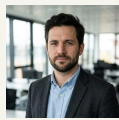




MAYO 2026 · INFORME SECTORIAL

# Antes de la oferta

Cómo se forma el criterio en la compra industrial — y por qué muchos fabricantes llegan cuando ya solo queda precio.



**Ángel Pacheco**

Senior Audit

## La oferta empieza tarde

Cuando un fabricante industrial recibe una invitación a presupuestar, suele leerla como el comienzo de una oportunidad. El cliente busca proveedor, abre proceso competitivo, define criterios, escucha alternativas. Eso es lo que dice la documentación. Pero la documentación rara vez cuenta lo más importante.

Antes de redactar el pliego, alguien dentro del comprador ya había decidido qué tipo de solución le parecía aceptable. Alguien había hablado con un colega de otra empresa que pasó por algo parecido. Alguien había llamado a la ingeniería de confianza. Alguien había buscado dos o tres nombres concretos y había leído sus fichas. **El criterio se había formado.**

La RFQ que llega al fabricante es la fase visible de un proceso que en su mayor parte ocurrió sin él.

Para el fabricante, la RFQ parece el principio. Para el comprador, muchas veces es **el expediente administrativo de una preferencia ya construida.**

La pregunta entonces no es si la oportunidad es real. Es cuándo dejó de serlo. Para una parte sustancial de las compras industriales relevantes, la decisión ya tiene dueño antes de que el sobre administrativo se abra. La oferta no es la apertura del proceso. Es su cierre administrativo.

## La compra formal y la decisión informal

Cualquier compra industrial relevante avanza por dos planos paralelos que rara vez se distinguen con la suficiente conciencia.

El plano formal — pliego, RFQ, comité de aprobación, contrato — deja huella documental. Es lo que aparece en el ERP, en compras, en el expediente. Es auditable. Es inmaculadamente lineal cuando se lee a posteriori. Es también, en una proporción nada menor de los casos, una construcción retroactiva: la justificación elegante de una decisión que se tomó en otra parte.

El plano informal — la conversación previa, la llamada al colega, la consulta a la ingeniería, la búsqueda online repetida, la visita a una planta donde alguien ya usa la solución, la frase suelta del integrador habitual — no deja prácticamente rastro. Vive en correos personales, en llamadas de móvil, en cafés y en pasillos. Pero es ahí donde se forma el criterio.

**El plano formal documenta. El plano informal decide.**

Forrester estima que en torno a **dos de cada tres compradores B2B** inician el proceso con un proveedor favorito en mente, y que ese favorito acaba ganando en el orden del **ochenta por ciento** de los casos.

Gartner ha cuantificado que el tiempo total que un comité comprador dedica a interactuar con potenciales proveedores ronda solamente el **diecisiete por ciento** del proceso. Lo demás — la mayor parte — ocurre sin proveedores presentes.

El fabricante que aparece solo en la fase formal no entra en la decisión. Entra en su archivo.

---

03

## Conocido no es considerado

La distinción que más cuesta interiorizar a la dirección general industrial no es entre proveedor conocido y proveedor desconocido. Es entre proveedor conocido y proveedor considerado.

Ser conocido es estar en el mercado. Aparecer cuando alguien repasa las marcas existentes. Sumar al recuento. Ser considerado es algo distinto: aparecer cuando alguien va a arriesgar presupuesto, reputación y tiempo de planta. Es entrar en la lista mental, breve y fría, que el comprador construye cuando empieza a sentir el problema con concreción.

Ser conocido es estar en el mercado. Ser considerado es **estar en el riesgo del comprador**.

La distancia entre ambos planos es más amplia de lo que la mayoría de fabricantes imagina. Hay empresas que aparecen en encuestas de notoriedad y, simultáneamente, no aparecen en short-lists reales. Su logotipo se reconoce. Su nombre se asocia a una capacidad genérica. Pero cuando el comprador se pregunta a quién invitaría mañana — sin filtros, sin prudencia institucional, con la honestidad operativa de quien sabe que el problema le toca a él — la marca no acude. La consideración tiene una cualidad concreta. La notoriedad puede vivir sin ella durante años, y a menudo lo hace.

El error diagnóstico es predecible. La empresa interpreta su buen reconocimiento como indicador de salud comercial. Invierte en seguir siendo conocida. Piensa en términos de presencia. Pero ningún volumen de presencia genérica produce, por sí solo, consideración específica.

Junto al considerado convive otro perfil que rara vez se nombra. **El proveedor comparativo**. El que recibe la invitación pero sin opción real. Está para cubrir procedimiento, para tensionar precio, para que otro gane mejor. Ocupa la silla. No la mesa. La diferencia entre el considerado y el comparativo no es de calidad técnica. Casi nunca lo es. Es de posición previa. Y la posición previa se construye antes de la oferta.

---

## La arquitectura invisible de influencia

El fabricante industrial mediano suele pensar en su comprador como una organización con un único punto de decisión. La realidad es otra. Una compra industrial relevante la deciden, en proporciones distintas según el sector, varias capas simultáneas que casi nunca aparecen juntas en la misma reunión.

### Tres planos internos

El **plano técnico** — director técnico, responsable de planta, ingeniería interna — evalúa riesgo de ejecución, compatibilidad y coste oculto de equivocarse. El **plano de coste** — compras, dirección financiera — vigila precio total y condiciones contractuales. El **plano estratégico** — dirección general — pesa encaje, riesgo reputacional y continuidad. Quien solo conversa con uno de los tres es preseleccionado por uno y vetado por los otros dos.

### Los influenciadores externos

A esos tres planos internos se suman los influenciadores externos, cuyo peso varía sectorialmente y suele estar subestimado por el fabricante. En construcción técnica y climatización de proyecto, el arquitecto y la oficina técnica especifican antes de que el comprador final haya empezado a leer ofertas. En automatización y robótica, el integrador decide arquitectura — y, con ella, marcas — buscando minimizar el riesgo de fallo en arranque. En el canal eléctrico y en parte de la climatización residencial, el distribuidor profesional propone, recomienda y, en la práctica, decide qué pone el instalador. En química y en energía, los medios técnicos especializados legitiman a los fabricantes que aportan evidencia documentada.

El fabricante suele vender al comprador formal. Pero el criterio se ha formado, en parte sustancial, fuera de él. La conversación previa la han tenido otros. Y descubrir, demasiado tarde, que se estaba hablando al actor menos influyente del proceso es uno de los aprendizajes más caros del comercial industrial.

## La RFQ que no es oportunidad

No toda invitación a presupuestar es una invitación a competir.

En compras industriales complejas, la RFQ puede cumplir funciones muy distintas con tasas de cierre y márgenes radicalmente diferentes. Hay **RFQ de búsqueda abierta** — el comprador no tiene preferencia y explora candidatos reales. Hay **RFQ de comparación entre viables** — dos o tres candidatos compiten con opción real, y los demás cumplen procedimiento. Hay **RFQ de validación del favorito** — el preferido ya existe y los invitados sirven para legitimar internamente la decisión. Y hay **RFQ de presión de precio** — el incumbente sigue siendo el candidato real, y los demás están allí para tensionar la negociación.

Las cuatro tienen el mismo aspecto formal. Solo la primera y la segunda son oportunidades. Las otras dos son escenografía.

Una RFQ puede ser una invitación a competir o **una invitación a legitimar la elección de otro**.

La señal aparece, casi siempre, en el primer contacto. Una especificación cerrada e inmodificable, un plazo de respuesta inferior al razonable, ausencia de acceso a la conversación técnica, primera pregunta por precio o por «equivalente a una marca concreta» son indicadores fiables de que la decisión ya está orientada. Por el contrario, un comprador que pregunta por el problema y por las restricciones antes de hablar de cifras es un comprador que aún está formando criterio — y eso es lo más cercano a una oportunidad real que existe en la fase formal del proceso.

El fabricante que invierte el mismo esfuerzo comercial en las cuatro categorías de RFQ trabaja, por defecto, con un coste de oportunidad alto. El esfuerzo comercial no es un recurso ilimitado. Asignarlo sin distinguir el tipo de invitación equivale a participar como comparador de forma estructural — y a aprender, sin saberlo, a compararse con descuento.

---

06

## El descuento empezó antes

Llegar tarde a una decisión industrial no es solo una cuestión de probabilidad. Es una cuestión económica con un mecanismo predecible.

Cuando el fabricante no participa en la formación del criterio, no define el problema. Cuando no define el problema, no influye en los criterios de evaluación. Cuando no influye en los criterios, compite bajo el marco que otro construyó. Y cuando compite bajo el marco de otro, el precio se convierte en el único idioma que le queda.

El descuento no nace en la negociación. **Nace meses antes, cuando el comprador aprendió a comparar sin él.**

La consecuencia no es solo perder oportunidades. Es ganar las que se ganan en peores condiciones. Cierres con concesiones que la organización no había previsto. Alcances ambiguos que reaparecen como sobrecostes en ejecución. Promesas de plazo y de servicio que comprometen la rentabilidad ex post del contrato. Y un patrón acumulativo en el que la empresa termina esperando entrar con descuento antes incluso de discutir el problema.

El daño más serio es estructural. Cuando un fabricante se posiciona como comparador habitual de su mercado, su precio deja de ser una variable y pasa a ser una expectativa. La conversación cambia de eje sin que la empresa lo decida. Y cuando intenta defender posición, descubre que ya no se le compra por preferencia: **se le compra por equivalencia**.

La distancia entre conocer y considerar acaba traduciéndose, ejercicio tras ejercicio, en puntos enteros de margen que no aparecen en ningún informe interno — porque nadie los está buscando. La consideración previa no es una métrica reputacional. Es una condición económica. Tratarla como un problema de comunicación es, probablemente, el malentendido más caro del fabricante industrial mediano.

07

## La conversación en la que su empresa no está

El comité de dirección que quiera diagnosticar honestamente su posición pre-oferta no necesita un nuevo cuadro de mando. Necesita responder, en orden y con honestidad, a un puñado de preguntas que rara vez se formulan con la precisión necesaria.

### Seis preguntas para el comité

**¿En qué momento real entra la empresa en las decisiones importantes?** Si la mayoría del nuevo negocio aparece en la fase de RFQ, sin contacto técnico previo, la empresa está participando solo en el último cuarto del proceso del comprador.

**¿Cuántas RFQ son comparativas?** Cuando superan la mitad, el esfuerzo comercial está estructuralmente mal asignado.

**¿Qué porcentaje del nuevo negocio depende de la relación de una persona concreta?** La transferibilidad de la cartera mide la diferencia entre marca y dependencia personal. Muchas empresas creen que tienen red comercial. En realidad tienen una persona con red — y la diferencia se ve solo el día que esa persona se va.

**¿Quién forma el criterio del comprador en el sector — y dónde no estamos?** La respuesta cambia la estrategia. Vender al prescriptor sin educarlo es estructuralmente perdedor a tres o cinco años.

**¿Somos conocidos o somos considerados?** La distinción es operativa. Aparecer en encuestas asistidas mide notoriedad. Aparecer cuando el comprador se pregunta a quién invitaría mañana mide consideración.

**¿Qué documentación nuestra ayuda al comprador a especificar, comparar o justificar?** Si el contenido publicado no entra en su trabajo de decisión, no construye autoridad. Informa, decora, acompaña — pero no decide.

Hay una pregunta final, más incómoda que las anteriores, que cada comité debería poder responder con cifras. **¿En qué conversaciones que están ocurriendo ahora mismo en su mercado no está participando su empresa? ¿Cuántas decisiones importantes empiezan sin ustedes?**

En industria, llegar a tiempo no significa responder rápido a una RFQ. Significa estar presente cuando el comprador todavía está formando el criterio. La oferta no es el principio del proceso. En la mayoría de los casos, es la fotografía del momento en que ya no se decide nada.

---

## NOTAS

Las cifras citadas proceden de Forrester (*State of Business Buying 2026*) y de la investigación pública de Gartner sobre el ciclo de compra B2B. La interpretación aplicada a la industria mediana europea integra esos datos con literatura académica consolidada sobre comportamiento de compra organizacional (Webster & Wind, 1972; Sheth, 1973; Robinson, Faris & Wind, 1967; Bunn, 1993).



BARCELONA · LONDON · MILANO