



Cómo citar el artículo

Manrique Molina, L. F. (2014). Comportamiento de compra organizacional, una exploración del estado actual. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 43, 113-130. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/555/1101>

Comportamiento de compra organizacional, una exploración del estado actual¹

Organizational Buying Behavior, an Exploration of the Current Situation

Comportement d'achat organisationnel, une exploration de l'état actuel

1. Producto de "Investigación para la mejora de currículos de Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor" y para evaluación de investigaciones futuras en la línea. Contexto Departamento de Administración de Empresas Pontificia Universidad Javeriana, línea de investigación en mercadeo y organizaciones. Participante: Luisa Fernanda Manrique Molina. Financiación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana. Inicio: Enero 30 de 2014, culminación: Julio 31 de 2014

Luisa Fernanda Manrique Molina

Ingeniera Industrial

Magíster en Gerencia Internacional y Magíster en Administración

Docente del programa de Administración de Empresas

Pontificia Universidad Javeriana Bogotá

Manrique.luisa@javeriana.edu.co

luisamanrique@daad-alumni.de

Recibido:	11 de junio de 2014
Evaluated:	11 de agosto de 2014
Aprobado:	25 de agosto de 2014
Tipo de artículo:	Revisión de tema

Resumen

El comportamiento de compra organizacional (OBB, por su sigla en inglés) es cada vez más importante para el desarrollo de marcas y empresas más rentables. Los gerentes y académicos necesitan conocer cómo el conocimiento sobre este proceso se ha desarrollado en años recientes. Específicamente, quiénes lo inician, quiénes son las personas clave involucradas en el proceso, cuáles son los momentos críticos y cuáles son los canales más importantes tanto para la distribución como para las comunicaciones a lo largo de este proceso. Con este estudio se pretende obtener una aproximación teórica en el campo. Para ello se llevó a cabo una revisión de la literatura, a partir de la revisión de libros de mercadeo especializados y artículos de investigación publicados en revistas académicas entre 1967 y 2013 en las bases ISI Web of Science, EBSCOhost y Scopus. Este enfoque permitió conocer el desarrollo del concepto, identificar los principales temas en los cuales la investigación sobre el comportamiento de compra de la organización se ha centrado y sugerir las posibles direcciones futuras en referencia a la investigación.

Palabras clave

Centro de compras, Comportamiento de compra organizacional, Consumidor industrial, Mercadeo entre empresas (B2B –Business-to-Business).

Abstract

The organizational buying behavior (OBB) is increasingly important for developing more profitable brands and companies. Managers and scholars need to know how the knowledge about this process has been developed in recent years, specifically who started this process, who is the key people involved in the process, which are the critical moments and which are the most important channels for both distribution and for communications through this process. This study is intended to obtain a theoretical approach on the field, in order to achieve this a review of the literature has been performed, based on marketing books

and research articles published in academic journals from 1967 to 2013 in the databases ISI Web of Science, EBSCOhost and Scopus. This approach allowed knowing the development of the concept, identifying the main research topics on the organizational buying behavior and suggesting future directions regarding the research.

Keywords

Buying center, Business to business marketing, Industrial consumer, Organizational buying behavior.

Résumé

Le comportement d'achat organisationnel est de plus en plus important pour le développement des marques et des entreprises plus rentables. Les gérants et académiques nécessitent de connaître comment s'est développé la connaissance au sujet de ce procès dans les années récents, en particulier de connaître qui sont les personnes qui l'ont commencé, qui sont les personnes clés liés au processus, quels sont les moments critiques et quels sont les canaux les plus importants pour la distribution et pour les communications dans ce processus. L'objectif de cette étude est d'obtenir une approche théorique sur ce domaine, par conséquent on a réalisé une révision de la littérature, à partir de la révision des livres de commercialisation spécialisés et d'articles de recherche publiés dans journaux académiques entre 1967 et 2013 sur les bases ISI Web of Science, EBSCOhost et Scopus. Cet approche a permis de connaître le développement de concept et d'identifier les principaux sujets sur lesquels est focalisé la recherche au sujet de le comportement d'achat des entreprises et suggérer les possibles directions futurs par rapport à la recherche.

Mots-clés

Centre d'achats, Comportement d'achat organisationnel, Consommateur industriel, Commercialisation entre entreprises.

Introducción

En el escenario de mercadeo industrial o Business-to-Business (B2B), el proceso de compra es un tema esencial, no únicamente porque es un punto interesante para apalancar el desempeño en la compañía a través de los ahorros, sino que se desarrolla en un sistema complejo con las diferentes partes interesadas. Es difícil para los gerentes de mercadeo en las diferentes empresas el poder identificar quién inicia este proceso, por qué lo hace, en cuál departamento se encuentran los iniciadores, cómo es que este proceso se desarrolla en las compañías, quién, además de los iniciadores es el personal clave involucrado y cuáles son los momentos críticos y los canales importantes a lo largo de este proceso para comunicar sus mensajes entre sus clientes. Bajo este orden, es importante entender este proceso y saber las respuestas correctas a dichas preguntas. Pensando en esto sería posible crear e implementar un marco de trabajo en mercadeo correcto para llegar a los tomadores de decisiones en el momento correcto y que de este modo les podamos proporcionar las soluciones correctas, mejorando el desempeño de sus marcas y de sus compañías como un todo.

Los mercados industriales² tienen algunas características que contrastan drásticamente con aquellos de los mercados de consumo: hay menos compradores y son más grandes, se observa una relación íntima entre proveedor y cliente, compras profesionales, existen varios elementos que influyen la compra, se necesitan múltiples llamadas de venta, se encuentran demandas derivadas, demandas rígidas, demandas fluctuantes, compradores concentrados y dispersos geográficamente y compras directas (Kotler & Keller, 2009).

Armstrong y Kotler consideran que las diferencias principales pueden encontrarse en la estructura y demanda del mercado, la naturaleza de la unidad compradora y los tipos de decisiones y los procesos de decisión involucrados, por lo cual cada caso necesita un enfoque diferente para satisfacer las necesidades del cliente (2003).

El propósito de este artículo es lograr un mayor entendimiento del OBB y de los factores que lo influyen cuando compran en un ambiente B2B. Esto presenta qué criterios y qué conceptos son más importantes para los comerciantes en los mercados comerciales cuando compran, según la literatura. El estudio académico más reciente sobre la investigación desarrollada en el OBB fue producido por Sheth (1996); el cual da una clasificación de los estudios entre 1970-1995 según el modelo de OBB que usaban, su enfoque de investigación y otros factores como las compras socialmente responsables; este también planteó ciertos consejos para investigaciones futuras. El documento de investigación de Spekman & Thomas también da una visión general sobre la investigación en OBB y sus direcciones futuras (Spekman & Thomas, 2011).

Se ha desarrollado una revisión exploratoria y narrativa en cinco libros especializados en mercadeo en inglés, español y alemán, y también en parte de la literatura académica. El alcance que se le dará a este trabajo será como insumo para el mejoramiento de programas de asignaturas en el área de mercadeo y el fortalecimiento de líneas de investigación universitarias.

Para poder identificar los posibles artículos relevantes, las palabras clave iniciales que se usaron para la búsqueda fueron: “centro de compras (buying center)” y “comportamiento de compra organizacional (organizational buying behavior)”. Durante el proceso de investigación, estas palabras clave en español e inglés se agregaron en cadenas de búsqueda. Las palabras clave fueron combinadas y usadas para buscar en los títulos, los resúmenes, las palabras clave y los textos de los artículos

² Los mercados industriales consisten de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios usados en la producción de otros bienes o servicios que son vendidos, rentados o proporcionados a otros (Kotler & Keller, Marketing Management, 2009).

en el tema, limitando los resultados a artículos publicados en inglés y español. las ecuaciones de búsqueda que se generaron fueron:

(TS=("buying center"+"organizational buying behavior")) AND Idioma: (English, Spanish) AND Tipos de documento: (Article).

TITLE-ABS-KEY ("buying centre" + "organizational buying behavior") AND SUBJAREA(mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND PUBYEAR > 1966 AND PUBYEAR < 2014

SU "Buying center" AND AB "organizational buying behavior" OR TI "organizational buying behavior" OR TI "Buying center" AND AB "Buying center" AND SU "organizational buying behavior" Tipo de documento: Article Idioma: English, Spanish. Período de tiempo: Todos los años.

Las anteriores ecuaciones se ingresaron en bases de datos relacionadas con el campo; la investigación se desarrolló en tres bases de datos separadas y destacadas en el campo académico de mercadeo y negocios: ISI Web of Science, EBSCOhost y Scopus. El resultado de estas búsquedas arrojó un total de 24 artículos los cuales fueron incluidos en este análisis. Se realizaron búsquedas adicionales con los términos clave por separado pero esto arrojaba resultados con contribuciones parecidas, marginales, poco relevantes o demasiado especializadas y que se salían del alcance de este estudio. Se incluyeron algunos de estos resultados y cabe anotar que los autores reconocidos en el campo son pocos y esto limitó el análisis. Sin embargo, una investigación más detallada, como una revisión sistemática de la literatura sería el siguiente paso para la investigación en el tema.

A través de la información obtenida a partir de las diferentes fuentes secundarias, se evaluó la situación real de la teoría del comportamiento de compra organizacional; y al comparar y analizar los diferentes estudios y el trasfondo teórico de forma crítica fue posible encontrar nuevas oportunidades y riesgos acorde con estos para hacer conclusiones y recomendaciones apropiadas a los gerentes e investigadores a corto y mediano plazo.

Este documento está organizado como se menciona a continuación. Las diferentes teorías de trasfondo y el marco conceptual sobre este tema serán descritos en la siguiente sección, y luego se presentarán las diferentes situaciones de compra para una compañía, las estructuras de compra dentro de las compañías, tales como el centro de compras, y los diferentes factores que influyen este comportamiento de compra B2B. Estas partes apuntan a entender el estado del arte de la teoría del comportamiento de compra.

La última sección da conclusiones específicas sobre el proceso de decisión de compra; como resultado de esta teoría, el proceso de compras será descrito en general a partir de la teoría y se complementará con el análisis crítico.

Marco conceptual

Para poder obtener un mejor entendimiento del tema, los términos más importantes sobre el tema tienen que ser definidos.

Compras organizacionales

Robinson, Faris y Wind (1967) publicaron su libro seminal *Compras Industriales y Mercadeo Creativo* (Industrial Buying and Creative Marketing), con el "marco de trabajo de la matriz de compras (buy-grid framework)". Posteriormente, en 1972, Webster y Wind presentaron su modelo general para

entender el comportamiento de compra organizacional (Webster & Wind, 1972a) y poco tiempo después, en 1973, Sheth presentó su modelo de comportamiento del comprador industrial (Sheth, 1973). Juntos, estos tres trabajos dispusieron los cimientos conceptuales para el estudio del comportamiento de compra organizacional (Johnston & Lewin, 1996).

La compra organizacional se definió por Webster y Wind así: “es el proceso de toma de decisiones por el cual las organizaciones formales establecen las necesidades de comprar productos y servicios e identifican, evalúan y eligen entre marcas y proveedores alternativos” (1972b, p. 2).

Varios factores son determinantes en el cambio de OBB. Algunos de ellos son la competitividad global, mucho más importante en el sector de manufactura; la reestructuración de la industria a través de fusiones y adquisiciones que permitió el cambio en las compras industriales de una función descentralizada a una centralizada para las organizaciones globales; y la introducción y uso de nuevas tecnologías de información (Sheth, 1996). Esto también incluye correo electrónico, Internet y los medios sociales más recientes como LinkedIn y Facebook, más el advenimiento del teléfono móvil inteligente, todo esto en conjunto, ha habilitado una mayor interacción y ofrece oportunidades más allá de los enfoques tradicionales de comunicación (Spekman & Thomas, 2011).

La función de compra

Desde el punto de vista del cliente empresarial, la función de compra es el parámetro para tomar cualquier decisión relacionada con el proceso de compra, esta se define así: “La función de compra busca obtener de fuentes externas todos los bienes, servicios, capacidades y conocimiento que sean necesarios para ejecutar, mantener y gestionar las actividades de primarias y de soporte de la compañía con las condiciones más favorables”. (van Weele, 1984, p. 14).

Ha habido un cambio de paradigma desde los 1990s, y esta filosofía ha cambiado de un enfoque transaccional a una filosofía centrada en las relaciones y en la evolución de las decisiones hacer vs. comprar según la estrategia de la compañía; esto está cambiando la forma en la que se negocia a nivel corporativo y la relación con los proveedores (Sheth, 1996).

Alcance del OBB

El OBB se refiere al mercado industrial el cual consiste de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios usados en la producción de otros productos o servicios que son vendidos, rentados o proporcionados a otros. Algunas de las industrias que componen el mercado organizacional son manufactura, construcción, transporte, comunicación, agricultura, etc.

Sin embargo, la diferencia fundamental entre el consumidor y el comportamiento de compra organizacional es que las decisiones de compra organizacional son tomadas para satisfacer las necesidades de la organización. Como resultado, las razones para la compra pueden vincularse a las necesidades de la organización más que a las necesidades inmediatas de la(s) persona(s) que toma(n) las decisiones de compra (Parkinson, Baker, & Moller, 1986).

Estrategia de compra en el mercado B2B

La función de compra implica algunos objetivos que lograr con cada estrategia de compra; resumiendo, la función de compra debe obtener el equipo, material, suministros y servicios adecuados con la calidad correcta, en la cantidad correcta, al precio correcto y del proveedor correcto, en el momento y lugar correctos (van Weele, 1984).

Debido a que los esfuerzos organizacionales se han vuelto más profesionales, la función de compra ha tenido que responder a su vez en una forma más profesional. Especialmente, incrementando la presión de mejorar las áreas de negociación donde el comprador tiene que interactuar constantemente con la compañía de ventas. Visto desde el impacto en la rentabilidad, es claro que en la situación que se ha descrito, la función de compra tendrá un efecto más grande en la rentabilidad que el que tendrá la función de ventas o mercadeo. En otras palabras, el apalancamiento de las compras sobre la rentabilidad será mayor (Parkinson, Baker & Moller, 1986).

Uno de los desarrollos más significativos en la gestión de compras fue el incremento de la atención en el desarrollo de un plan a largo plazo, o de una estrategia para las compras basada en la evaluación de los diferentes mercados de suministro de la compañía. El concepto de planeación estratégica para los mercados de suministro se ha desarrollado rápidamente en los últimos años con grandes implicaciones para el comportamiento de mercadeo organizacional.

Según Peter Kraljic (Kraljic, 1993) el proceso de compra varía dependiendo del tipo de productos involucrados, según él, se distinguen cuatro tipos de procesos de compra relacionados con los productos, a saber:

1. Productos rutinarios: estos productos tienen un bajo valor y costo para el cliente e involucran un bajo riesgo. Los clientes buscarán el menor precio y harán énfasis en las órdenes de rutina. Los proveedores ofrecerán estandarización y consolidación de órdenes.
2. Productos de apalancamiento: estos productos tienen un alto valor y costo para el cliente pero involucran un bajo riesgo de suministro ya que muchas compañías los hacen. El proveedor sabe que el cliente comparará diferentes ofertas y costos en el mercado, y necesita mostrar que su oferta minimiza el costo total del cliente.
3. Productos estratégicos: estos productos tienen un alto valor y costo para el cliente y también involucran un alto riesgo. El cliente querrá un proveedor bien conocido y confiable y estará dispuesto a pagar más que el precio promedio. El proveedor debe buscar alianzas estratégicas que tomarán la forma de una participación temprana del proveedor, programas de desarrollo conjunto e inversión conjunta.
4. Productos de cuello de botella: estos productos tienen un valor y costo bajos para el cliente pero involucran cierto riesgo. El cliente querrá un proveedor que pueda garantizar un suministro constante de productos confiables. El proveedor debe proponer partes estándar y ofrecer un sistema de seguimiento, entrega bajo demanda y una mesa de ayuda.

El mercado industrial normalmente involucra productos estratégicos, además, la ola de funciones corporativas y el crecimiento de los negocios en internet han aumentado la integración del perfil de los sistemas empresariales en los negocios y en industrias específicas como la informática (IT). Todos estos factores han contribuido a la importancia de la integración de las empresas, pero las condiciones del mercado de la economía actual basada en la colaboración son aún las razones principales por las que las compañías buscan una solución integrada. Consecuentemente, las compañías que pueden proporcionar información cuando se necesite o que pueden idear y poner

rápidamente en el mercado nuevos productos y servicios son las organizaciones líderes hoy en día. (Myerson, 2002).

Como resultado, el proceso de compra organizacional tiende a ser más formalizado ahora que antes para dichos productos, y el comprador y el vendedor suelen ser más dependientes el uno del otro. Los mercados organizacionales pueden remangarse y trabajar conjuntamente con sus clientes durante todas las etapas del proceso de compra, desde ayudarles a los clientes a definir los problemas, a encontrar soluciones, a apoyar las operaciones de posventa. En el largo plazo, los mercados organizacionales mantienen las ventas con un cliente al satisfacer las necesidades del cliente y al trabajar con él para ayudarlo a tener éxito con sus propios clientes (Armstrong & Kotler, 2003).

Tipo de compra - comportamiento de compra organizacional

Hoy en día, muchos compradores organizacionales buscan obtener todas las soluciones para sus problemas de un solo comprador, esta forma de compra se llama compra en sistema (systems buying)³. A medida que los compradores han sido más conscientes de este tipo de compra, muchos han adoptado la compra en sistema como una herramienta de mercadeo. Una variación de la compra en sistema es la contratación en sistema; donde un solo proveedor cumple todos los requerimientos MRO (Mantenimiento, reparación, operación) del comprador durante el periodo de contratación. La compra en sistema es una estrategia clave de mercadeo industrial en las subastas para la construcción de proyectos industriales de gran escala, tales como diques, fábricas siderúrgicas, etc. (Kotler & Keller, 2009).

Al nivel más básico, los comerciantes quieren saber cómo responderán los compradores organizacionales frente a diferentes estímulos de mercadeo. La Figura 1 presenta un modelo de comportamiento del comprador organizacional. En este modelo, el mercadeo y otros estímulos afectan la organización de compras y producen ciertas respuestas en el comprador. Al igual que con las compras de consumo, el estímulo de mercadeo para las organizaciones consiste de las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción; y de las cuatro fuerzas principales en el ambiente: económica, tecnológica, política y cultural. Todos estos estímulos entran en la organización y se transforman en las respuestas de los compradores: elección de productos o servicios, elección de proveedores, cantidades ordenadas, y términos de entrega, servicio y pago (Armstrong & Kotler, 2003). El "Modelo de la Matriz de Compras (BuyGrid Model)" de Robinson et al. (1967) presenta algunas de las situaciones de compra, las etapas de decisión y los roles de las diferentes funciones en la organización; un modelo más complejo es presentado por Johnston & Lewin (1996) incluyendo las relaciones comprador-vendedor y la red de comunicaciones.

³ Esta práctica se originó con las compras del gobierno en las cuales el gobierno solicitaría ofertas de los principales contratistas que ensamblaban el paquete de sistemas. El contratista era responsable de ofertar y ensamblar los subcomponentes del sistema de contratistas de segunda línea, proporcionando una solución tipo llave en mano, llamada así porque el comprador sencillamente necesitaba de una llave para hacer todo el trabajo.

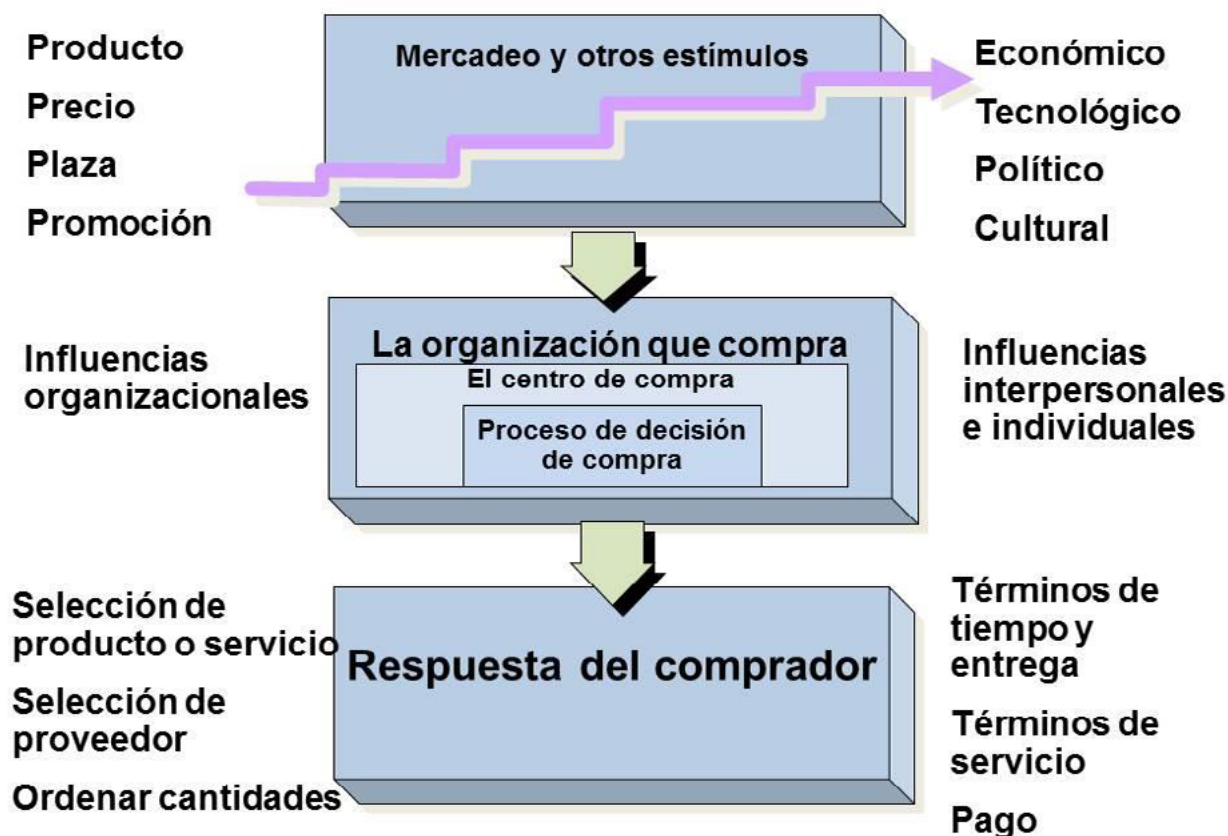


Figura 1. Modelo de comportamiento de las compras organizacionales. Adaptado de Marketing: an introduction by Armstrong & Kotler, 2003, Pearson Education, Inc. Derechos reservados 2003 de Pearson Education, Inc.

Figura 1. Modelo de comportamiento de las compras organizacionales. Adaptado de Marketing: an introduction by Armstrong & Kotler, 2003, Pearson Education, Inc. Derechos reservados 2003 de Pearson Education, Inc.

Diferentes situaciones de compra

Diferentes autores tales como Robinson et al. (1967) y Wind y Webster (1972a) han distinguido tres tipos de situaciones de compra y cuatro tipos de compras. Si bien, la distinción entre los diferentes tipos de compra es relativamente sencilla; la distinción entre los diferentes tipos de situación de compra es más compleja (Parkinson, Baker & Moller, 1986).

El comprador organizacional se enfrenta a muchas decisiones al hacer una compra. El número de decisiones depende de la situación de compra: la complejidad del problema a resolver, la novedad del requerimiento de compra, el número de personas involucradas y el tiempo requerido, Patrick Robinson y otros distinguen tres tipos de situaciones de compra: la recompra directa, recompra modificada y nueva tarea (Robinson, Faris & Wind, 1967).

La situación de recompra directa puede describirse como la decisión de comprar el mismo elemento nuevamente del mismo proveedor, es una situación de bajo riesgo para el cliente ya que los parámetros básicos de la compra son bien conocidos tanto por las organizaciones que compran como las que venden.

La situación de recompra modificada ocurre cuando hay cambios en la situación de compra ya sea en la especificación del producto, su tamaño o las condiciones de entrega o en el proveedor.

Por último la situación de nueva compra puede describirse como aquella que ocurre cuando la compañía está comprando un nuevo producto (con el cual tiene poca o ninguna experiencia) de forma frecuente, de un nuevo proveedor (Kotler & Keller, 2009).

La investigación empírica sugiere que aunque las situaciones de compra pueden ser más complejas, estas corresponden en cierto grado a estas tres clases de compra (Bunn, 1993). También se definieron la taxonomía y los patrones de uso de fuentes de información (Bunn & Clopton, 1993).

Meffert hace una clasificación de los comportamientos de compra organizacional para las compañías industriales en dos grupos dependiendo del número de compañías involucradas en el proceso de la decisión de compra, la compañía individual y los grupos de múltiples compañías. En esta clasificación, el grado de complejidad se incrementa cuando dos o más compañías tienen que interactuar para tomar una decisión de compra (Meffert, 2000).

Participantes en el proceso de compras

Los miembros de la organización que se involucran en la decisión de compras se conocen como la unidad de toma de decisiones (DMU), o el centro de compras, lo cual se explicará en la próxima sección. Se le ha dado bastante atención a la composición del DMU en el mercadeo B2B, ya que hay beneficios obvios para poder determinar quién está involucrado o quién influencia la decisión de compra. El proveedor que identifica la composición del DMU puede enfocar sus esfuerzos de mercadeo de una forma más efectiva al determinar la influencia en diferentes miembros del centro de compras y al dirigir comunicaciones persuasivas de forma más directa hacia ellos (Parkinson, Baker, & Moller, 1986).

Varios autores como Meffert (2000) y Armstrong & Kotler (2003) están de acuerdo con los cinco tipos de roles o individuos diferentes que participan en el proceso de decisión de compra organizacional definidos por Webster & Wind (1972a), ellos sugieren que una unidad de toma de decisiones es constituida por uno o más gerentes con los siguientes roles:

Usuarios: aquellos miembros de la organización que usan los productos y servicios comprados.

Influenciadores: miembros de la organización que influyen la decisión de compra incluso si no están involucrados directamente en ella.

Compradores: dichos miembros de la organización que tienen la autoridad de seleccionar proveedores y acordar los términos de compra.

Decisores: dichos miembros de la organización con el poder formal o informal para determinar la elección de final de proveedor.

Guardianes: los individuos que controlan el flujo de información dentro de la organización y que al hacerlo influyen de forma indirecta la decisión de compra (Webster & Wind, 1972a, p. 17)

Otros dos roles presentados por Webster & Wind (1972b) son:

Iniciadores: aquellos que solicitan que se compre algo. Pueden ser usuarios u otros en la organización.

Aprobadores: personas que autorizan las acciones propuestas de los decisores o compradores.

Estructuras de compra: el centro de compras

El centro de compras usualmente incluye varios participantes que pueden ocupar un rol dado en el proceso de decisiones de los participantes antes descritos (Robinson, Faris & Wind, 1967) (es decir, puede haber muchos usuarios o influenciadores). Del mismo modo, el individuo puede ocupar múltiples roles. En adición a dichos roles funcionales, los miembros del centro de compras también tienen roles estructurales basados en sus posiciones en la organización y en las tareas que desarrollan (Calder, 1977).

Un gerente de compras a menudo ocupa los roles de comprador, influenciador y guardián simultáneamente: él o ella puede determinar cuáles representantes de ventas pueden llamar a otras personas en la organización, cuál es el presupuesto y qué otras restricciones se deben poner en la compra, y qué firma efectivamente obtiene el negocio.

El centro de compras típico tiene un mínimo de cinco o seis personas y a menudo tiene docenas. El centro de compras puede incluir personal fuera de la organización cliente objetivo, tales como funcionarios del gobierno, consultores, asesores técnicos y otros miembros del canal de mercadeo (Kotler & Keller, 2009).

Las preguntas críticas sobre el centro de compras, como: ¿quién está en el centro de compras?, ¿quiénes son los compradores poderosos dentro del centro?, ¿qué quieren? y ¿cómo nos perciben? Fueron enunciadas previamente por Bonoma y aún son sujeto de investigación (1982). En una revisión anterior se sugirió que debido a las dificultades de investigar la interacción entre los diferentes miembros del centro de compras, esta había sido un área desatendida, y que había necesidad de desarrollar nuevas metodologías para estudiar los centros de compras (Zaltman & Bonoma, 1977).

Este nivel de análisis es comparativamente inaccesible para el gerente de mercadeo en ejercicio. Si bien se puede acordar que dicho enfoque puede ser deseable. También es evidente que es difícil investigar factores como las bases de poder en la decisión de compra, el uso de diferentes criterios al tomar la decisión de compra y los diferentes estilos de procesamiento y manejo de información (Parkinson, Baker & Moller, 1986).

En el 2005, Lewin & Donthu hicieron el primer meta-análisis de las relaciones entre la naturaleza de la situación de compras, la estructura del centro de compras y la participación del centro de compras. Mientras los resultados indican que los hallazgos acumulativos en algunos casos son robustos, en otros casos no lo son. Un análisis subsiguiente del moderador indicó que las características del diseño del estudio dan cuenta de una variación significativa en los hallazgos entre los estudios (Lewin & Donthu, 2005).

Hay cierta investigación sobre la relación entre la esencia y las presiones del trabajo de los participantes del centro de compras y sus preferencias al priorizar los elementos de la mezcla de mercadeo. Esta investigación mostró que en adición a las especificaciones ambientales y las características de los empleados, sus "Propiedades de Posición Organizacional" (OPP) también tenían un impacto significativo sobre sus preferencias al priorizar las 4 Ps de la Mezcla de Mercadeo (Eyni, Saeedikiya, Rabieie, & Abbazadeh, 2012).

Factores de influencia sobre el OBB

Dentro del centro de compras cada participante tiene diferentes intereses, empatía, autoridad, estatus, motivaciones personales, percepciones, preferencias y poder de persuasión. Cada uno de ellos es probable que le dé prioridad a criterios de decisión muy diferentes según su rol en la organización. Cuando las ofertas de los proveedores son similares, los compradores pueden satisfacer los requerimientos de compra con cualquier proveedor y entonces le dan mayor consideración al tratamiento personal que reciben (Van der Valk & Rozemeier, 2009).

El grado en el cual los compradores organizacionales dan cuenta de sus elecciones de compra está inversamente relacionado con el grado de similitud de las diferentes ofertas; en otras palabras, los compradores son más responsables por sus elecciones y prestan más atención a los factores económicos cuando las ofertas no son similares. Los compradores organizacionales responden a cuatro influencias básicas: ambiental, organizacional, interpersonal y cultural e individual, la figura 2 muestra los diferentes aspectos de las influencias (Webster & Wind, 1972).

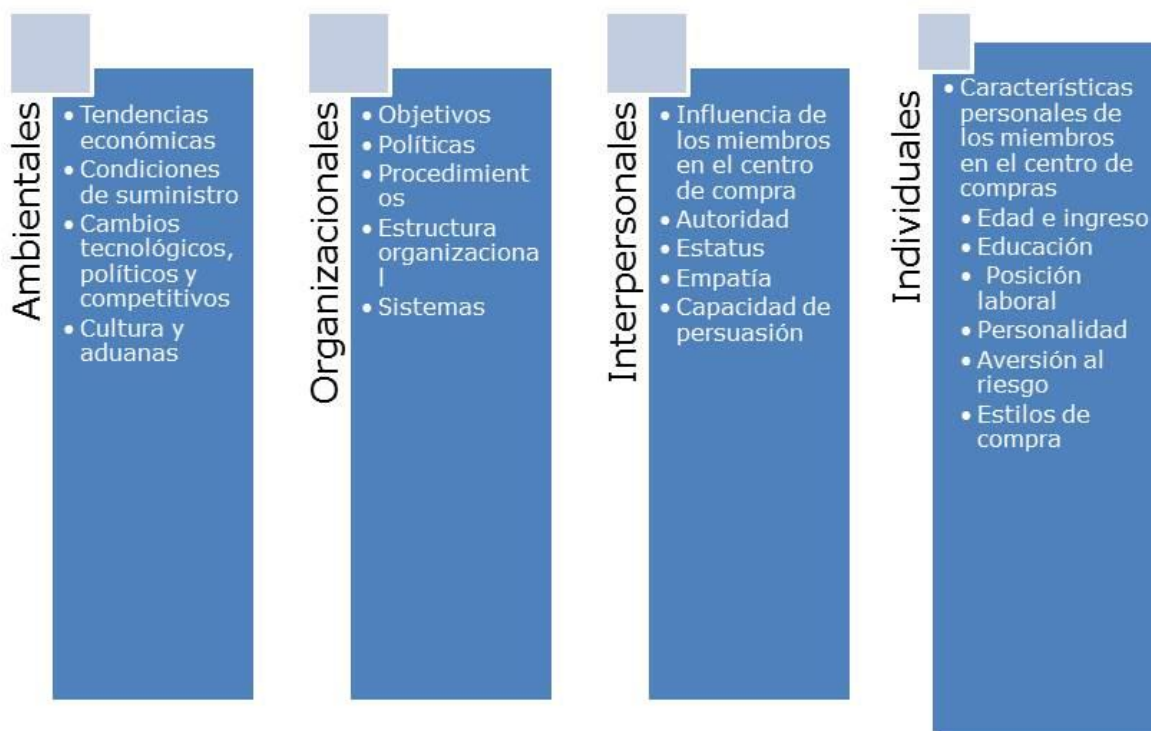


Figura 2. Cuatro elementos que influyen los compradores organizacionales. Adaptado de "A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour", by Webster & Wind, 1972, Journal of Marketing, Vol.36. p. 13 Copyright 1972 por el Journal of Marketing.

Las posteriores investigaciones examinaron la composición e interacción del grupo responsable de la decisión de compra o del centro de compras (Van der Valk & Rozemeier, 2009). La decisión de compra del centro de compras sobre qué comprar puede modelarse como una decisión de elección de grupo basada en las preferencias individuales de sus miembros (Sashi, 2009). Según Webster y Wind (1972, p.18) "El individuo está en el centro del proceso de compras, operando dentro del centro de compras que a su vez está vinculado por la organización formal, la cual a su vez está embebida en las influencias del ambiente más amplio".

Factores ambientales

Las decisiones de compra organizacional se toman en el contexto de factores externos cambiantes. Estas se precipitan por la respuesta de la compañía a este ambiente externo y son influenciadas directamente por este. (Parkinson, Baker & Moller, 1986).

Dentro del componente macro, los compradores organizacionales toman en cuenta diferentes factores económicos, incluyendo la inversión, gasto del consumidor, tasas de interés y niveles de producción, a su vez monitorea activamente los desarrollos tecnológicos, regulatorios, políticos y competitivos⁴. Su comportamiento estará fuertemente influenciado por dichos factores en momentos de recesión, por ejemplo; luego los compradores organizacionales reducirán su inversión en plantas, equipos e inventarios. En este tipo de periodos es poco lo que pueden hacer los mercados industriales para estimular la demanda total, de forma que ellos normalmente intentarán luchar más duro para incrementar o por lo menos para mantener su participación en la demanda (Palmatier, 2008). Los factores culturales son especialmente importantes para los comerciantes que le venden a firmas en otras naciones. Ellos deben estar conscientes de las actitudes y prácticas culturales, ya que estas permean las transacciones business-to-business (Kotler, 2001).

Factores organizacionales

Cada organización tiene objetivos, políticas, procedimientos, estructuras organizacionales y sistemas específicos de compra. Kotler (2001) dice que los mercados organizacionales necesitan concienciarse de las diferentes tendencias organizacionales en la compra; algunas de estas son:

Mejora del departamento de compras: Animado por las presiones competitivas, las compañías tienen en sus departamentos de compra personal con MBAs que aspiran a ser CEOs⁵. En respuesta a esta tendencia, los mercados organizacionales deben mejorar de forma correspondiente su personal de ventas para igualar el alto calibre de los compradores organizacionales.

Roles transfuncionales: la mayoría de profesionales de compra describen su trabajo como algo más estratégico, técnico, orientado al equipo y que involucra más responsabilidad que nunca⁶.

Compras centralizadas: en las compañías multidivisionales, la mayor parte de las compras es realizada por divisiones separadas debido a sus diferentes necesidades. Sin embargo, algunas compañías han recentralizado sus compras, ya que esto usualmente les proporciona unos ahorros sustanciales. Para el comerciante organizacional, esto se traduce en lidiar con menos y menos compradores de alto nivel y en el uso de un grupo de cuentas de ventas nacional para manejar los grandes compradores corporativos.

Compras por internet: las compañías ahora no están tan solo publicando sus propias páginas web para venderles a compradores organizacionales, ellos también están estableciendo intranets para la comunicación interna y extranets para tener contacto con proveedores y distribuidores frecuentes.

⁴ Estos factores generales forman el ambiente dentro del cual se toman las decisiones de mercadeo, y es obviamente importante que el profesional de mercadeo sepa identificar y predecir el efecto de las influencias ambientales que son relevantes para sus propios mercados. (Parkinson, Baker & Moller, 1986, p. 159).

⁵ MBA se refiere a un individuo con un grado en Administración de Empresas. CEO se refiere a la posición de Director Ejecutivo.

⁶ Es el resultado de una encuesta realizada en 1998, en la cual sesenta y uno por ciento de los compradores encuestados dijeron que el grupo de compras estaba más involucrado en el diseño y desarrollo de nuevos productos que hace 5 años. Más de la mitad de los compradores ahora participa en equipos transfuncionales, con proveedores bien representados.

Evaluación del desempeño de la compra y desarrollo profesional de los compradores: muchas compañías han fijado sistemas de incentivos para recompensar a los gerentes de compra por su buen desempeño de compra. Estos sistemas están llevando a los gerentes de compra a incrementar su presión sobre los vendedores para lograr mejores términos (Kotler, 2001).

Este tipo de análisis de influencias de la compra organizacional ha sido reportado esporádicamente en la literatura. Uno de los problemas de aplicar dichos conceptos en una situación práctica es la dificultad para poder medirlos. A menos que el investigador tenga acceso a la organización de una forma extensa a través del tiempo, es difícil medir el clima organizacional y los sistemas de comunicación que se deben considerar (Parkinson, Baker, & Moller, 1986).

Verville y Halington (2002) aplicaron el modelo OBB para la adquisición de sistemas para empresas y exploraron los factores que la influenciaban usando un método de estudio de caso en el proceso de decisión para adquirir software ERP. Las influencias organizacionales constaban de la aceptación del usuario, referencias externas de otras organizaciones, nueva administración, solución de un solo distribuidor y criterios económicos tales como el precio.

Factores interpersonales

Como se esperaba, los diferentes participantes en el centro de compras usualmente tenían intereses diferentes, autoridad, estatus, empatía y poder de persuasión. Esto implica interacciones complejas entre ellas. Para el profesional de mercadeo no es posible conocer fácilmente qué tipo de dinámicas de grupo tienen lugar durante el proceso de la decisión de compra. Sin embargo, las firmas exitosas intentan frecuentemente mejorar su conocimiento sobre los participantes individuales del centro de compras para capacitar su personal de ventas y para estar más sincronizado con la influencia de los factores interpersonales (Kotler & Friedhelm, 2006).

Algunas reglas básicas aquí son la influencia que dichos individuos tienen en los otros miembros y su comportamiento durante el proceso de compra en áreas tales como negociación, regateo, formación de coaliciones y resolución de conflictos. Al usar la teoría de la influencia social, dicho comportamiento se ha analizado, el cual se enfoca entre otras cosas en el poder base de una persona y en los métodos de resolución de conflictos. El conflicto entre los miembros del centro de compras puede resolverse a través de la fuerza o el estatus, patrocinio o recompensas, y atractivo y credibilidad⁷. La importancia relativa de la influencia del boca a boca en la decisión del comprador se ha comparado a la importancia percibida de otras fuentes de información más formales en una variedad de entornos diferentes (Parkinson, Baker, & Moller, 1986). Martilla (1971) determinó la importancia de la comunicación boca a boca dentro de las firmas y la exposición de los líderes de opinión a la comunicación impersonal. En 1984, un estudio empírico también mostró la importancia de esta comunicación para los tomadores de decisiones (Moriarty & Spekman, 1984). La importancia de la información de mercadeo también fue sujeto de estudio arrojando resultados importantes (Deshpande & Zaltman, 1987).

Factores individuales

Según Parkinson, Baker & Moller (1986), las características individuales del proceso relevantes para los participantes en el proceso de decisión de compra se clasifican en siete categorías:

⁷ El concepto de liderazgo de opinión también se ha explorado en el ambiente de las decisiones de compra organizacionales. Varios estudios realizados como estudios empíricos de influencia social en el proceso de compra organizacional reportados por Robertson and Wind (1980), Thomas (1982) y Moriarty and Spekman (1984) han mostrado la importancia del contacto informal dentro del centro de compras y entre los miembros del centro de compras y los miembros de otras organizaciones. Dichos estudios han mostrado que hay líderes de opinión a los cuales se pueden remitir para solicitar consejo u opinión durante el proceso de compras.

1. Demografía personal y organizacional: según la edad, ingresos, educación, ocupación en la empresa, tareas y roles en la compra, duración de servicio en la compañía y responsabilidades del comprador.
2. Rasgos de la personalidad: actitudes respecto al riesgo y cultura, confianza en sí mismo (general y específica a situaciones individuales), capacidad de innovar, estilo cognitivo, necesidad de seguridad, deseabilidad social (necesidad de recompensas o conformismo), liderazgo de opinión y potencial de cooperación.
3. Actitudes relacionadas con la compra: comprenden dichas tendencias generales como las actitudes para la importancia de la función de compras en sí misma, y cómo debería organizarse. Otras actitudes incluyen actitudes relacionadas con el proveedor y el producto para compras específicas, tales como la credibilidad percibida de los representantes del proveedor.
4. Conocimiento relacionado con la compra: comprende tanto la experiencia general como el conocimiento sobre las situaciones de compra en las cuales pueda participar el comprador y en conocimientos específicos sobre las tareas de etapas individuales en las situaciones de compra específicas.
5. Patrones perceptuales: es una función de las actitudes individuales y de la experiencia de las situaciones relacionadas. Esta percepción es influenciada por las comunicaciones de mercadeo de los proveedores (publicidad, personal de ventas, ferias comerciales, etc.), al igual que el riesgo que se ve en situaciones particulares.
6. Patrones de toma de decisiones: indican cómo es que el comprador evalúa los proveedores, en términos de los criterios que se aplican en la evaluación de proveedores y cómo se sopesan dichos criterios. Adicionalmente, dichos patrones también involucran diferentes tipos de comportamiento de procesamiento de información y de decisiones.
7. Patrones de comportamiento interpersonales: se refiere a los patrones de negociación del individuo y al comportamiento de los individuos en las situaciones de conflicto. Estos patrones conductuales son influenciados por los rasgos de personalidad del individuo, y por el clima organizacional o las normas de la compañía en la que trabaja.

La investigación de Verville y Halington (2002) manifestó que las influencias individuales/interpersonales/grupales son: la influencia de los miembros del equipo de adquisición, el estilo de toma de decisiones del individuo, el liderazgo (por ejemplo, gerente de proyecto/director de proyecto) del individuo, la habilidad del líder para ensamblar el equipo de adquisición, la experiencia pasada (positiva/negativa) del individuo/grupo con tecnología relacionada con la experiencia del equipo en situaciones de compra similares, composición del equipo, los cargos que los miembros del equipo ocupan en la organización, etc.

Conclusiones

Los límites de este estudio requieren un reconocimiento, ya que este no buscaba desarrollar un estudio representativo, sino una revisión de la literatura de manera exploratoria sobre el tema, esta no revisó toda la literatura en otras bases de datos o en otras publicaciones académicas ni literatura gris. Así mismo, también es posible que durante el proceso de selección algunos artículos hubiesen sido excluidos involuntariamente.

El marco de trabajo teórico ha sido desarrollado lentamente durante los últimos 20 años. Los modelos de Webster y Wind (1972) y Sheth (1973) iniciaron la discusión académica en torno al tema. Luego durante los años ochenta la investigación se desarrolló en miras a entender más y a medir los diferentes factores que influenciaban el proceso de compra organizacional (Fortin & Brent Ritchie, 1980) y a conocer a los actores que influyen desde su posición organizacional (Ronchetto, Hunt & Reingen, 1989) pasando por los efectos ambientales de los sistemas (Johnston & Bonoma, 1981) y del intercambio de información (Johnston & Spekman, 1987), durante los años noventa la investigación fue de un enfoque positivista (Wilson, Lilien & Wilson, 1991) hacia una perspectiva de sistemas y pasando de un enfoque basado en el comprador o cliente a un enfoque basado en la relación vendedor – comprador (Wilson D., 1995). Durante la primera década del nuevo milenio con el advenimiento de nuevas tecnologías, se presenta la posibilidad de una convergencia entre los mercados industriales y de consumo (Wind, 2006), en 2012 se encuentran estudios sobre sensibilidad de marca en el centro de compras (Brown, Zablah, Bellenger, & Donthu, 2012) y de nuevo sobre cómo la posición influencia el proceso de compra (Eyni, Saeedikiya, Rabeie, & Abbaszadeh, 2012).

El centro de compras aún es un equipo orgánico transfuncional que cambia según la tarea y que necesita más investigación, especialmente sobre la forma en que se manejan las relaciones a su interior.

Inclusive en el caso que dos compañías tengan la misma necesidad, si sus centros de compras son diferentes, el comportamiento de los compradores será diferente, y producirá una elección de soluciones diferentes en las dos compañías. Por un lado, si los centros de compras son similares para las compañías con necesidades similares, el comportamiento esperado del comprador será similar y resultará en elecciones de soluciones similares.

Los gerentes de mercadeo deben considerar el proceso de decisión y los mensajes objetivo a lo largo de las diferentes capas desde los influenciadores hasta el aprobador final al diseñar campañas de mercadeo. Para empezar este proceso, los gerentes de mercadeo tienen que mirar su contenido y evaluarlo. Esto es importante para asegurar la estrategia para encontrar los individuos objetivo de las campañas y así mejorar la rentabilidad de la inversión de las campañas de mercadeo.

Ya que los centros de compras no pueden contactarse fácilmente, es importante que el gerente de mercadeo se comunique con ellos en los momentos de contacto claves. Al inicio del proceso la mayoría de los compradores buscan información en Internet y especialmente en los sitios web de los distribuidores y buscan reseñas de las comunidades sociales, estos serían canales valiosos para iniciar la interacción.

Igualmente, como el boca a boca es un factor de influencia importante entre los miembros del centro de compras, este puede ser una prioridad para los gerentes de mercadeo. Sin embargo, una barrera importante para la adopción de un mercadeo boca a boca más amplio ha sido la falta de entendimiento sobre qué y cómo medir el impacto del mercadeo boca a boca. Ya hay algunas publicaciones norteamericanas, las cuales son un recurso educacional para los profesionales de mercadeos para entender mejor las métricas y la medición relacionada con los programas de medios sociales y el boca a boca.

El uso de los medios sociales está en boga. Si bien era virtualmente inexistente hace unos cuantos años, los medios sociales hoy en día son esenciales para el proceso de compra de soluciones del mercado organizacional. Es importante que los gerentes de mercadeo empiecen a usar de forma más intensa y estratégica los medios disponibles como blogs, comunidades en línea, Twitter, LinkedIn y Facebook. Estos medios emergentes pueden tener un impacto en el proceso de compras, sin

embargo, las influencias tradicionales como los pares y los eventos aún son más importantes en la actualidad.

Recomendaciones para investigaciones futuras

Una revisión sistemática de la literatura desarrollada en el tema daría conocimiento sobre las principales redes de investigación y aportaría más brechas donde la investigación en el campo puede avanzar. Adicionalmente podría realizarse un meta-análisis que ayudaría a entender mejor las relaciones entre las principales variables del campo.

El auge del uso de analítica (analytics) les ha dado a los académicos la posibilidad de ir más allá en la investigación del OBB, todas estas tecnologías permitirán un seguimiento mayor de las interacciones entre los miembros del centro de compras, y así, el tiempo para tomar decisiones y los criterios podrán medirse de un mejor modo, esta es una clara oportunidad para nuevas investigaciones.

Se necesita más investigación para desarrollar aún más nuestro entendimiento de los procesos de adquisición en el caso de la mayoría de las industrias, con muestras más grandes de diferentes tamaños de organizaciones, incluyendo Pymes, para permitir diferentes comparaciones.

La investigación sobre OBB se necesita en los mercados emergentes, especialmente en América Latina, ya que no se ha encontrado ningún estudio en esta búsqueda exploratoria relacionado con este tema en estos países. A medida que los factores culturales cambian en los países predominantes en la investigación (EE.UU., Reino Unido, y Alemania) para la región de América Latina, se espera que aparezcan algunas variables interesantes y diferentes.

Debido a que los medios de comunicación en línea se han desarrollado fuertemente en los últimos 10 años, la taxonomía del uso de fuentes de información de clientes industriales de Bunn & Clopton (1993) podría ser actualizada con las nuevas fuentes de medios.

Referencias

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2003). *Marketing: an introduction*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bonoma, T. V. (1982). Major Sales: Who Really Does the Buying. *Harvard Business Review*, 111-119.
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management*, 41, 508-520.
- Bunn, M. D. (1993). Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing*, 38-56.
- Bunn, M. D. & Clopton, S. W. (1993). Patterns of information source use across industrial purchase situations. *Decision Sciences*, 24(2), 457-78.
- Calder, B. J. (1977). Structural Role Analysis of Organizational Buying: A Preliminary Investigation. *Consumer and Industrial Buying Behavior*, 193-199.
- Deshpande, R. & Zaltman, G. (1987). A comparison of factors affecting use of marketing information in consumer and industrial firms. *Journal of Marketing Research*, 24, 114-18.
- Eyni, A., Saeedikiya, M., Rabieie, P. & Abbazadeh, Z. (2012). Organizational position properties and its impact on purchase. *Life Science Journal*, 9(4), 4654-4659.

-
- Fortin, P. A. & Brent Ritchie, J. (1980). Influence structure in organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, 8(3), 277-299.
- Johnston, W. & Bonoma, T. (1981). The buying center: structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45, 143-56.
- Johnston, W. & Lewin, J. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 1-15.
- Johnston, W. & Spekman, R. (1987). Industrial buying behavior: where we are and where we need to go. (J. Press, Ed.) *Research in Consumer Behavior*, 1, 83-111.
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management Millenium Edition*. Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P. & Friedhelm, B. (2006). *Marketing-Management*. München: Pearson Education Deutschland GmbH.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kraljic, P. (1993). Purchasing Must Become Supply Management". *Harvard Business Review*, 109-117.
- Lewin, J. & Donthu, N. (2005). The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: A select meta-analysis of organizational buying behavior research. *Journal of Business Research*, 58(10), 1381.
- Martilla, J. A. (1971). Word-of-mouth communication in the industrial adoption process. *Journal of Marketing Research*, 8, 173-178.
- Meffert, H. (2000). *Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensfuerung 9. Auflage*. Wiesbaden: Gabler GmbH.
- Moriarty, R. T. & Spekman, R. E. (1984). An empirical investigation of the information sources used during the industrial buying process. *Journal of Marketing Research*, 21, 137-47.
- Myerson, J. M. (2002). *The complete book of middleware*. CRC Press LLC.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm Relational Drivers of Customer Value. *Journal of Marketing*, 76-89.
- Parkinson, S. T., Baker, M. J. & Moller, K. (1986). *Organizational buying behaviour: purchasing and marketing implications*. THE MACMILLAN PRESS LTD.
- Robertson, T. S. & Wind, Y. (1980). Organizational psychographics and innovativeness. *Industrial Buying and Creative Marketing*, 7, 24-31.
- Robinson, P. J., Faris, C. W. & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ronchetto, J., Hunt, M. & Reingen, P. (1989). Embedded influence patterns in organizational buying systems. *Journal of Marketing*, 53, 51-62.
- Sashi, C. (2009). Buyer Behavior in Business Markets: A Review and Integrative Model. *Journal of Global Business Issues*, 129-138.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37, 50-60.
- Sheth, J. N. (1996). Organizational buying behavior: past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 7-24.
- Spekman, R. E. & Thomas, R. J. (2011). *Organizational Buying Behavior: Where We Have Been and Where We Need to Go*. Darden Business School Working Paper No. 1993207; Georgetown McDonough School of Business Research Paper No. 2012-05. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1993207
- Thomas, R. J. (1982). Correlates of interpersonal purchase influence in organizations. *Journal of Consumer Research*, 9, 171-82.
- Van der Valk, W. & Rozemeier, F. (2009). Buying business Services: Towards a Structured Service Purchasing Process. *Journal of Services Marketing*, 3-10.
- van Weele, A. (1984). *Purchasing Control: Performance Measurement and Evaluation of the Industrial Purchasing Function*. Wolters-Noordhoff.

- Verville, J. C. & Halington, A. (2002). A qualitative study of the influencing factors on the decision process for acquiring ERP software. *Qualitative Market Research*, 5(3), 188-198.
- Webster Jr., F. E. & Wind, Y. (1972 a). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 12-19.
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1972b). *Organizational Buying Behavior*. N.J.: Englewood Cliffs.
- Wilson, D. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335-45.
- Wilson, E., Lilien, G. & Wilson, D. (1991). Developing and testing a contingency paradigm of group choice in organizational buying". *Journal of Marketing Research*, 28, 452-66.
- Wind, Y. (2006). Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 474-481.
- Zaltman, G. & Bonoma, T. (1977). Organizational buying behavior: hypotheses and directions. *Industrial Marketing Management*, 53-61.