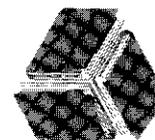


# La relación comprador-vendedor: un enfoque interorganizacional y de interacción social



*Síntesis del trabajo de tesis para obtener el grado de doctor presentado por la Dra. Ma. de la Luz Paniagua Jiménez en 1987.*

A continuación presentamos una selección de las partes relevantes del trabajo de Tesis Doctoral que presentó la Dra. Paniagua Jiménez para obtener el grado. Consideramos de interés dicho trabajo, ya que como ella apunta en la Introducción:

“Una de las funciones más relevantes que sin lugar a dudas se realiza en toda organización sin importar el giro, tamaño, naturaleza, ubicación geográfica o temporal, es la adquisición de insumos o compras.

La empresa, como cualquier sistema abierto, requiere de renovada provisión de insumos para sobrevivir. Dichos insumos provienen de otras organizaciones —pudiendo ser éstos materia prima, maquinaria, productos elaborados, servicios o información— los cuales son transformados o utilizados de alguna forma por la organización para que ésta, a su vez, elabore productos o proporcione servicios en un mercado o comunidad. No existe empresa que no necesite obtener insumos del exterior, y de la forma como se conduzca esta actividad dependerán en gran medida los costos de operación de esa o dicha empresa.

Sobre la función de compras —común a todas las organizaciones— se han escrito diversos libros y análisis teóricos, sin embargo, relativamente poca investigación empírica y sistemática ha sido desarrollada para conocer la realidad de dicha función, particularmente en nuestro país.

Por este motivo se decidió llevar a cabo un estudio de carácter principalmente exploratorio y descrip-

tivo que pudiera profundizar un poco más dentro de algunos elementos que son contingentes con el desarrollo de la función de compras.

La investigación se concentró en analizar algunas cuestiones sobre la naturaleza de las áreas de compras de empresas mexicanas, la relación comprador-vendedor y la interacción social que se suscita entre los representantes de ambos. La aproximación del estudio es principalmente psicosocial y se enfoca únicamente desde el punto de vista del comprador. En él se abordan variables referentes a la percepción que el comprador tiene con respecto a los vendedores, su relación humana de ellos, las empresas proveedoras y la relación interorganizacional de compra-venta.

Consideramos que el estudio ayudará a aplicar un modelo conceptual a la relación comprador-vendedor (un modelo que plantea dos niveles en dicha relación: el de organización a organización y el de individuo), mismo que puede ser sumamente útil como guía para la investigación interorganizacional. De hecho, pueden surgir dos líneas de investigación sobre la base de los dos niveles mencionados.

Asimismo, el estudio podrá orientar la definición de variables, la generación de instrumentos de medición y diseños de investigación que en el futuro se utilicen para el análisis de la relación comprador-vendedor. Los resultados también pueden dar a los vendedores un panorama de cómo están siendo percibidos por los compradores y qué pueden hacer

para que su labor de venta se realice más acorde con la realidad; y para los compradores, el estudio puede contribuir un medio de autoanálisis y reflexión sobre su comportamiento hacia los vendedores.

Debe de especificarse que a lo largo del reporte se hace una distinción entre los términos "proveedor" y "vendedor", en el primer caso se trata de la empresa que en sí proporciona insumos a otra, y en el segundo, se habla de los representantes del proveedor que ejercen físicamente la labor de ventas.

Los datos fueron recolectados a fines de 1983 y principios de 1984 en el área metropolitana de la Ciudad de México y se incluyeron empresas comerciales, industriales y de servicios de los sectores públicos, privados y paraestatales de diferentes giros."

## El ambiente de la organización

Las organizaciones vistas como sistemas abiertos existen dentro de los ambientes, siendo su relación con éstos, interdependiente. El ambiente está constituido básicamente por otras organizaciones, las condiciones socioeconómicas, tecnológicas y políticas del suprasistema social; el mercado en el cual se sitúa la organización y la comunidad a la que pertenece esta organización.

El término "ambiente" ha recibido diferentes nombres y ha sido concebido de distintas maneras. Starbuck (1976) —en una excelente revisión de la literatura al respecto— lista y analiza una serie de términos que han sido utilizados para describir a los ambientes organizacionales. En la siguiente columna se presenta un cuadro que incluye dichos términos.

Al hablar del ambiente de una organización, se han distinguido entre los elementos de éste, aquellos que tienen una interacción directa, continua e inmediata con la organización, y aquellos elementos que por el contrario, mantienen una relación indirecta y remota con la organización. Los primeros elementos mencionados constituyen el ambiente primario de la organización, el cual tiene efectos más permanentes o sistemáticos sobre ésta. Los segundos, forman parte de lo que Normann (1969) y Child (1972) llaman ambiente secundario o distante.

Tal y como se mencionó anteriormente, una organización debe ser distinguida de su ambiente, sin embargo, no resulta tan simple esta diferenciación debido a que los límites o fronteras son definidos

**Cuadro No. 1<sup>(1)</sup>.** Términos utilizados en la literatura organizacional para describir los ambientes organizacionales

<i>Término utilizado</i>	<i>Autor (es)</i>	<i>Año</i>
Dominio	S. Levine y P. E. White Thompson W. H. McWhinney R. Normann J. Child	1961 1967 1968 1968, 1971 1972
Conjunto organizacional	W. M. Evan	1965, 1966
Rol (papel organizacional)	J. Namiha y C. Perrow	1965
"Saga"	B. R. Clark	1970, 1972
Industria	E. H. Chamberlin	1962
Conjunto estratégico	N. W. Chamberlain	1968
Subambiente	P. R. Lawrence y J. W. Lorsch G. D. Bell	1967 1974
Territorio	R. Normann J. Child E. Rhenman	1969 1972 1972
Conducta ambiental	R. G. Barker A. W. Wicker	1968 1972
Papel (rol)	E. Rhenman	1972
Nicho (del inglés "niche")	W. H. Starbuck y J. M. Dutton	1973
Ambiente de contingencia	W. R. Dill	1958 1962
Mercado	Economistas y Administradores de Empresas	

<sup>(1)</sup> Información extraída de Starbuck (1976, Tabla 3 pp. 1083-1086).

en forma parcialmente arbitraria, dependiendo de la interpretación de quien perciba esa distinción (Starbuck, 1976). Se puede determinar con relativa facilidad quién es miembro de una organización y quién no lo es, pero determinar los límites reales entre la organización y su ambiente, es una situación



mucho más complicada que depende del criterio que se utilice para fijar dichos límites.

Starbuck (1976) menciona cuatro dimensiones distintas para analizar la distancia entre el papel que tiene un individuo y el centro de una organización:

1. Inversión en el trabajo (horas dedicadas a actividades que afectan directamente a la organización y autoentrega al trabajo).
2. Visibilidad Social (horas dedicadas a la interacción social que es relevante para la imagen de la organización).
3. Influencia en el Manejo de los Recursos de la Organización.
4. Velocidad de Respuesta en relación al Sistema Organizacional (recíproco del tiempo promedio para que las decisiones tomen efecto).

En este sentido, por ejemplo, si se utiliza el criterio "*influencia en el manejo de los recursos*", un miembro de un banco que pueda decidir sobre los créditos que puedan otorgársele a una empresa, se encuentra "*más cerca*" del centro de la Compañía que muchos empleados de ésta. Mientras que si se elige el criterio "*inversión en el trabajo*", es muy posible que la mayoría de los empleados se ubiquen "*más cerca*" del centro de la organización que cualquier miembro de las empresas que otorgan los créditos a dicha organización.

Las organizaciones seleccionan sus ambientes entre un rango de alternativas posibles y posteriormente perciben de manera subjetiva la naturaleza de éstos. Tanto el proceso de selección como el de percepción son irreflexivos, desordenados, crecientes e influenciados por normas sociales y costumbres (Starbuck, 1976).

Los criterios de selección, se establecen de una manera más bien implícita que explícita y se adquieren generalmente por imitación de otras organizaciones. Además, la tendencia es a imitar elecciones ambientales y no reglas o una metodología para realizar estas elecciones y aun cuando las reglas son imitadas, casi nunca se toma en cuenta lo que motivó a las demás organizaciones a elegir un ambiente. Una gran cantidad de alternativas de posibles ambientes es juzgada sobre la base de razonamientos "*a priori*" con datos incompletos, interviniendo en esta evaluación, las impresiones iniciales o superficiales que carecen de investigación que sustente la elección del ambiente (Starbuck, 1976).

Es evidente que cada organización posee su propio ambiente, es decir, no existen dos ambientes iguales y la diferencia entre éstos se debe a:

1. La naturaleza de la organización (giro, mercado, si se trata de una organización local, nacional, transnacional, etcétera),
2. La elección ambiental hecha por la organización y los factores que la motivaron (historia de la organización, características y orientación de quienes hicieron la elección, etcétera),
3. El desarrollo de la interacción continua entre la organización y los ambientes actuales y anteriores.
4. Los factores situacionales.

Sin embargo, los ambientes de organizaciones similares entre sí pueden compartir muchas características comunes.

La literatura sobre ambientes organizacionales ha clasificado a éstos de acuerdo con su grado de "*turbulencia*" (Ver Terreberry, 1976; Lynton, 1976; Starbuck, 1976; Post, 1978; y Emery, 1967; entre otros autores).

Un ambiente turbulento es aquel que resulta ser complejo, poco predecible por la organización, cambiante, dinámico y que fuerza a la organización a innovar constantemente para que ésta pueda adaptarse a él. Esto es, el ambiente turbulento exige una mayor capacidad de adaptación organizacional que un ambiente poco turbulento, predecible y relativamente estático (Terreberry, 1976; Cyert y March, 1963). Los ambientes turbulentos son pues, aquéllos en los que la organización es confrontada por un campo de fuerzas que poseen su propia dinámica e interactúan con otros procesos surgidos del ambiente por sí mismos y de las fuerzas interactivas de los múltiples sistemas que integran el ambiente (Chin, 1976). Tanto las estructuras como las dinámicas ambientales cambian rápidamente, pero este cambio puede surgir de cualquier parte del ambiente, no sólo de los conglomerados tradicionales o conocidos por la organización (Post, 1978). La organización en un estado así, se encuentra "*a merced del ambiente*", debiendo actuar para mantener su rumbo hacia la consecución de sus objetivos—porque puede desviarse en ello— y buscando mayor estabilidad en el ambiente. En ambientes turbulentos, donde se dan revoluciones en la estructura y contenidos de éstos, la organización debe responder al cambio

a través de nuevos canales o formas de relación, puesto que los medios tradicionales se interrumpen (Chin, 1976).

En contraste, los ambientes "*poco turbulentos*" se caracterizan porque no están formalmente estructurados por sí mismos y las transacciones frecuentemente son iniciadas y controladas por la organización. Ahora bien, no podemos categorizar a los ambientes como turbulentos o estables, no se trata de una dicotomía sino de dos polos en un continuo: "*turbulencia estabilidad*". Post (1978) presenta algunos de los estados ambientales más característicos que pueden ser considerados como puntos dentro del continuo turbulencia-estabilidad, sus características y las conductas organizacionales que les corresponden. Esta información se presenta en el cuadro número dos.

## Conclusiones

Después de haber analizado los resultados de esta investigación, ¿qué podemos concluir?

En primer lugar, se obtuvo una evidencia que indica que la organización y la estructura de la mayoría de las áreas de compras estudiadas no obedecen a una cuidadosa planeación o estrategia de desarrollo organizacional; dichas áreas —al parecer— han evolucionado o modificado su comportamiento más bien obedeciendo a las contingencias particulares de cada organización (tanto internas como ambientales). Consecuentemente, las diferencias interorganizacionales en cuanto a la estructura de compras son —en algunos casos— considerables. Posiblemente el departamento de compras es una de las áreas que presenta mayor variación de empresa a empresa en lo que se refiere a la estructuración.

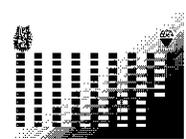
El "*esfuerzo*" de compras —como se comentó en la presentación de resultados— puede variar dependiendo de factores tales como el giro específico de la empresa (si produce automóviles o alguna prenda de vestir, ofrece un servicio como el educativo, etc.), la naturaleza del mercado de compra-venta, el número de proveedores que puedan surtir los insumos, los montos de compras (en cantidad o número y valor) y la situación económica de la empresa y su ambiente; así como de factores referentes a la estructura de la organización que engloba al área de compras, entre los cuales cabe destacar la centralización del poder, los flujos informativos, la innovación tecno-

lógica, las políticas y la filosofía empresarial, la complejidad y la producción misma —en sus dimensiones cualitativa y cuantitativa—. En el futuro es necesario llevar a cabo estudios que se concentren en analizar cómo este tipo de variables ejerce específicamente una influencia en la estructura que adquiere compras y la manera como opera. Asimismo —y aunque no se midió el siguiente aspecto—, puede afirmarse que en muchas empresas —sobre todo las más pequeñas— el área adquiere una naturaleza que refleja el pensamiento de sus propietarios y el estilo de liderazgo que éstos personifican, y el máximo responsable del área también contribuye "con su estilo particular de dirigir" a la estructura y operación de ella.

En este aspecto, las estrategias de los vendedores deberán basarse no en generalizaciones sino en un conocimiento previo de cada empresa y área de compras en particular. Debido a que cada una de éstas tiende a estar estructurada y operar de manera especial, —distinta— es necesario captar información de ella, discriminarla y actuar de acuerdo a sus características diferenciales. La áreas de ventas, consecuentemente, deberán reclutar vendedores con esta habilidad de discriminación o capacitarlos para que la desarrollen.

El vendedor deberá analizar cuestiones tales como qué tanta autonomía hay en el área de compras con la cual se relaciona (así podrá decidir si debe cumplir con aspectos organizacionales como políticas, normas, procedimientos, etc.; o persuadir al comprador); qué tanta información tiene de la empresa proveedora y el área de compras con la cual trata o habrá de tratar; etcétera.

No se pudo encontrar un criterio o patrón común a la mayoría de las organizaciones analizadas en cuanto a la estructuración y operación del área, con excepción del hecho de que ésta es visualizada por la mayoría de las empresas, fundamentalmente, como una entidad que se limita a adquirir y suministrar insumos a la organización. Es decir, las áreas de compras de distintas empresas no se parecen en cuanto a la estructura formal (organigrama), pero sí presentan similitudes en lo que se refiere a su funcionamiento, ya que realizan la misma y única función común, que es la de comprar los insumos que la organización requiere. Valdría la pena que se realizaran estudios para ver si el proceso de compras difiere o no (y en qué medida), entre empresas de distintos giros, tamaños y volúmenes de compras.



En segundo lugar, los factores que son considerados como los más importantes para la elección de proveedores y productos, es decir, para la selección de los sectores ambientales pertinentes, son aquellos que tienen que ver con las bondades del producto en sí, sus condiciones de entrega y su precio. Este hallazgo contradice las afirmaciones de algunos libros de compras y ventas que han enfatizado la importancia que tiene el factor "relación interpersonal comprador-vendedor" sobre otros factores. Desde luego, no se está tratando de decir que este factor no sea importante, pues de hecho lo es; pero comparativamente con otros aspectos tales como la calidad del producto, el cumplimiento de las especificaciones del producto, la entrega de éste en las condiciones acordadas, su garantía, su precio, el tiempo de entrega, el apego del proveedor a los requerimientos legales del producto, la información que sobre el producto proporcione al proveedor, la forma de pago (crédito-contado), y algunos otros, su importancia es menor para el establecimiento y regulación de la relación comprador-proveedor. Esta situación tal vez sea producto, en parte, de la actual situación económica crítica que priva en muchos mercados, la cual obliga a las empresas, por un lado, a acentuar prioridades organizacionales: reducir los costos de adquisición de insumos y fabricación de productos (gastos de operación) y; por el otro, lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado, ofreciendo para ello productos de calidad que sean entregados en las mejores condiciones.

Tal parecería que el mejor consejo que se le puede brindar a los proveedores en estos momentos es: "no preocuparse tanto por qué tan simpáticos y agradables son sus vendedores, preocúpese por ello, pero preocúpese más por ofrecer un producto de calidad al precio más bajo posible, cumpliendo lo ofrecido en cuanto a la bondad del producto y sus características, entregándolo en las condiciones pactadas y a tiempo e informando a sus clientes sobre el producto de manera clara y completa".

A este respecto, las áreas de ventas que deseen tener una mayor probabilidad de éxito, deberán basar sus argumentos de venta y apelaciones en aquellos factores que tienen un mayor peso en la elección —por parte del comprador— de proveedores y productos. De igual modo, la publicidad deberá tomar en cuenta esta situación. Es decir, los folletos, audiovisuales promocionales y anuncios de

cualquier tipo habrán de diseñarse apelando a tales factores. Y lo mismo sucederá cuando los vendedores pretendan introducir un producto entre clientes potenciales o mantenerlos entre los clientes actuales. Es necesario mostrar las cualidades del producto, hay que diseñar folletos que las expliquen y que hablen de cómo se cumplen las especificaciones del producto que requiere el comprador y de la entrega en las condiciones pactadas, folletos que deben enviarse sistemática y constantemente.

Por otra parte, el que los factores calidad, cumplimiento de especificaciones, garantía, precio y apego a los requerimientos legales del producto hayan sido considerados tan importantes para seleccionar proveedores y productos, enfatiza la relación directa que debe existir entre el área de ventas y la de producción. Ventas debe contribuir al mantenimiento u optimización de la calidad de los bienes y/o servicios que la organización proveedora coloca o pretende colocar en el mercado. Debe preocuparse por el control de calidad (la manera como se ejerce) y los esfuerzos que se hacen para reducir los costos de fabricación o elaboración de los productos y/o servicios.

Derivado de lo anterior, los vendedores tendrán que estar capacitados en cuestiones de producción, para que en determinado momento sean capaces de explicar no sólo las cualidades del producto sino cómo se logran éstas, y qué ventajas representan para el comprador.

En tercer lugar, podemos decir que la relación comprador-vendedor no tiende a ser más interpersonal, ya que se intercambia relativamente poca información psicológica.

Es posible que en las interacciones comprador-vendedor sí intercambien información para abrir o conducir la negociación ("romper el hielo o sobrellevar la situación") en la compraventa de insumos, pero esta información es más bien superficial. Dicho en otros términos, la relación comprador-vendedor no provoca —en la mayoría de los casos— involucramiento psicológico de los interactuantes. Evidentemente, habrá excepciones al respecto.

Algunos vendedores deben preocuparse más por obtener información sociopsicológica de los compradores, ello facilitará mejores interacciones. Quien posea en mayor medida este tipo de información —sea el comprador o el vendedor— se colocará en una posición superior en las negociaciones.

En cuarto lugar, los responsables de las áreas de compras consideran que éstas son más conoci-

das por los proveedores que lo que ellos conocen las áreas de ventas de estos últimos, lo cual puede tener implicaciones en la predicción de la conducta organizacional del comprador por parte del proveedor y viceversa. El proveedor puede tal vez predecir mejor el comportamiento organizacional del comprador que a la inversa. Después de todo, "información es poder de predicción".

En quinto lugar, los medios de comunicación más utilizados en la relación comprador-vendedor —según la atribución del mismo comprador— son formas tradicionales de intercambio de mensajes (teléfono, correspondencia y reuniones "cara a cara"). Al respecto, no se ha innovado en el uso de medios de comunicación como el teletexto, la teleconferencia, etcétera.

Adicionalmente, es necesario comentar que debido a la tendencia de los responsables del área de compras a mantener altos niveles de escolaridad y a tener experiencia en compras, quien interactúe con ellos deberá poseer características similares.

Es necesario aclarar —una vez más— que estas conclusiones se establecen desde el punto de vista del comprador, puesto que la muestra incluyó únicamente a responsables del área de compras y no personal de ventas. Se insiste en que deben llevarse a cabo otras investigaciones que contengan el punto de vista del área de compras y resultaría sumamente interesante, correlacionar los resultados de estas investigaciones con los de otras que estudiaran las mismas variables, pero ahora tomando como sujetos a vendedores o responsables de las áreas de ventas.

El presente estudio —como se dijo en la descripción de la muestra— abarcó empresas básicamente medianas y grandes con más de 150 trabajadores y volúmenes anuales de compras superiores a los 20 millones de pesos (pesos de 1983). Se sugiere, por lo tanto, diseñar un estudio que se concentre únicamente en empresas con montos de compras menores y con menos de 200 trabajadores.

En relación al tipo de organización, no se encontraron diferencias de ningún tipo en las variables medidas entre los tres grupos de empresas consideradas (casa matriz, subsidiarias de organizaciones nacionales y subsidiarias de organizaciones transnacionales). Parece ser que el tipo de organización no está muy relacionado con la estructura que adquiera el área de compras, la manera de operar de ésta y sus características, aunque ello no es una afirmación

contundente. Las diferencias entre empresas de un mismo grupo (intragrupos) tienden a ser más o menos iguales que las diferencias entre empresas de distintos grupos (intergrupos). Lo mismo tiende a ocurrir con el giro genérico o actividad primordial de la organización (básicamente comercial, industrial o de servicio). Salvo en cuatro variables —número de trabajadores, volumen de compras, importancia cuantitativa del área de compras e importancia asignada al factor "prestigio del producto", en el resto no se descubrieron diferencias entre empresas comerciales, industriales y de servicio.

Es muy probable que las diferencias se manifiesten por giro específico. Por ejemplo, que las empresas que fabriquen calzado (industriales) sean similares entre sí en la forma como conciben, estructuran y operan el área de compras; pero diferentes —en estos aspectos— a las que producen neumáticos (industriales) y a las que fabriquen telas (también industriales); y sean tan diferentes de estas otras organizaciones industriales de lo que son con respecto a empresas de servicios o comerciales. Dicho de otra forma, para llegar a encontrar diferencias no basta considerar el giro genérico (industrial, comercial o de servicio), más bien hay que tomar en cuenta el giro específico (industrial que fabrica autopartes automotores, empresa que ofrece el servicio educativo de nivel superior, organización que comercializa alimentos enlatados, supermercado, agencia de ventas de automóviles, organización productora de alimentos para ganado porcino, etc.). Ahora bien, no podemos asegurar que se encuentren diferencias por giro específico, pero sí que es muy probable que se den. Desde luego, resultaría difícil realizar un estudio que considerara a una gran variedad de giros específicos (hay cientos de ellos), pero podrían hacerse investigaciones que abarcaran algunos de éstos y esclarecieran si existen o no diferencias relacionadas con la naturaleza del área de compras.

Una variable que no se consideró —pero que en algunos casos llega a ser sumamente importante— es la de corrupción y deshonestidad por parte del comprador y del vendedor. A veces, el factor que decide que un comprador elija a un proveedor y/o un producto es la comisión que recibe aquél. Sin embargo, esta variable es muy difícil de medir, se encuentra sumamente cargada de la fuente de invalidación llamada "deseabilidad social" (nadie hubiera aceptado ser corrupto o recibir comisión). Ahora

bien, no se está sugiriendo que sea un elemento que esté siempre presente en la relación comprador-vendedor, sino que en ocasiones se da. El haber incluido dicha variable hubiera permitido al estudio ser más realista, aunque la mayoría de los resultados no se hubieran alterado. Los que sí variarían más al introducir tal variable serían los referentes a los factores que regulan la elección de proveedores y productos. Cada quien puede asignarle su propio peso al factor corrupción.

Desde el punto de vista metodológico se puede comentar lo siguiente:

1. Las escalas de actitud funcionaron adecuadamente, su aplicación fue sencilla y ubicaron bastante bien las percepciones de los entrevistados, los cuales pudieron discriminar correctamente aun con 7 opciones de respuesta.

Asimismo, las preguntas directas que integraron las escalas referentes a la autoatribución del comprador sobre el conocimiento de los proveedores y a la atribución del comprador sobre el conocimiento que los proveedores tienen de su área de compras, funcionaron exitosamente. Por ello se recomienda el uso tanto de las escalas de actitud como de las preguntas directas.

Estos instrumentos deben incluir aspectos específicos, tal y como se hizo en el presente estudio (índice de rotación personal, estados financieros, etc.), y no cuestiones abstractas.

2. Después de haber profundizado en el estudio del área de compras y la relación proveedor-comprador, se sugiere la siguiente tipología de estudios que pueden realizarse dentro de este campo de conocimiento.

- a) Estudios sobre las áreas de compras (investigaciones sobre variables de la estructura y organización del área, incluyendo cuestiones como el clima organizacional, satisfacción laboral, redes de comunicación dentro del área, etcétera).
- b) Investigaciones sobre la relación comprador-proveedor (relación de compra-venta de insumos en su dimensión interorganizacional).
- c) Investigaciones sobre el proceso de compra (diferencias y similitudes interorganizacionales).

- d) Investigaciones sobre la relación humana comprador-vendedor (percepciones mutuas, atribuciones, tipos de mensajes, intercambios, medios de comunicación utilizados, etcétera).
- e) Investigaciones sobre el perfil del personal que integra el área de compras.
- f) Investigaciones sobre la relación del área de compras con otras áreas de la organización.
- g) Investigaciones referentes al impacto del mercado y otros elementos del ambiente externo sobre el área de compras y su operación.

El estudio repondió a las preguntas de investigación que se habían hecho en el planteamiento del problema y a otras más que se establecieron de manera implícita. Asimismo, cumplió con una función heurística pues originó nuevas interrogantes para escrutinio empírico. Su amplitud y dispersión —características de los estudios exploratorios— permitieron corroborar la utilidad conceptual de enfocar las relaciones interorganizacionales desde dos dimensiones: la que involucra las estructuras de las organizaciones —en este caso dos unidades administrativas: compras y ventas— y la que abarca la interacción social de sus miembros.

Los resultados mostraron —entre otros aspectos— cuáles son los factores que regulan la relación interorganizacional de compra-venta, qué equilibrio informativo existe en él tal relación, en qué medida es interpersonal la interacción social comprador-vendedor —todo ello desde el punto de vista del comprador—. En resumen, cómo percibe éste que es la relación entre su área de compras y las áreas de ventas de sus proveedores, y cómo percibe la relación entre él y los representantes de sus proveedores. Estos hallazgos resultan más significativos si tomamos en cuenta que los sujetos entrevistados son quienes fijan —en gran medida— las políticas de compras de su organización y se encuentran en el centro de la toma de decisiones en las empresas de las cuales forman parte.

Se espera que en el futuro se desarrollen muchas más investigaciones dentro de este campo, las cuales permitirán llegar a conclusiones más sólidas y tener generalizaciones empíricas con mayor poder de explicación y predicción.