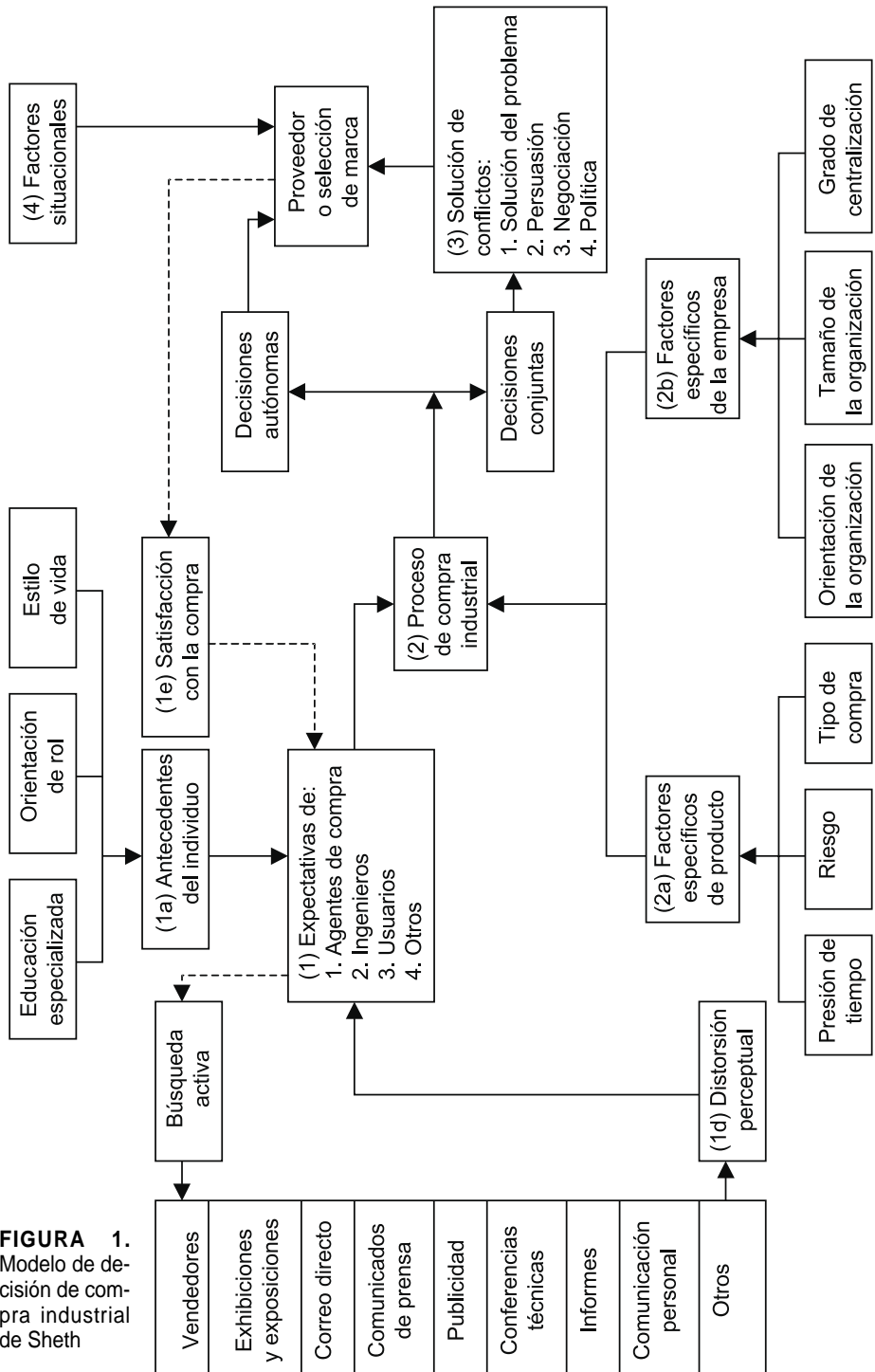
La presente investigación se orienta fundamentalmente a identificar cuáles son las variables que influyen en la decisión de compra de materiales autoadhesivos y cuál es la importancia relativa de cada una de ellas en la decisión final de dirigir la compra hacia un determinado proveedor.

De acuerdo con una investigación exploratoria con diferentes empresas consumidoras de autoadhesivos, se definen una serie de variables como las determinantes de la decisión. Estas variables son:

- Calidad del material.
- Soporte técnico.
- Solución de reclamos.
- Precios.
- Identificación, marcación y empaque.
- Productos especiales.
- Tiempo de entrega.
- Desarrollo de nuevos negocios.
- Cantidad despachada versus pedida.
- Condiciones de pago.
- Entrenamiento.
- Servicio (velocidad de respuesta a inquietudes puntuales).

Asimismo, quien diligencia puede adicionar otras variables que no estén incluidas previamente. Cada entrevistado debe asignar un valor en-

FIGURA 1.
Modelo de decisión de compra industrial de Sheth



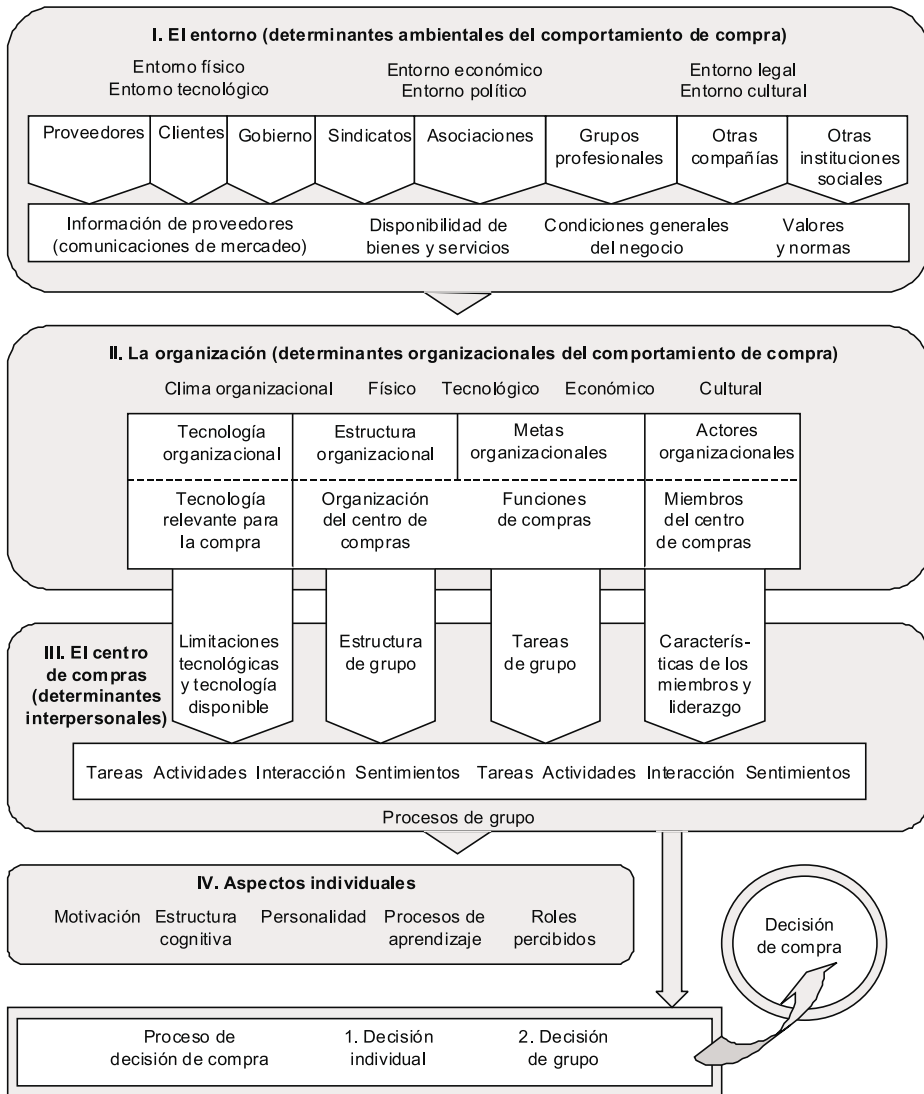


FIGURA 2. Modelo de comportamiento de compra organizacional de Webster y Wind

tre uno y diez a cada variable, dependiendo de qué tan importante considera cada una. Se asignan más puntos a las variables más importantes, y menos a las de menor relevancia, para luego ponderar la calificación de cada una. La valoración de la importancia de cada una de estas variables permite conocer cuáles tienen mayor valor para la empresa y cuáles no. De esta manera, el proveedor puede fortalecer aquellos aspectos críticos que influyen en la decisión de su cliente y enfocarse en desarrollar elementos de diferenciación, para así generar preferencia de compra. Este enfoque permite, con base en las necesidades de los clientes, adaptar la oferta de la compañía al mercado.

Es importante resaltar que este esquema permite identificar diferencias en las necesidades entre las distintas compañías, de manera que se pueda posteriormente desarrollar planes específicos para cada uno de los clientes, actuales o potenciales, di-

señando la oferta a la medida de dichas necesidades. La investigación se realizó en empresas del segmento de Información Variable (empresas que imprimen etiquetas que varían de una a otra, como los códigos de barras), y en el de Etiqueta Primaria (empresas que imprimen etiquetas que identifican los envases de diferentes tipos de productos de consumo masivo como licores, betunes, champúes, aceites de motor, entre otros).

Luego la empresa califica el desempeño de cada uno de los diferentes proveedores en cada variable, a través de una escala de diferencial semántico, para de esta forma identificar qué tan lejos o cerca se encuentra cada proveedor del perfil ideal. Por otro lado, permite identificar fortalezas y debilidades de cada competidor, para así aprovechar oportunidades de mejoramiento y atacar necesidades insatisfechas.

		Espacio para calificar										
Calidad del material	Poco satisfactoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy satisfactoria
Soporte técnico	Poco frecuente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuente
Solución de reclamos	Lenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rápida
Precios	Bajos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altos
Identificación, marcación y empaque	Incorrecta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Correcta
Productos especiales	No promueven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Promueven
Tiempos de entrega	Poco confiables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy confiables
Desarrollo de nuevos negocios	No promueven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Promueven
Cantidad despachada	Incompleta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completa
Condiciones de pago	Desfavorables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Favorables
Entrenamiento	Poco frecuente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuente
Servicio (velocidad de respuesta)	Lento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rápido

Luego se profundiza en la evaluación de la calidad del material, donde la empresa califica cada uno de los diferentes productos de cada proveedor, identificando en qué productos en particular se deben hacer los ajustes correspondientes, y cómo cada cliente percibe el material en comparación con la competencia.

Como complemento al proceso de decisión, se incluye dentro de la investigación la identificación de los cargos que participan en el proceso, el decisor de compra y la persona que realiza la orden al proveedor. Esto con el fin de identificar la influencia del centro de compra y de los intereses individuales de cada miembro.

En términos generales, se logra identificar los aspectos que determinan la toma de la decisión hacia un determinado proveedor; la importancia que tienen para cada uno de los clientes cada una de las variables; cómo percibe cada empresa a los diferentes proveedores, con sus fortalezas y debilidades frente a sus expectativas; la percepción del desempeño de cada uno de los productos ofrecidos; y las personas que intervienen en el proceso de decisión. Con este marco de referencia, el proveedor puede diseñar planes de acción orientados, como se mencionó anteriormente, a satisfacer las necesidades del mercado de manera diferencial y a construir ventajas competitivas que lo lleven al liderazgo de mercado.

CONCLUSIONES

- Las variables que determinan la decisión de compra de materiales autoadhesivos y su peso relativo son:

<i>Variable</i>	<i>Peso Relativo</i>
Calidad del material	25.36%
Precios	19.36%
Tiempos de entrega	11.45%
Soporte técnico	7.82%
Servicio(velocidad de respuesta)	7.64%
Cantidad despachada	7.00%
Solución de reclamos	6.36%
Condiciones de pago	4.09%
Identificación, marcación y empaque	3.64%
Entrenamiento	2.64%
Productos especiales	2.64%
Desarrollo de nuevos negocios	2.00%
Total	100%

- La variable tiempo de entrega es más importante para las empresas de Información Variable que para las de Etiqueta Primaria.
- Para el segmento de Etiqueta Primaria, las variables de soporte técnico, servicio, solución de reclamos, cantidad despachada, condiciones de pago e identificación, marcación y empaque, son más importantes que para el segmento de Información Variable.
- Para el de Información Variable, las variables calidad del material, precios, tiempos de entrega, productos especiales, y entrenamien-

to, son más importantes que para el de Etiqueta Primaria.

- La decisión de compra depende del Gerente General en un 50% de las empresas, y en menor medida de otros cargos.

RECOMENDACIONES

- Innovar permanentemente con nuevas referencias de producto que mejoren el desempeño de los materiales.
- Implementar procesos de mejoramiento de la calidad para garantizar la homogeneidad de los materiales.
- Realizar investigaciones periódicas con los clientes que permitan detectar posibles insatisfacciones o sugerencias de mejora en el desempeño, y de esta forma anticiparse a sus necesidades.
- Establecer y monitorear periódicamente indicadores de gestión respecto a los tiempos de entrega a cada uno de los clientes.
- A nivel metodológico, a medida que se realicen investigaciones periódicas, se recomienda variar el orden de las variables y de los proveedores a evaluar, para minimizar el sesgo en las calificaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- CHARAN, Ram and TICHY, Noel M. *Every business is a growth business*. First edition. Times Books. 1998.
- CHISNALL, Peter M. *Strategic industrial marketing*. Second edi-

tion. Prentice Hall International (UK) Ltd. 1989.

- COREY, E. Raymond. *Industrial marketing: cases and concepts*. Fourth edition. United States of America. Prentice Hall. 1991.
- DILLON, William R. MADDEN, Thomas J. y FIRTLE, Neil H. *La investigación de mercados en un entorno de marketing*. Tercera edición. McGraw-Hill. 1997.
- LOUDON, David L. y DELLA BITA, Albert J. *Comportamiento del consumidor: Conceptos y aplicaciones*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1995.
- MORRIS, Michael H. *Industrial and organizational marketing*. Second edition. New York. Macmillan Publishing Company. 1992.
- MOWEN, John C. and MINOR, Michael. *Consumer behavior*. Fifth edition. Prentice-Hall, Inc. 1998.
- PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva*. Décima sexta reimprección. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. (CECSA). 1998.
- TROUT, Jack y RIVKIN, Steve. *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. John Wiley & Sons, Inc. 2000.
- WEBSTER, Frederick E. *Industrial marketing strategy*. Third edition. John Wiley & Sons, Inc. 1991