

Los decisores corporativos siguen siendo humanos después de entrar en la oficina. Responden a la imagen; compran a las empresas que sienten cercanas; favorecen a los proveedores que les muestran respeto y consideración personal y a quienes realizan cosas extras por ellos; tienden a sobrereaccionar a menosprecios reales o imaginarios, tendiendo a rehusar a las empresas que no responden o se retrasan en la presentación de las ofertas requeridas (1).

Cada vez resulta más frecuente encontrar estudios detallados sobre los hábitos de compra o los hábitos de consumo de los individuos. Los primeros hacen una especial referencia al lugar y a la forma en que los consumidores compran los productos mientras que los segundos se relacionan con los bienes y las cantidades que adquieren los compradores. Ahora bien, cuando se plantea el análisis de estos hábitos, tanto de compra como de consumo, desde la vertiente de las organizaciones, las conclusiones obtenidas son menos relevantes, lo que viene a demostrar que la atención prestada a esta parcela del consumo no es tan significativa.

A la hora de hablar de consumo en una organización formal se puede establecer una identificación con un cierto tipo de grupo social puesto que aparecen muchas pautas comunes en sus procesos de adquisición. Esto es, desde la compra institucional se ofrece respuesta a las actuaciones laborales de un trabajador que debe respetar las políticas formales, las limitaciones y los requisitos establecidos por su organización. Por tanto, la compra institucional sería el proceso de decisión a tra-

vés del cual las organizaciones establecen formalmente la necesidad de adquisición de productos y servicios, identificando, evaluando y escogiendo entre las diversas marcas y proveedores.

Además, a nadie se le escapa que bajo la etiqueta o continente de consumo institucional se aglutinan contenidos muy dispares. Por ello, a continuación se presenta una diversidad de organizaciones en las que de forma intuitiva puede identificarse la existencia de esas actividades de mercadeo (intercambio entre dos partes, objetivo de beneficio o bienestar y satisfacción del consumidor) que posibilitan el análisis diferenciado de distintos consumos institucionalizados:

- Cualquier actividad empresarial que con fines lucrativos actúa de acuerdo con las fuerzas del mercado.
- Asociaciones privadas como clubes deportivos o colegios profesionales.
- Empresas concesionarias de servicios públicos, educación concertada o clínicas sanitarias privadas.
- Asociaciones de utilidad pública.
- Empresas públicas.
- Administraciones Públicas (Ministerios, Consejerías autonómicas, Diputaciones provinciales, Ayuntamientos, etcétera).

#### Rasgos básicos

Las características más significativas que rodean al consumo institucional pueden quedar sintetizadas de la siguiente forma:

- 1.- Las compras realizadas desde las organizaciones, tanto en unidades como en valor monetario, represen-

## EL CONSUMO EN LAS ORGANIZACIONES FORMALES

VICTOR J. MARTIN CERDEÑO  
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA



tan porcentajes muy importantes de las ventas totales que realizan las empresas. Sirvan como ejemplos la compra gubernamental o la reventa.

– La compra gubernamental está basada en la adquisición de productos y servicios que los votantes y sus representantes (administración central, comunidades autónomas y municipios) establecen como necesarios para llevar a cabo las principales funciones de gobierno. Cada artículo que se compra requiere una gran cantidad de decisiones relativas al momento y lugar de compra, forma de pago y especificaciones necesarias aunque, normalmente, se favorecen las ofertas de menor coste que cumplan los requerimientos marcados.

– En el mercado de reventa se adquieren bienes o servicios con el propósito de volver a venderlos o alquilarlos a otros consumidores para obtener un beneficio derivado de la utilidad del tiempo, del lugar y de la posesión. Este grupo incluye, básicamente, a los comerciantes mayoristas y minoristas. En los establecimientos tradicionales el propietario suele realizar la selección y la compra de las mercancías mientras que en las grandes empresas de distribución la compra es una función especializada y un trabajo a tiempo completo donde se mejoran continuamente las técnicas de adquisición.

**2.-** Desde la óptica del consumo institucional se distinguen tres tipos de situaciones de compra. Una compra nueva es aquella que se realiza por primera vez o tiene un carácter especial para la organización y, por tanto, requiere conseguir información y establecer criterios rigurosos para evaluar al producto o servicio al tiempo que se fijarán las pautas para las compras posteriores. La compra directa es una operación sistemática que supone adquisiciones realizadas en condiciones similares para satisfacer necesidades permanentes o recurrentes. La compra modificada se da cuando los compradores valoran las adquisiciones que se hacían hasta ese momento, reevalúan todas las posibles alternativas y cambian sus opciones en función del producto, servicio, precio u otros términos.

**3.-** El catálogo de bienes y servicios adquiridos por las organizaciones es amplio y variado (materias primas, productos semielaborados, suministros, reparaciones, mantenimientos...) aunque, generalmente, responderá a unas especificaciones que han sido previamente fijadas. Por otra parte, resulta habitual que las organizaciones almacenen ciertos productos y que presten una especial atención al servicio post-venta y a la inmediatez y certidumbre del suministro.

**4.-** Los compradores institucionales más importantes muestran un elevado grado de concentración geográfica ya que los intereses privados tienden a estar representados en los centros urbanos más significativos mientras que las decisiones públicas más relevantes también son abordadas en entornos centralizados. Sin embargo, no hay que olvidar que existe una fracción representativa de consumo en organizaciones que está muy atomizada en función de la vertebración territorial (hospitales, escuelas, ayuntamientos...).

**5.-** Las organizaciones tienen una demanda derivada, en último término, de la demanda de bienes de consumo puesto que si los consumidores individuales no demandan determinados bienes o servicios, las organizaciones disminuyen las adquisiciones necesarias para producirlos o prestarlos. Además, el volumen total

de bienes y servicios que compran las organizaciones no se ve muy afectado por los cambios en el nivel de precios, ya sean aumentos o disminuciones, lo que indica que la demanda institucional es inelástica.

**6.-** Los criterios para evaluar la compra institucional son tanto racionales como emocionales aunque, en general, el interés de la organización radica más en la satisfacción global que reporta la oferta que en las propias características o atributos individuales de los productos o servicios adquiridos.

En el caso concreto de los compradores gubernamentales, que son observados desde diversos niveles públicos y cuyas decisiones de gasto están sujetas a revisión, será necesario pasar por un importante proceso



burocrático. En este sentido, las prácticas de compra desde las esferas públicas son complejas e incómodas para los proveedores que se quejan del excesivo papeleo, énfasis en ofertas a bajo precio, retraso en la toma de decisiones, cambios frecuentes de personal o alternancias políticas. No obstante, el gobierno suele distribuir información para describir cuales son sus prácticas habituales, procedimientos y necesidades de compra en unos catálogos generales de bienes y servicios.

7.- Como el número de clientes es reducido y, además, tienen un gran poder de compra, se observa una estrecha relación entre los clientes y los vendedores de los mercados institucionales y se espera que, con frecuencia, los proveedores preparen ofertas que se ajusten exactamente a las necesidades de cada cliente específico. En otras ocasiones, el comprador institucional prefiere una solución global para todas sus necesidades y no tener que tomar decisiones separadas; por tanto, solicita ofertas de los proveedores para cubrir todos sus requerimientos.

8.- Cada vez en un mayor número de casos, la demanda institucional se realiza por personas cualificadas, bien formadas, que dedican su tiempo a aprender como comprar mejor y muestran una escasa asimetría de información con respecto al vendedor ya que su habilidad y profesionalidad le conducen a valorar cada situación de compra de una forma más técnica y objetiva.

9.- Las organizaciones, con carácter general, son "perezosas" para cambiar de suministrador debido, principalmente, a tres razones. Primera, el proveedor actual, en igualdad de condiciones, se percibe como el de menor riesgo. Segunda, examinar otras posibilidades resulta costoso tanto en recursos humanos como físicos. Y, tercera, la interdependencia entre comprador y vendedor lleva a la acumulación de buenas intenciones y al establecimiento de relaciones personales entre ambos.

10.- Y, a título orientativo, pueden esbozarse como rasgos del perfil del comprador institucional (2):

- Edad promedio de 43,7 años.
- Varón en el 92% de los casos.
- Habitualmente está casado (83%).
- Suele tener estudios universitarios (59%).
- Lleva realizando labores de compras durante más de 13 años.
- Supervisa a una media de 7 personas.
- Lleva una gestión informatizada de las compras.
- Tiene articulados diversos procesos para entrevistar, diversificar y evaluar a los proveedores.
- Dedicar su jornada laboral a trabajo administrativo (32%), a negociación (21%), a selección de proveedores (18%), a investigación de productos (15%) y a otras actividades (14%).
- Soporta una elevada movilidad geográfica derivada de negociaciones, exposiciones y visitas corporativas.

La dinamicidad y heterogeneidad de la oferta comercial junto al incremento y complejidad de la demanda de las organizaciones formales ha supuesto que quedara atrás la época en la que apenas una persona fuese la encargada de realizar los voluminosos aprovisionamientos para, por ejemplo, empresas, hospitales o ayuntamientos. En la actualidad, resulta habitual que las decisiones de compra sean afrontadas por un grupo de personas (centro o departamento de compra) donde además del comprador están otros individuos que influyen en función de sus intereses y motivaciones (usuario, prescriptor, decisor, filtros).

Conforme a lo expuesto, el consumo en las organizaciones formales abarca una parte importante del volumen global de comercialización y, por tanto, no queda justificado el carácter marginal o secundario con el que ha sido analizado hasta el momento (3). ■

## NOTAS

(1) (KOTLER, P.: 1991).

(2) Adaptado de (LOUDON, D. y DELLA BITTA, A.: 1993).

(3) Cualquier estudio sobre los hábitos de consumo y de compra de las organizaciones formales debe atender a:

- CASARES, J. (1995): Una aproximación socioeconómica a la rebelión de las masas. Ed. Dykinson. Madrid.

- HOWARD, J. A. (1989): Consumer Behavior in Marketing Strategy. Prentice-Hall, Inc. Hertfordshire. Versión en castellano (1993): El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing. Ed. Díez de Santos. Madrid;

- KOTLER, P. (1991): Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice-Hall International. Hertfordshire. Versión en castellano (1992): Dirección de marketing. Prentice-Hall. Madrid.

- LOUDON, D. y DELLA BITTA, A. (1993): Consumer Behavior: Concepts and Applications. Mc Graw Hill, Inc. USA. Versión en castellano (1995): Comportamiento del consumidor. Concepto y aplicaciones. Mc Graw Hill. México.

- SANTESMASES, M. (1992): Marketing. Conceptos y estrategias. Ed. Pirámide.