

## **Análisis de las relaciones comerciales entre exportadores y proveedores basadas en la confianza y el compromiso: El caso de México**



**María del Pilar Arango<sup>1</sup>**

### **Resumen**

En México la actividad comercial en la última década se ha fundamentado, en buena medida, en las exportaciones. Desde 1984, con la entrada de México al entonces Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) ahora Organización Mundial de Comercio (OMC), el gobierno inició un decidido programa de promoción que incluyó incentivos económicos concretos destinados a fomentar la actividad exportadora del país. Asimismo, se han venido creando programas para integrar la cadena productiva de exportación, es decir, a través de apoyos a los proveedores de los exportadores. A pesar de ambos esfuerzos, pocas investigaciones se han consagrado al análisis de las relaciones entre proveedores y exportadores, ya que más bien se han enfocado al estudio de fases más avanzadas del proceso de internacionalización. Y es precisamente en ese hueco que han dejado las investigaciones, en donde se inserta este trabajo cuyo objetivo es analizar, desde la teoría de la confianza y el compromiso, las variables que ayudan al fortalecimiento de las relaciones comerciales entre el exportador y

---

<sup>1</sup> Biografische Notiz:

Dra. María del Pilar Arango is Dean of Accounting and Administration School of University of Guanajuato, professor of marketing since 1981 and Director of AsesoresMRResearch, a firm specialized in governmental marketing research. Her main interest of research is centred in international marketing relationships particularly in explain the internationalization process of the medium and small firms. She head a PhD in Business Management and Administration (University of Oviedo, Spain 2000-2004), a Master in Taxes (University of Guanajuato, 1994) and a Bachelor in International Trade (University of Guanajuato, 1983).

su principal proveedor. Fundamentados principalmente en los trabajos de Morgan y Hunt (1994) y Anderson y Weitz (1998), se postula un modelo causal en donde variables como la calidad, las entregas justo a tiempo, la cultura corporativa, la experiencia internacional del proveedor, el conflicto funcional, el oportunismo y la adaptación son importantes antecedentes para el desarrollo de confianza y compromiso. En tanto que los resultados, la productividad esperada, la colaboración, la seguridad en los mercados internacionales y la incertidumbre son consecuencia del uso de estrategias relacionales en la negociación.

**Palabras clave:**

Marketing internacional de relaciones, confianza, compromiso, cultura empresarial, internacionalización, exportadores.

## 1. Introducción

Desde que el hombre es hombre, ha buscado la relación, tanto entre sus semejantes, como con la naturaleza, aún cuando en tiempos remotos, quizá se identificó el concepto de supervivencia y poder, por encima de cualquier forma relacional. Sin embargo, en innumerables hechos de la historia, en donde se destaca el poder del más fuerte sobre el más débil, en el fondo se puede identificar que si el hombre ha luchado por milenios, lo ha hecho con una sola razón, obtener beneficios y alcanzar una vida de mayor calidad para su descendencia (ARANGO, 2002).

Hoy en día, existe unanimidad al afirmar que las investigaciones de marketing no deben analizar exclusivamente los intercambios entre compradores y vendedores como sucesos o transacciones discretas sino como relaciones continuas. Surge la necesidad de un marketing de relaciones, un esfuerzo integrado por mantener y consolidar el intercambio con los clientes a lo largo del tiempo. La clave consiste en ver la relación con cada cliente como un todo, no como series aisladas de transacciones no interrelacionadas. Una visión del cliente orientada a la transacción considerará el valor de las ventas y el margen obtenido en una sola compra. Una visión orientada a la relación tendrá en cuenta los ingresos y beneficios de una relación a largo plazo (VÁZQUEZ *et al.*, 2003).

Las investigaciones en marketing ponen de manifiesto que el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones comerciales se constituyen como una verdadera fuente de ventaja competitiva para los socios. Animados por esta tendencia, en este artículo se explora el concepto de marketing de relaciones así como el proceso de desarrollo de una relación comercial desde la perspectiva internacional. Para ello, se postula que las relaciones exitosas se construyen sobre la base de la confianza y el compromiso entre los socios y, posteriormente, se propone un modelo donde se comprueba el efecto mediador de las variables confianza y compromiso utilizando datos proporcionados por exportadores mexicanos.

## 2. Desarrollo de una relación comercial internacional

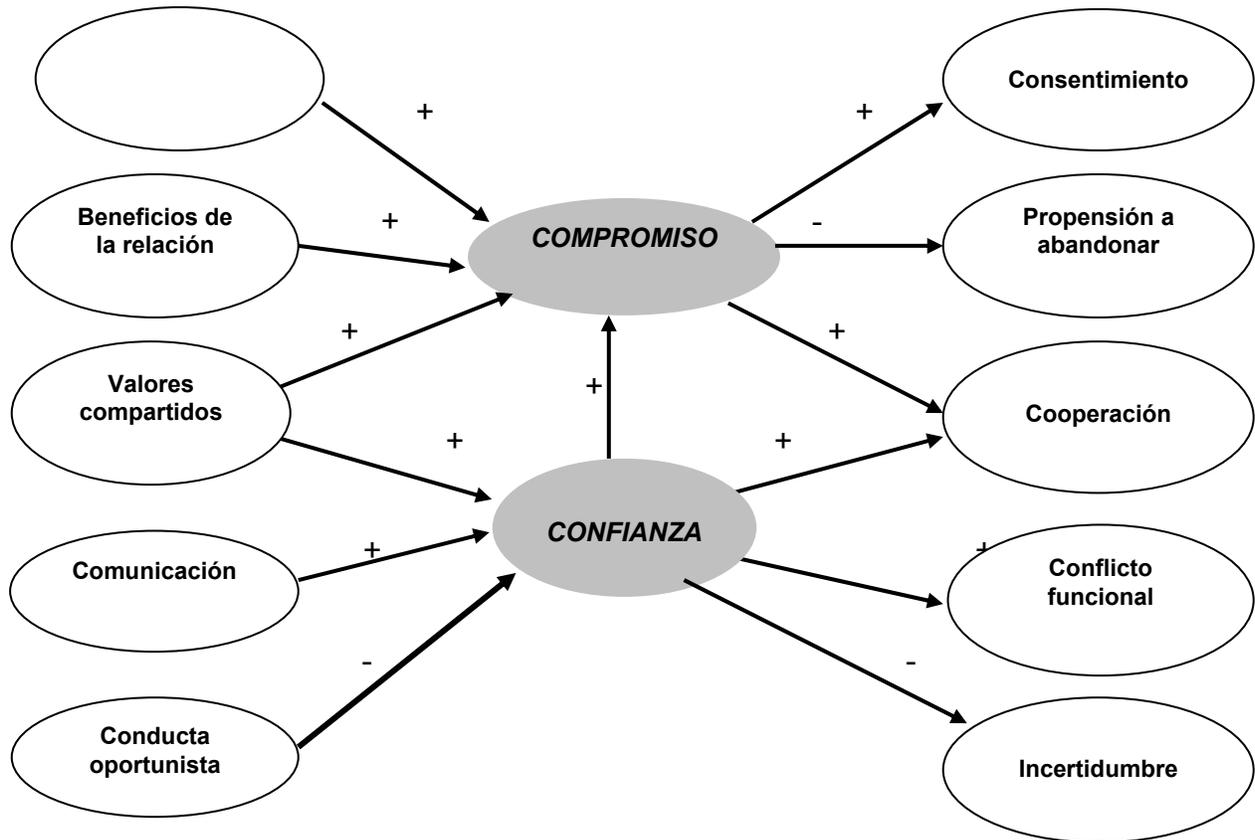
Aún cuando los investigadores han hecho esfuerzos significativos por definir y contrastar las variables que influyen positiva y negativamente sobre las relaciones comerciales, existen pocos estudios sobre el desarrollo de relaciones entre empresas u organizaciones y, particularmente, en relación con los negocios internacionales. A partir de la observación de esta carencia, en epígrafes posteriores se abordarán las aportaciones más relevantes sobre el tema donde se analizará el modelo relacional propuesto por Morgan y Hunt (1994) y que constituye la base de esta investigación.

### MODELO RELACIONAL DE MORGAN Y HUNT

Es muy probable que en la última década, Morgan y Hunt sean los investigadores que más han apostado por la confianza y el compromiso, como los elementos fundamentales en el éxito o fracaso de los esfuerzos relacionales, confrontándolos con el elemento “poder” y su capacidad de condicionar a otros.

Fundamentados principalmente en los trabajos de DWYER, SCHURR Y OH (1987), quienes propusieron que las relaciones evolucionan de acuerdo con cinco fases identificadas como 1) notoriedad, 2) exploración, 3) expansión, 4) compromiso y 5) disolución, así como en las propuestas de ANDERSON Y NARUS (1990), Morgan y Hunt postularon un modelo (ver Figura 2) en el cual las variables confianza y compromiso son mediadoras entre cinco antecedentes (costos de terminación de la relación, beneficios de la relación, valores compartidos, comunicación y conductas oportunistas) y cinco resultantes (consentimiento, propensión a abandonar, cooperación, conflicto funcional e incertidumbre en la toma de decisiones) (MORGAN Y HUNT, 1994).

FIGURA 2. MODELO RELACIONAL DE MORGAN Y HUNT (KMV MODEL)



Fuente: Morgan y Hunt (1994).

### Variables antecedentes o de entrada

**COSTOS POR TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN.** Pérdidas esperadas por la terminación de la relación y resultan de la necesidad percibida de encontrar una alternativa de un socio potencial comparable, así como gastos por la disolución de la relación y/o sustanciales costos de intercambio.

**BENEFICIOS DE LA RELACIÓN.** La competencia –particularmente en el mercado global- requiere que las empresas continuamente innoven productos, procesos y tecnología que añadan valor a su oferta. Por lo tanto, aquellos socios que son capaces de entregar beneficios superiores, son altamente valorados y propensos a que otras firmas se comprometan con ellos a establecer, desarrollar y mantener relaciones de largo plazo.

**VALORES COMPARTIDOS.** Es un antecedente tanto del compromiso como de la confianza y se entiende como el punto en donde los socios tienen una idea común acerca de qué conductas, metas y políticas son importantes o no, apropiadas o inapropiadas y correctas o equivocadas.

COMUNICACIÓN. Considerada como el principal antecedente de la confianza y definida, desde el punto de vista de la relación, como la capacidad de compartir información significativa en el momento requerido.

CONDUCTA OPORTUNISTA. Se puede definir como la búsqueda de beneficios por una parte a costa de pérdidas para la otra parte.

### **Variables resultantes o consecuentes**

CONSENTIMIENTO Y PROPENSIÓN A ABANDONAR. Consentimiento es el grado en cual un socio se compromete con los requerimientos específicos o políticas del otro y la propensión a abandonar se mide por la probabilidad de la separación de una parte de la relación (socio) en el corto plazo.

COOPERACIÓN. Es un término que se refiere al logro de los objetivos de manera conjunta cuando dos o más partes interrelacionan. En el modelo se postula que la cooperación es el único consecuente o resultante influenciado directamente tanto por el compromiso como por la confianza.

CONFLICTO FUNCIONAL. Es imposible desvincular el conflicto de la relación, sin embargo cuando las partes se esfuerzan por resolverlo mediante la vía de la negociación y el diálogo, tienden a desaparecer los desacuerdos y por lo tanto a reestablecerse la relación. A éste fenómeno se le denomina conflicto funcional.

INCERTIDUMBRE EN LA DECISIÓN. Para Achrol y Stern (citado por MORGAN Y HUNT, 1994), el concepto de incertidumbre en la decisión está ligado con el conocimiento de un socio respecto a: a) información clave en la toma de decisiones, b) el nivel de predicción en cuanto a las consecuencias de esas decisiones y c) la confianza por él depositada en esas decisiones.

### **3. Descripción de las variables relacionales de mayor incidencia en los negocios internacionales**

Analizado el trabajo de Morgan y Hunt, en el cual se describen las variables que inciden en el desarrollo de una relación entre empresas, resulta de especial relevancia estudiar los conceptos de confianza y compromiso, pues múltiples trabajos las proponen como el núcleo central del marketing de relaciones.

#### **3.1 CONFIANZA**

Siguiendo la línea de investigación de algunos autores (MORGAN Y HUNT, 1994; GANESAN, 1994; BERRY, 1995; DONALDSON, 1996; CONWAY Y SWIFT, 2000; YAU *et al.*, 2000; GUMMESSON 2001; VÁZQUEZ *et al.*, 2001) que han estudiado con mayor profundidad las variables confianza y compromiso, en este apartado se comentan algunos de los hallazgos en los últimos años relativos a la vinculación que existe entre el desarrollo, mantenimiento y en algunas ocasiones terminación de una relación en el tiempo, con la confianza y el compromiso de las partes que interactúan. Entendida la confianza como un sistema de seguridad donde un socio tiene la convicción acerca de las buenas intenciones de la otra parte dentro de la relación (YAU, *et al.*, 2000), así como la creencia de que el otro, en cualquier circunstancia, siempre actuará en beneficio de ambos, es posible afirmar que a

medida que se repiten acciones que favorecen la confianza, ésta se vaya incrementando y por lo tanto la interdependencia también. Siendo la confianza un concepto que tiene que ver con una creencia, un sentimiento o una expectativa acerca del intercambio con un socio que resulta de la experiencia, confiabilidad e intencionalidad del socio (GANESAN, 1994), puede afirmarse que, una relación de largo plazo entre un comprador y un vendedor está en función directa a la confianza y a la dependencia mutua.

Cuando una empresa está buscando llevar a cabo una estrategia relacional, debe pensar que ello significa mucho más que el simple hecho de establecer ciertos mecanismos de comunicación con sus clientes. La idea es lograr transformar la conducta del cliente (sustituir las continuas amenazas de deserción a que se enfrentan las empresas debido al incremento continuo de productos y servicios ofertados por la competencia) en lealtad la cual, indiscutiblemente, está basada en la confianza (RICH, 2000). Viendo más allá, la confianza tiene la gran capacidad de influir positivamente en el desarrollo de otras variables muy importantes: la orientación al cliente / empatía y experiencia / satisfacción (CONWAY Y SWIFT, 2000; DAWES, 1999; VÁZQUEZ *et al.*, 2001; VÁZQUEZ, *et al.*, 2001a; VÁZQUEZ, *et al.*, 2001b; ÁLVAREZ, *et al.* 2000). Un alto nivel de confianza, es muy probable que tienda a producir una actitud más positiva, lo cual a su vez generará un mayor nivel de empatía con los clientes. Ali y Birley (1998) identificaron dos tipos de confianza (citado por CONWAY Y SWIFT, 2000):

- ⇒ Confianza basada en características (¿Quiénes son ellos?)
- ⇒ Confianza basada en procesos (¿Cómo se comportan ellos?)

SVENSSON (2001), quien recientemente ha estudiado el comportamiento relacional en los canales de distribución, a partir de varios autores, propone un concepto integral de confianza, identificándola como una variable multidimensional, pues contiene aspectos de capacidad, competencia, experiencia, intenciones o motivos, benevolencia, motivación por permanecer, altruismo, sentido del negocio, lealtad, integridad, congruencia, consistencia, imparcialidad, carácter, apertura, simpatía, respeto, aceptación y seguridad. En definitiva, la definición de confianza engloba dos aspectos: *credibilidad* y *benevolencia*. Por credibilidad se entiende el grado en el cual se estima que la otra parte tiene el nivel requerido de capacitación o pericia para encargarse de las tareas y, por tanto, ser fiable. Hace referencia a la expectativa de que la palabra o acuerdo escrito del compañero en el intercambio puede ser fiable. Dicha fiabilidad viene motivada por la reputación de la otra empresa y/o por la experiencia con ella. La benevolencia es el grado en el que la otra organización tendrá intenciones benéficas cuando surjan condiciones para las cuales no hubo compromiso; la otra parte estará interesada en el bienestar de la relación, motivada a buscar ganancias conjuntas, y no actuará en contra de la empresa. La benevolencia se refiere a cualidades, intenciones y características atribuidas a una empresa, más que a comportamientos concretos y presupone una vulnerabilidad o incertidumbre para aquella empresa que deposita su confianza en otra (VÁZQUEZ *et al.*, 2003, 51).

### 3.2 COMPROMISO

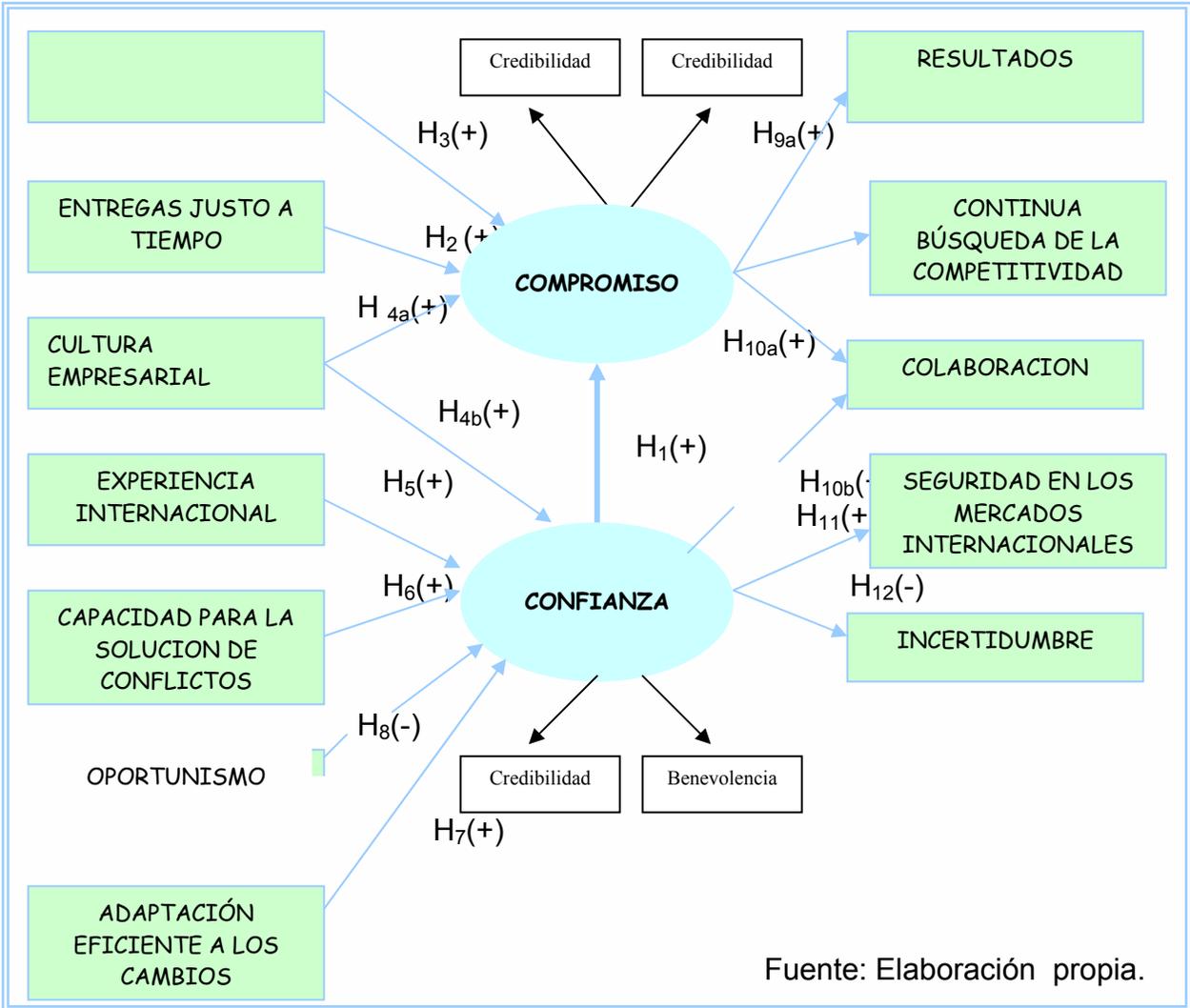
Por su parte el compromiso, entendido como el deseo de continuar una relación dedicando recursos concretos a su mantenimiento (DÍAZ, *et al.*, 2000) posee dos dimensiones básicas: una actitudinal y otra comportamental (DÍAZ, *et al.*, 2000; VÁZQUEZ, *et al.*, 2001; SUÁREZ, 2001; VÁZQUEZ *et al.*, 2003). La primera tiene que ver con la intención de destinar recursos que prolonguen el objeto del compromiso y la segunda son acciones marcadas por la preocupación, la perseverancia e incluso el sacrificio, en aras de alcanzar el objeto de compromiso. El compromiso es la variable dependiente más estudiada en modelos relacionales entre comprador y vendedor (WILSON, 1995; VÁZQUEZ *et al.*, 2001) y es una forma de garantizar o prometer, ya sea de manera explícita o implícita, que existirá una continuidad relacional entre los socios y que dicha continuidad o mantenimiento relacional tenderá a proporcionar valor agregado a los socios (DWYER *et al.*, 1987; MOORMAN *et al.*, 1992; HARDWICK Y FORD, 1986). El compromiso marca la orientación del cliente hacia una relación de negocio de largo plazo, basada en vínculos emocionales y la confianza se presenta si un cliente cree que el proveedor de un bien o servicio goza de credibilidad, es decir, garantiza, y además, tiene un alto grado de integridad (MOORMAN, *et al.*, 1992). Sin embargo, el compromiso no solo tiene un sentido “emocional”, sino que también puede ser visto como la “obligación” que percibe el cliente (basada en un razonamiento emocional o calculado), de permanecer en la relación de negocios (GEYSKENS *et al.*, 1996).

Por otro lado, es recomendable establecer un nivel de compromiso adecuado, es decir, el incremento de compromiso, no necesariamente conlleva al bienestar de los socios. Puede presentarse que si el compromiso es demasiado fuerte, las partes de la relación fracasen en la revaloración de sus objetivos, estrategias y políticas de acción (VÁZQUEZ *et al.*, 2001, 21). Una cosa es tener un sentimiento positivo de compromiso y otra es sentirse comprometido u obligado a actuar. Algunos estudios revelan que una de las variables más afectadas en el proceso de desarrollo de relaciones en los mercados industriales, lo es el compromiso; mientras que compradores y vendedores hablan del desarrollo y mantenimiento de relaciones, la realidad es que la comunicación entre ellos en ocasiones es inadecuada, las reglas son implícitas y las relaciones superficiales y todo ello, impacta directamente a la pérdida de compromiso en el desarrollo de productos, estrategias de reducción de costes, así como un sistema de organización integrado (DONALDSON, 1996; MÁZ, 2000). Esta situación se acentúa en los mercados internacionales, donde las diferencias culturales y la distancia física, van en detrimento del compromiso; si los socios no son capaces de reconocer, valorar y, en su caso, adecuar tales diferencias.

### 4. Propuesta de un modelo explicativo de las relaciones comerciales entre proveedores y exportadores.

A partir de las aportaciones realizadas por los autores citados en epígrafes anteriores, del análisis de las variables confianza, compromiso y sus dimensiones, así como de una entrevista en profundidad realizada a directivos de comercio exterior en empresas ubicadas en el estado de Guanajuato; se plantea, como objetivo de esta última sección, un modelo explicativo de las relaciones entre proveedores y exportadores (ver Figura 4) en el cual, las variables mediadoras son la confianza y el compromiso y a ambas se les atribuyen siete factores antecedentes (calidad técnica y de servicio, entregas justo a tiempo, cultura empresarial, experiencia internacional, capacidad para la solución de conflictos, oportunismo y adaptación eficiente a los cambios) y cinco o resultantes (resultados, competitividad, colaboración, seguridad en los mercados internacionales y riesgo).

FIGURA 4. MODELO RELACIONAL ENTRE EXPORTADORES Y PROVEEDORES



**1. Calidad (técnica y de servicio).** La calidad técnica se refiere a los componentes y la tecnología empleada en la elaboración de los productos, en tanto que la calidad de servicio, se enfoca a las actividades posteriores a la venta que el proveedor está dispuesto a ofrecer a su cliente para agregar valor al producto y, como consecuencia, a la relación comercial.

**2. Entregas justo a tiempo.** Una característica bien valorada por el exportador es contar con los insumos y los materiales requeridos en calidad y tiempo para hacer frente a su demanda en el exterior. Si un proveedor entrega de manera sistemática en el tiempo pactado, genera un importante ahorro en los costos de su cliente por lo que, de manera indirecta, agrega valor (NARUS Y ANDERSON, 1990; ARANGO, 2004).

**3. Cultura empresarial o corporativa.** Ha sido definida por DESPHANDÉ Y WEBSTER (1989) como un patrón de conductas y valores compartidos que ayudan a los individuos a entender el funcionamiento de las organizaciones y posee dos dimensiones: a) orientación interna (integrativa) versus orientación externa (competitiva) y, b) orgánica (flexible y espontánea) versus mecanicista (orientada hacia las órdenes, el control y la estabilidad).

**4. Experiencia internacional.** Cúmulo de conocimientos y prácticas de negocios internacionales en materia cultural, económica, jurídica y de mercado que posee un socio, en este caso, el proveedor y la cual es transferida en las operaciones comerciales al otro socio, es decir, al exportador (CZINKOTA Y RONKAINEN, 1995). En tanto que, la adaptación está ampliamente relacionada con la capacidad de un socio, en este caso el proveedor, de ajustar sus procedimientos y productos a las necesidades del comprador o exportador (FORD, 1984).

**5. Conflicto.** Por conflicto funcional se entienda la capacidad de los socios para resolver de manera pacífica y mediante la negociación cualquier diferencia que se presente entre lo percibido y lo realmente recibido (ANDERSON Y NARUS, 1990). Por su parte el oportunismo es una conducta en que una de las partes de una relación busca beneficiarse a costa de las pérdidas de la otra parte y, por tanto, es un elemento que destruye la confianza de un socio (MORGAN Y HUNT, 1994; WATHNE Y HEIDE, 2000)

**6. La satisfacción de las partes o socios,** es un aspecto que retroalimenta al sistema de marketing relacional, pues una vez que los socios alcanzan sus objetivos mediante los resultados esperados (económicos y no económicos), les quedará claro que al compartir información, recursos y esfuerzos (uso de estrategias relacionales) se producirá un efecto sinérgico para las organizaciones lo que, a su vez, les permitirá ser más competitivos en los mercados (KATSIKEAS Y PIERCY, 1991; LEONIDOU Y KALEKA, 1998).

**7. La colaboración** se ha definido como un conjunto de actividades por parte de los socios de una relación que les permite trabajar de tal manera que aseguran que ambos recibirán los beneficios de la relación además de que implica la transferencia de recursos y capacidades desde y hacia los socios (WILSON, 1995; LABAHN, 1999).

**8. La incertidumbre** y el riesgo son conceptos que se contraponen, es decir, a mayor certeza en la relación (más mecanismos contractuales) menor será el riesgo, pero a mayor incertidumbre relacional (ya sea por una mayor distancia psíquica<sup>2</sup> o simplemente por un desconocimiento de las prácticas comerciales), también mayor será el riesgo.

Planteado el modelo a contrastar, ahora se establecen las hipótesis correspondientes. Es ampliamente reconocido que las variables confianza y compromiso, así como la relación entre ellas, han sido estudiadas intensamente en las relaciones comerciales entre distribuidores y productores.

Dado que el compromiso ha sido definido como el deseo de desarrollar relaciones estables y la voluntad de sacrificar relaciones de corto plazo en aras de mantener una relación estable (ANDERSON Y WEITZ, 1992); en donde cada uno de los socios tiene la creencia firme de que la relación en sí es tan importante, que garantiza el máximo esfuerzo para mantenerla (MORGAN Y HUNT, 1994) y ambos comprometen recursos para alcanzar metas comunes que garanticen beneficios presentes y futuros (GANESAN, 1994), en tanto que la confianza es la voluntad de creer en un socio (MOORMAN, et al., 1992) y en que se actuación generará beneficios a ambos (WILSON, 1995); existen suficientes razones para suponer que la confianza incrementa el compromiso en las relaciones entre proveedor y distribuidor, de ahí se desprende:

**Hipótesis 1:** A medida que la confianza del exportador aumenta en relación a sus proveedores, se incrementa también el grado de compromiso en la relación.

Una características bien valorada por el exportador, es contar con los insumos requeridos en calidad y tiempo (MINERVINI, 1996) para poder hacer frente a sus demandas en el exterior. Si un proveedor de manera consistente entrega en el tiempo pactado genera un importante ahorro en costos a su cliente por lo que, de manera indirecta, agrega valor (BROWN E INMAN, 1993). En circunstancias de cooperación, esta situación se convertirá en una práctica continua (ANDERSON Y NARUS, 1990; WILSON, 1995; RICH, 2000), por tanto, esta suposición, nos lleva a la formulación de la segunda hipótesis:

**Hipótesis 2:** Existe una relación positiva entre el sistema de entregas justo a tiempo y el compromiso.

---

<sup>2</sup> La distancia psíquica fue definida originalmente por BECKERMAN (1956) como el conjunto de factores que inhiben los flujos de información entre las empresas y los mercados.

La calidad es un concepto que ha sido estudiado desde muy diversos enfoques. En el tema que nos ocupa, la calidad puede percibirse como un referente positivo del compromiso y se ha analizado tanto para el mercado de bienes de consumo (ROSENBERG Y CZEPIEL, 1984; BUCHANAN Y GILLIES, 1990; DESOUZA, 1992; REICHHELD, 1994; BAGOZZI, 1995; SHETH Y PARVATIYAR, 1995) como para el mercado de servicios (SCHNEIDER, 1980; BERRY, 1983; PARASURAMAN et al., 1985; GRÖNROOS, 1990; BITNER, 1995; SHOSTACK, 1998); y el industrial (ANDERSON Y NARUS, 1990; MORGAN Y HUNT, 1994). De ahí, se deriva la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3:** Hay una relación positiva entre la calidad y el compromiso.

Dos elementos fundamentales para el éxito o fracaso de las relaciones comerciales internacionales basadas en la confianza y el compromiso son: la distancia psíquica (KATSIKEAS Y PIERCY, 1991; CONWAY Y SWIFT, 2000; RUNDH, 2001), entendida como el vacío entre las formas de pensar y actuar de dos socios de diferente idiosincrasia, y la cultura (HOFSTEDE, 1980; HALLIDAY Y CAWLEY, 2000; PALMER, 2000; DONOHO, et al., 2001), que es un componente fundamental de la distancia psíquica y, que a su vez, presenta tres dimensiones, la cultura nacional, la empresarial y la individual (LABAHN, 1999). El análisis de ello, ha servido para presentar el siguiente bloque de hipótesis:

**Hipótesis 4a:** La cultura empresarial afecta positivamente al compromiso.

**Hipótesis 4b:** La cultura empresarial afecta positivamente a la confianza.

Considero que un aspecto poco estudiado en la literatura del marketing relacional internacional, lo es la experiencia, entendida como el cúmulo de conocimientos y prácticas de negocios internacionales, en materia cultural, económica, jurídica y de mercado que posee un socio, en este caso el proveedor, la cual es transferida en las operaciones comerciales al otro socio, es decir, al exportador (CZINKOTA Y RONKAINEN, 1995; MINERVINI, 1996); es por ello que en el modelo propuesto, se pretende demostrar que:

**Hipótesis 5:** Existe una relación positiva entre la experiencia internacional del proveedor y la confianza del exportador.

Revisando la literatura, se puede concluir que las variables que más se ha estudiado en las relaciones comerciales internacionales después de la confianza y el compromiso son, por una parte, la adaptación (FORD, 1984; KATSIKEAS Y PIERCY, 1991; LABAHAN, 1999) y, por la otra, el conflicto (ANDERSON Y NARUS, 1984; BROWN et al., 1991; KATSIKEAS Y PIERCY, 1991; LABAHN Y HARICH, 1997; LEONIDOU, 1998; PALMER, 2002); ello permite construir el siguiente bloque de hipótesis:

**Hipótesis 6:** La capacidad del proveedor para solucionar conflictos, impacta positivamente la confianza del exportador.

**Hipótesis 7:** Cuando el proveedor es capaz de adaptarse rápidamente a cambios, se produce un aumento de la confianza del exportador.

Es imposible que una relación comercial esté siempre inmersa en un clima de cooperación y benevolencia, por lo tanto, un aspecto que ha resaltado en la literatura como detractor de la confianza, lo es el oportunismo, visto como una conducta en donde una de las partes busca beneficiarse a costa de la pérdidas de la otra parte (MORGAN Y HUNT, 1994; WATHNE Y HEIDE, 2000; BROWN, et al., 2000); de lo que se deriva la siguiente:

**Hipótesis 8:** Las conductas oportunistas deterioran la confianza en los intercambios relacionales de exportadores y proveedores.

La satisfacción de las partes relacionadas es un aspecto que retroalimenta al sistema de marketing relacional pues una vez que los socios alcanzan sus objetivos, a través de los resultados esperados (económicos y no económicos), les quedará claro que al compartir información, recursos y esfuerzos (uso de estrategias relacionales), se producirá un efecto de sinergia para las organizaciones, lo que a su vez les permitirá ser más competitivos en los mercados (ANDERSON Y NARUS, 1984; KATSIKEAS, 1991; WILSON, 1995; LABAHN Y HARICH, 1997; LEONIDOU, 1998; RICH, 2000). Por lo tanto, el modelo supone que:

**Hipótesis 9a:** Una actitud de gran compromiso en los intercambios relacionales, promueve mejoría en los resultados.

**Hipótesis 9b:** Existe una relación positiva entre el compromiso y la mejora en la competitividad.

La colaboración ha sido definida como un conjunto de actividades por parte de los socios de una relación que asegura que ambas partes recibirán los beneficios de la relación (WILSON, 1995) además de que implica la transferencia de recursos y capacidades desde y hacia los socios (LABAHN, 1999). Con fundamento en lo expuesto por estos investigadores, el modelo propone:

**Hipótesis 10a:** A medida que los socios se encuentran más comprometidos, tienden a incrementar el grado de colaboración.

**Hipótesis 10b:** Existe una relación positiva entre la confianza y la colaboración.

La incertidumbre (MORGAN Y HUNT, 1994) y el riesgo (MOORE, 1991; RITCHIE Y BRINDLEY, 2000) son conceptos que definitivamente se contraponen, es decir, a mayor certeza en la relación (más mecanismos contractuales) menor será el riesgo; pero a mayor incertidumbre relacional (ya sea por un alto grado de distancia psíquica o simplemente por un desconocimiento de las prácticas comerciales), también mayor será el riesgo. Al amparo de esta premisa, se desarrollan las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 11:** La confianza influye positivamente en la seguridad del exportador en los mercados internacionales.

**Hipótesis 12:** La confianza percibida del exportador en su proveedor, disminuye el grado de incertidumbre.

Mediante la técnica del análisis factorial y un sistema de ecuaciones estructurales se obtuvieron los siguientes resultados: Es posible confirmar la influencia directa, positiva y estadísticamente significativa de la Confianza sobre el Compromiso (Hipótesis 1). Por otra parte, unas prácticas comerciales similares (Hipótesis 4A), la experiencia internacional (Hipótesis 5) que posee el proveedor, y la capacidad de adaptación eficiente a los cambios (Hipótesis 7) influyen positivamente en la Confianza percibida por el exportador. La Hipótesis 8 relativa a que las prácticas oportunistas que pudiera emplear el proveedor en la relación con el exportador, deterioran considerablemente la confianza que éste perciba en aquél, por tanto, también es una hipótesis que se acepta. Finalmente, en cuanto a la variable confianza, se rechaza la Hipótesis 6, al no poder demostrar una influencia estadísticamente significativa entre la capacidad para la solución de los conflictos y la confianza percibida por el exportador en su proveedor.

En relación a la variable compromiso y sus antecedentes, se puede aceptar la Hipótesis 3, planteada como la relación favorable entre la calidad y el compromiso, es decir, cuanto mayor sea la calidad técnica y de servicio que ofrezca el proveedor al exportador, tanto mayor será la confianza de éste sobre aquél. Sin embargo, las Hipótesis 2 y 4A fueron rechazadas, al no poder demostrar que prácticas comerciales similares (H4A) entre proveedor y exportador, así como cumplimiento en la entrega de los pedidos sean variables que incidan positivamente en el incremento del compromiso del exportador hacia su principal proveedor. En el caso de la hipótesis 4, se puede afirmar que incide indirectamente en el compromiso a través de la confianza (H4B).

Los resultados reflejan que la variable confianza incide positivamente en el fortalecimiento de la seguridad en cuanto a aspectos técnicos del producto para competir en los mercados internacionales por parte del exportador (Hipótesis 11) y también en la disminución de la incertidumbre sobre los mercados exteriores (Hipótesis 12), es decir, se espera que el exportador, como producto de la confianza que ha depositado en la relación, tenga mayor conocimiento de las prácticas comerciales en el país de destino. La Hipótesis H10B se rechaza, es decir, la confianza no es una variable que de manera directa influya positivamente en la cooperación.

En cuanto a la variable compromiso, se observó que afecta favorablemente a los resultados esperados (Hipótesis 9A) es decir, cuando se alcanza una actitud de compromiso entre un exportador y su principal proveedor, se espera que ello impacte positivamente sobre los resultados. Asimismo, la variable compromiso

ejerce un efecto directo y positivo en la búsqueda de la competitividad en los mercados (Hipótesis 9B).

Finalmente, se rechaza la Hipótesis 10A, que pretendía explicar que cuando los socios de una relación han asumido ésta con un alto grado de compromiso, ello provocaría una mayor colaboración mutua, sin embargo, el bajo coeficiente entre las variables, no hace posible su comprobación.

## 5. Conclusiones

El estudio realizado ofrece elementos clave para fortalecer la cadena de valor en las exportaciones:

1. El exportador que no cuente con una proveeduría adecuada tendrá dificultades para elaborar productos altamente competitivos en calidad y precio para colocarlos en los mercados extranjeros. De ahí, se desprende la necesidad de desarrollar relaciones comerciales con proveedores, sustentadas en la confianza y el compromiso.
2. Cuando un exportador comparte valores con su proveedor (en términos de cultura organizacional, prácticas comerciales, prácticas de producción, entre otras) es más probable que la relación perdure en el tiempo y se fortalezca, llevando ello a mejoría en los resultados de ambos.
3. Si bien es cierto que el mercado internacional es más atractivo por volumen, también es cierto que presenta mayor complejidad y que día a día nos enfrentamos al surgimiento de nuevas empresas que buscan obtener una porción de ese mercado, lograrlo, depende en buena medida de las estrategias de marketing empleadas para tal fin. Por tanto, si una empresa busca mejoras en su proveeduría, una de las armas más potentes que tiene para ello es pensar con una actitud más relacional que transaccional.

Mediante el estudio se ratificó que la confianza y el compromiso continúan siendo las variables moderadoras de una estrategia relacional, pero también aporta algunos aspectos:

1. Queda patente que la experiencia internacional que ha ganado un proveedor, es un recurso muy valorado por el exportador debido a que ello le asegura, en buena medida, que cuando compra bienes y servicios a su proveedor, los está adquiriendo con las condiciones de calidad y bajo la normativa que establece el cliente en el extranjero.
2. En México, la desarticulación de la cadena de valor es uno de los principales motivos por el que las exportaciones no han sido completamente satisfactorias como era de esperarse, dada la política de apertura comercial. En este trabajo, se comprueba que de presentarse una

serie de variables antecedentes (calidad, experiencia, adaptación, similitud en prácticas comerciales, entre otras) que favorezcan el desarrollo del compromiso y la confianza entre un exportador y sus proveedores, automáticamente se produce un “caldo de cultivo” propicio para mejorar la participación del empresario en los mercados internacionales, debido a que se fortalece su seguridad, sus resultados y su capacidad competitiva.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, L.I., SANTOS, M.L. Y VÁZQUEZ, R. (2000), Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado. Efectos Moderadores en la Relación O.M. – Resultados, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* 4 (6), pp. 7-42.

ANDERSON, C. Y WEITZ, B. (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, Vol. 4 (4), pp. 311-323.

ANDERSON, J. Y NARUS, J. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, vol. 54 (Enero), pp. 42-58.

ARANGO, P. (2002), Marketing de Relaciones Internacionales: El caso de México (Guanajuato), Proyecto de Investigación, Universidad de Oviedo.

ARANGO, P. (2004), Confianza y Compromiso entre Proveedor y Exportador. El caso de Guanajuato, México, *Comercio Exterior*, Vol. 54 (1), pp. 70-79.

BERRY, L.L. (1995), Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (Otoño), pp. 236-245.

CONWAY, T Y SWIFT, J.S. (2000), International Relationship Marketing – The Importance of Psychic Distance, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (11), pp. 1391-1414.

CZINKOTA, M.R, Y RONKAINEN, I.A. (1995), *International Marketing*, The Dryden Press, USA.

DAWES, J. (1999), The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence, *Marketing Bulletin*, Vol. 10, pp. 65-75.

DESPANDÉ, R. Y WEBSTER JR., F.E. (1989), Organisational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, Vol. 53 (Enero), pp. 23-37.

DÍAZ, A.M.; VÁZQUEZ, R. Y DEL RÍO, A.B. (2000), “Nuevos Planteamientos de Marketing: La Gestión de las Relaciones”, *Documentos de Trabajo Facultad CC. Económicas y Empresariales*, Universidad de Oviedo, Doc. 226/2000.

DONALDSON, B. (1996), Industrial Marketing Relationships and Open-to-Tender Contracts: Cooperation or Competition?, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 2 (2), pp. 23-34.

DWYER, F., SCHURR, P. Y OH, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Abril), pp. 11-27.

FORD, D. (1984), Buyer-Seller Relationships in International Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 13 (2), pp. 101-113.

GANESAN, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (abril), pp. 1-19.

GEYSKENS, I., STEENKAMP, J., SCHEER, L.K. Y KUMAR, N. (1996), The Effects of Trust an Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 (4), pp. 303-317.

GUMMESSON, E. (2001), *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs*. Butterworth Heinemann, Oxford.

HARDWICK, B. Y FORD, D. (1986), Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationships, *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1, pp. 3-25.

KATSIKEAS, C.S. Y PIERCY, N.F. (1991), The Relationship Between Exporters from a Developing Country and Importers Based in a Developed Country: Conflict Considerations, *European Journal of Marketing*, 25 (1), pp. 6-25.

LABAHN, D.W., (1999), Commitment and Trust in Cross-National Channel Relationships: An Investigation of U.S.-Mexican Trade Realtionships, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 7 (1/2), pp. 121-156.

LEONIDOU, L.C. Y KALEKA A.A. (1998), Behavioural Aspects of International Buyer-Seller Relationships: Their Association with Export Involvement, *International Marketing Review*, Vol. 15 (5), pp. 373-397.

MÁS, J.F., (2000), The Supplier-Retailer Relationship in the Context of Strategic Groups, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 18 (4), pp. 392-420.

MOORMAN, C., ZALTMAN, G Y DESPHANDÉ, R. (1992), Relationship between Providers and Users of Marketing Research: The dynamics of Trust Within and Between Organisations, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Agosto), pp. 314-329.

MORGAN, R Y HUNT, S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Julio), pp. 20-38.

RICH, M.K. (2000), The Direction of Marketing relationships, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15 (2), pp. 170-191.

SUÁREZ, L. (2001), Marketing de Relaciones en la Industria Turística: Factores Determinantes del éxito de las Relaciones Cliente – Agencia de Viajes Minorista. Proyecto de Investigación. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo.

SVENSSON, G. (2001), Extending Trust and Mutual Trust in Business Relationships Toward a Synchronised Trust Chain in Marketing Channels, *Management Decision*, Vol. 39 (6), pp. 431-440.

VÁZQUEZ, R., DÍAZ, A.M. Y DEL RÍO, A.B. (2001), Marketing de Relaciones: El Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Comprador y Vendedor, *Documentos de Trabajo Facultad CC. Económicas y Empresariales*, Universidad de Oviedo, Doc. 229/2001.

VÁZQUEZ, R., SANTOS, L., ÁLVAREZ, L.I. (2001a), Market Orientation, Innovation and Competition Strategies in Industrial Firms, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9 (1), March, pp. 69-90.

VÁZQUEZ, R., ÁLVAREZ, L.I. Y SANTOS, M.L. (2001b), El Concepto de orientación al Mercado: Perspectivas, Modelos y Dimensiones de Análisis, *Documentos de Trabajo de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales*, Universidad de Oviedo, Doc. 245/2001.

VÁZQUEZ, R., DÍAZ, A. Y DEL RÍO, A. (2003), Marketing de Relaciones: Importancia de la Confianza y el Compromiso en el Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Empresas, *Estudios sobre Consumo*, No. 64, pp. 43-64.

WATHNE, K.H. Y HEIDE, J.B. (2000), Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions, *Journal of Marketing*, Vol. 64 (October), pp. 36-51.

WILLIAMSON, O. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

WILSON, D.T. (1995), An Integrated Model of Buyer – Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), pp. 335-345.

YAU, H.M., MCFETRIDGE, P.R., CHOW, P.M., LEE, S.Y., SIN, Y.M., TSE, C.B. (2000), Is Relationship Marketing for Everyone?, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (9/10), pp. 1111-1127.

**Kontakt Daten:**

Dra. María del Pilar Arango  
Directora de la Facultad de Contabilidad y Administración de la  
Universidad de Guanajuato  
Fraccionamiento I, El Establo  
UCEA Campus MARFIL  
Guanajuato, Gto.,  
C.P. 36250  
email: [arango@quijote.ugto.mx](mailto:arango@quijote.ugto.mx)