



“TRUST B2B”

AUTOR:

JHON SEBASTIÁN SEPÚLVEDA BERRIO

DIRECTOR:

GUILLERMO BUENAVENTURA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

CONTENIDO

Resumen	5
1. Marco Teórico	6
1.1 Propensity to Trust in Business-to Business Relationships: A Contingent Multilevel-Multisource Examination / Propensión a confiar en las relaciones negocio a negocio: un estudio multinivel-múltiples fuentes	6
Ilustración 1	7
1.2 “Building B2B trust” /Construyendo confianza B2B	8
1.3 Libro: “B2B and Beyond, New business models built in trust” / Más allá de B2B, nuevos modelos de negocios contruidos en la confianza	10
1.4 Libro: “B2B and Beyond, New business models built in trust” /Más allá de B2B , nuevos modelos de negocios, contruídos en la confianza	12
1.5 Libro: “B2B and Beyond, New business models built in trust” / Más allá de B2B, nuevos modelos de negocio contruídos en la confianza	14
1.6 Análisis de la influencia del gobierno corporativo en la confianza empresarial de dos empresas de sector retail	15
1.7 “La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes”	17
1.8 “Fuentes y efecto de la confianza entre los socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades”	19
1.9 La influencia de la confianza y el compromiso sobre las funciones creadoras de valor en las relaciones comerciales entre empresas	22
Ilustración 3	24
1.10 Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional	25
1.11 Análisis del efecto moderador de la estructura de la interdependencia sobre la relación entre la confianza y la satisfacción en relaciones fabricante-distribuidor	28
Ilustración 4	30
1.12 Trust, power and transaction costs in B2B exchanges — A socio-economic approach.	30
Ilustración 5	32
1.13 The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption/El rol moderador de la confianza en el comercio electrónico negocio a negocio	33
1.14 Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment/ Negocio a negocio, relación de intercambio social más allá de la confianza y el compromiso	36
Ilustración 6	37

1.15 Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships/ transformaciones fundamentales de confianza y sus impulsores	39
Ilustración 7	40
1.16 The dynamics and evolution of trust in business relationships/Las dinámicas y la evolución de la confianza en las relaciones de negocio	41
Ilustración 8	42
Ilustración 9	44
1.17 The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships/ la importancia cambiante de la confianza afectiva y cognitive, sobre el ciclo de relación	44
Tabla 1	46
Ilustración 10	47
1.18 How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust / Como facilitar el intercambio de conocimiento interorganizacional: el impacto de confiar	47
Ilustración 11	50
1.19 Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model/ Confianza interpersonal e inter-organizacional en las relaciones de negocio: Un modelo de resultados de actitud y comportamiento	50
Ilustración 12	52
1.20 Trust and forms of capital in business-to-business activities and relationships	53
1.21 A strategic action fields perspective on organizational trust repair	55
Ilustración 13	56
2. Análisis General.....	57
3. Hipótesis y construcción del modelo de análisis	59
3.1 Objetivos Compartidos	59
3.2 Estrategia de Influencia.....	59
3.3 Oportunismo	60
3.4 Lealtad Relacional	61
3.5 Colaboración	61
3.6 Intercambio de conocimiento	62
3.7 Satisfacción	62
3.8 Oportunismo y satisfacción	63
3.9 Modelo	63

Ilustración 14	64
4. Metodología.....	64
4.1 Variables	64
4.2 Muestra.....	65
4.3 Análisis de los datos	65
Tabla 2 – Resultados del contraste estadístico	66
5. Resultados.....	66
6. Conclusiones y comentarios finales	67
7. Bibliografía	73
8. Anexos.....	77

Resumen

La confianza ha sido un tema de estudio a lo largo del tiempo y se enmarca en muchos de ellos como un estado psicológico el cual puede modificar actuar. De lo anterior se derivan muchas teorías que soportan la hipótesis sobre los beneficios que trae este factor para las empresas. Para complementar la información existente sobre la confianza, el presente trabajo estudia el impacto que tiene la confianza en las organizaciones y cuáles son los factores que ayudan a crearla. Lo cual será soportado por un marco teórico que permea los conocimientos extraídos de diversos artículos científicos, un modelo que sugiera los procesos de creación y efectos que tiene esta variable y un análisis estadístico que nos brinde resultados válidos.

Tras realizar más de 200 encuestas y contrastar las hipótesis, el modelo resulto tener validez deslumbrando el alto impacto positivo que tiene la confianza en términos de colaboración, el intercambio de conocimiento y satisfacción general. Por otro lado, con respecto a los creadores de confianza, el modelo permitió validar que las estrategias de influencia, los objetivos compartidos y la lealtad moldean la confianza lo cual nos puede invitar a tomar acciones que vayan encaminadas al uso de estas. Mientras que el oportunismo ratifico su antagonismo para la creación de esta variable de manera significativa. Con todo esto, Las empresas pueden adquirir muchos beneficios que se obtienen, no después de confiar ciegamente en el socio comercial, sino tras haber “Construido Confianza”.

Palabras Clave: Confianza, Interorganizacional, B2B, Satisfacción, socio comercial

1. Marco Teórico

Para el desarrollo del presente trabajo, se hizo una selección en la cual se tomaron los 21 artículos científicos que se pensó fueron más relevantes para el proyecto. Seguido a esto, se resumieron para poder extraer de ellos los argumentos, conexiones y conclusiones que encontrarán a lo largo del texto. A continuación, se presentan los resúmenes mencionados:

1.1 Propensity to Trust in Business-to Business Relationships: A Contingent Multilevel-Multisource Examination / Propensión a confiar en las relaciones negocio a negocio: un estudio multinivel-múltiples fuentes

Autores: Scott B. Friend, Miami University Jeff S. Johnson, University of Missouri–Kansas City Ravipreet S. Sohi, University of Nebraska–Lincoln

Publicación (Año): Journal of Business Research 83:1-9 (2018)

Palabras clave: buyer-seller relationships, trust, interaction orientation, adaptive selling ability, multilevel modeling

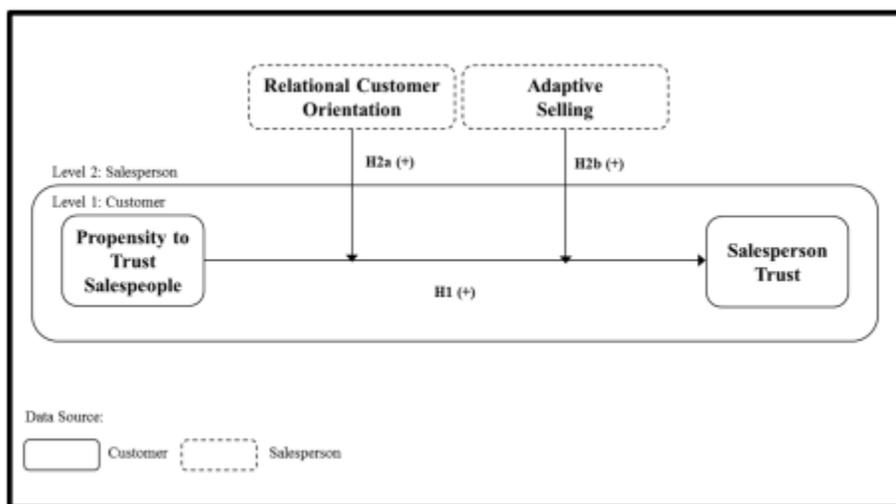
Este artículo plantea que los clientes llevan consigo mismos una propensión general a la confianza cuando están iniciando intercambios en el ámbito B2B. Sin embargo, dicha propensión no solo varía de un cliente a otro sino también se puede tener diferentes niveles de confianza para diversos vendedores (B2B).

Estas discrepancias individuales actúan como un filtro que altera la interpretación del cliente central sobre las motivaciones del vendedor; que a su vez tiene implicaciones importantes sobre como esta variación influye en la confianza verdadera. Por esto, el artículo sostiene que “la relación entre la propensión del cliente a confiar y la confianza en el vendedor depende de las características del vendedor”.

Se expone que la propensión a la confianza es importante en situaciones nuevas, como en la que un comprador y un vendedor realizan un intercambio por primera vez, al tener altos niveles de incertidumbre no se puede perder de vista que la confianza que se pueda llegar esperar depende de las orientaciones individuales de cada uno de los socios.

Se plantea la hipótesis que sugiere que la orientación de interacción del vendedor y la capacidad adaptativa de venta, moderan la confianza del cliente en el vendedor; dependiendo de cómo el cliente atribuye los motivos del vendedor.

Ilustración 1



(Scott B. Friend, 2006) Recuperado de: *Propensity to Trust in Business-to-Business Relationships: A Contingent Multilevel-Multisource Examination.*

Para El estudio se recogieron datos de los vendedores y clientes de un proveedor nacional de soluciones de salud. Del cual se obtuvo una muestra de 47 vendedores multinivel y 131 clientes para poder contrastar las hipótesis.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

- Se demuestra empíricamente que la propensión del cliente a confiar en los vendedores se asocia positivamente con la confianza del cliente en su vendedor.
- Los gerentes deben hacer esfuerzos para facilitar una orientación hacia la interacción entre sus vendedores.
- La investigación sugiere que los gerentes pueden estimular esta característica deseable del vendedor al diseñar sistemas de control, que enfatizan modelos únicos de interacción con el cliente y motivar tipos específicos de interacciones (por ejemplo, contenido de interacción, cantidad de interacción) según el contexto de ventas.

1.2 “Building B2B trust” /Construyendo confianza B2B

Autor: Matt Hicks

Publicación (Año): EWeek, 18 (2001)

El artículo comienza contando una historia en la que el ex jugador de la NBA Michael Jordán se vio afectado por las críticas al no terminar sus lazos con la marca Nike quien en ese entonces había sido acusada de utilizar contratistas en el extranjero que dependían del trabajo infantil mal pagado. Lo anterior con el fin de ilustrar el efecto que puede generar una mala elección de aliados.

Por esto el comercio entre empresas siempre ha exigido un alto nivel de Confianza. Los vendedores necesitan saber si los compradores pagan a tiempo. Los compradores necesitan saber si los vendedores pueden cumplir con el pedido. Adicionalmente, ambos necesitan saber qué su información confidencial como los precios pagados y las cantidades pedidas estarán en buenas manos y no se filtrarán a los competidores.

En el ámbito del B2B donde los socios potenciales son menos propensos a ser conocidos y las transacciones son finalizadas en cuestión de segundos, la cuestión de la confianza ha tomado auge; Pues la falta de ella es uno de los principales inhibidores para los compradores que acuden al Marketplace

Los problemas relacionados con la confianza están obligando a los E-Marketplaces a ser más “exclusivos” llevándolos a la adaptación de un conjunto emergente de proveedores de servicios de confianza en línea, los cuales se espera que ayuden a tranquilizar a los involucrados en las transacciones.

Estos proveedores ayudan a identificar la credibilidad de los socios comerciales, proporcionan información que puede utilizarse para decidir si extender el crédito financiero a socios potenciales, y el pago o la garantía de la capacidad de un proveedor.

Muchos e-marketplaces están utilizando dichos servicios de confianza como base para desarrollar estrategias que agreguen valor para el cliente como lo son las pólizas de seguro. Por otro lado, el autor también agrega la tendencia emergente de asociarse con los proveedores de servicios más establecidos con el fin de respaldar su comercio electrónico basado en la confianza.

Los e-marketplaces se caracterizan por ser relativamente abiertos, Lo que los hace cada vez más sensibles a la necesidad de establecer confianza entre los implicados.

Este tipo de mercados respaldados por la industria junto con los intercambios privados corporativos pueden solventar muchos problemas que genera la desconfianza haciendo uso únicamente de empresas con las que ya tienen una experiencia y han comerciado entre si con anterioridad.

Estos comercios entre empresas privadas facilitan las relaciones existentes, pues no tienen necesidad de hacer uso de “Servicios de confianza” externos, debido al conocimiento sobre su aliado que han adquirido en transacciones pasadas.

Eso no quiere decir que los ciber mercados privados son ajenos a mejorar la confianza incluso entre los socios comerciales conocidos. en lugar de esto tienen otras tareas encaminadas a desarrollar esta característica, las cuales se basan en el interés por cuestiones de seguridad de la información, procesos para garantizar la neutralidad y la privacidad de los datos.

1.3 Libro: “B2B and Beyond, New business models built in trust” / Más allá de B2B, nuevos modelos de negocios contruidos en la confianza

Autor: Harry B. DeMaio

Publicación (Año): John Wiley & Sons (2001)

Parte: 1 Capítulo 1: “Of Course, I Trust You!”

En la actualidad, la estrategia diferenciadora por medio del precio está perdiendo poder pues ahora la calidad, el servicio y la confianza se están posicionando como los nuevos habilitadores más poderosos para lograr el éxito de una empresa, una diferenciación sólida y la lealtad de los clientes tanto para B2C como para B2B.

Para muchas organizaciones, mantener el más alto nivel de calidad, servicio y confianza es una estrategia de supervivencia del mercado frente a la creciente presión de los precios.

Este capítulo expone algunos argumentos y guías útiles con el fin de entender la confianza y seguridad como actores fundamentales en el mundo del B2B.

Se exponen 4 principios sobre los cuales se trabajará a lo largo del libro

- 1) **B2B es esencialmente un proceso evolutivo:** Por ende, se estará inmerso en constantes cambios siempre y cuando sean funcionales y objetivos.
- 2) **Evolución crea híbridos de transición:** Al tener cada empresa diferentes recursos, objetivos y visiones, el futuro del b2b no será unificado, creando convergencias en los cambios efectuados entre empresas.
- 3) **Los híbridos de transición son los negocios más difíciles ambientes para gestionar y controlar, pero que dominan el panorama en internet:** En un mercado competitivo, el deseo por la diferenciación de la empresa siempre va a ser más fuerte que el deseo de unidad lo que va a dificultar el proceso.
- 4) **La esencia del mundo de B2B es profunda y completa, y la interacción corporativa de alta velocidad:** Aunque las estrategias de seguridad y control sean tradicionales y diferentes en cuanto a filosofía, estrategia, tecnología y ejecución, se debe procurar desarrollar un entorno híbrido de transición.

Es de importancia para el autor recalcar la importancia entre el e-commerce y el e-business. La cual se basa en que el primero utiliza el internet primordialmente como un medio para llevar a cabo las transacciones de ventas (Especialmente con los consumidores), mientras que el segundo aprovecha las nuevas tecnologías para interactuar y colaborar con los miembros de la cadena de valor que tiene la organización.

A pesar de la controversia que existe a la pregunta ¿es posible pasar de una forma de control a otra basada en la confianza? Debido al miedo a la pérdida de control, el autor expone que se trata de una forma “diferente” de control la cual es necesaria para obtener beneficios del B2B.

Expone un término “competición” la cual podría ser la clave de esta nueva era. Esta palabra promueve que 2 o más empresas puedan ser simultáneamente clientes, proveedores, aliados y competidores unas de las otras.

En el B2B, la confianza puede venir en varias formas. Una de ellas es la extranet en la que uno de los implicados abre sus procesos internos a una gama más amplia de socios externos lo que facilita el crecimiento del negocio, la protegen contra la competencia, mejora la imagen del servicio, y reduce la duplicación de esfuerzo.

Para finalizar, se deja claro que la confianza requiere de seguridad y el control. Depende de la tecnología y los mecanismos de protección. Pero también esta implico factores como la reputación, contratos, derecho, la apertura, la familiaridad, las prácticas comerciales justas y la ética, la calidad, la puntualidad y una serie de otras características de relación.

**1.4 Libro: “B2B and Beyond, New business models built in trust” /Más allá de B2B ,
nuevos modelos de negocios, construídos en la confianza**

Autor: Harry B. DeMaio

Publicación (Año): John Wiley & Sons (2001)

Parte: 2 Capítulo 7: “Focusing on Specific e-Trust Objectives”

El primer aspecto que recalca el capítulo es que habrá muy pocas funciones en el B2B para las que cuales no haya responsabilidad compartida. Lo que quiere decir que en este ámbito se requiere en la mayoría de los casos un esfuerzo por ambas partes por cumplir ciertos

parámetros u objetivos de la relación. Pues se trata de una comunidad en la cual la diferencia solo será la mayor o menor medida de responsabilidad.

Continúa el capítulo hablando sobre unos objetivos de la confianza, sobre los cuales encontramos:

- **Confidencialidad:** esta se centra en proteger los activos de información que tienen los implicados. Se le da uso para proteger bienes como La propiedad intelectual, procesos y técnicas etc.
- **Intimidad:** El valor inherente de la información es menos importante que los deseos que tiene el sujeto de obtener dicha información.
- **Anonimato:** El anonimato se define como la cualidad de ser desconocido u oscuro.
- **la integridad:** del proceso Hay por lo menos cuatro maneras de mirar este objetivo:
 - Hay que asegurar que el proceso o aplicación del plan de acción no sólo lo que tiene que hacer sino también de hacerlo correctamente y dentro de las especificaciones del proceso.
 - Asegurarse de que el proceso no puede ser alterado, copiado, o se destruye, excepto por las partes autorizadas en condiciones autorizadas.
 - Asegurarse que el diseño, desarrollo, despliegue, y funciones de mantenimiento mantienen la integridad del proceso.
 - Proteger el proceso de influencias externas tales como las denegaciones de servicio que afectarían el rendimiento oportuno.

Cabe resaltar que las expectativas de integridad que las partes tienen necesitan ser expresadas lo más claras posibles, en un lenguaje completo que no dé lugar a ambigüedades.

También se recomienda que estas sean apropiadas y prácticas. Todo esto de conseguir un buen trabajo en conjunto y evitar futuros inconvenientes.

Para finalizar, enfatiza en muchos temas pertinentes y técnicos para alcanzar los principios mencionados anteriormente, y recalca la importancia de su cumplimiento. Esto debido a que la violación o incumplimiento de estos corre un riesgo mayor en el B2B. Cuanto más colaborativo es el entorno empresarial, se vuelve más complejo asegurar estos.

1.5 Libro: “B2B and Beyond, New business models built in trust” / Más allá de B2B, nuevos modelos de negocio contruídos en la confianza

Autor: Harry B. DeMaio

Publicación (Año): John Wiley & Sons (2001)

Parte: 2 Capítulo 8: “Industry e-Trust Characteristics”

Este capítulo se centra en mostrar cualidades específicas de la e-trust en diferentes industrias que expone a lo largo del texto y demuestra que, aunque diferentes entre sí, cuando se habla del B2B siguen compartiendo muchos rasgos característicos.

Las industrias analizadas en este apartado fueron:

- la salud
- los servicios financieros (banca, seguros, valores)
- la energía
- la distribución
- fabricación.

En todas se recalca el importante rol que juega la confianza y se presentan algunos problemas con que surgen en cada sector específico que inhiben el buen desarrollo de esta cualidad. El autor establece que los beneficios obtenidos del B2B se derivan de la interacción directa por todos los jugadores necesarios para llevar a cabo una transacción. Dicha interacción es realizada vía electrónica lo que hace visible la preocupación por la seguridad de esta y como afecte la confianza.

Un ejemplo de las acciones que encaminan al buen desarrollo del b2b lo encontramos en el sector financiero, el cual ha estado haciendo grandes inversiones a nivel mundial en sistemas de soporte fiables, rápidos y complejos.

Finalmente afirma que cada industria está fijando su propio rumbo y velocidad que considera adecuada hacia el B2B. Pero que, a pesar de esto, cada sector industrial comparte características comunes entre sí. Diferenciándose en ciertos detalles significativos. Al final, todos requerirán un alto nivel de confianza recíproca si se desea desarrollar las relaciones de este entorno con total seguridad y eficacia.

1.6 Análisis de la influencia del gobierno corporativo en la confianza empresarial de dos empresas de sector retail

Autores: Jorge Andrés Sáez Alarcón, Ana María Barra Salazar

Palabras clave: Empresas comerciales, Administración, Almacenes de cadena, Crecimiento, Dirección cooperativa, Estudio de casos

Objetivo: Comparar el nivel de confianza empresarial entre dos empresas del sector retail para medir la influencia del Gobierno Corporativo en los trabajadores. (ALARCÓN, 2014)

A lo largo de este trabajo, se expone como ha cambiado la estrategia producto-mercadeo cronológicamente, y como esto ha afectado directamente la estructura organizacional, haciéndola más dependiente de la confianza con el pasar del tiempo. Esto se debe a que las organizaciones están optando por una estructura más plana que piramidal, haciendo así que los niveles jerárquicos vayan en descenso.

A pesar de esto, existen muchos directivos que tienen aversión a involucrar a los trabajadores de los niveles más bajo en la toma de decisiones, justificándose en la posible pérdida de control. Dicha resistencia promueve bajos niveles de confianza en los trabajadores, obteniendo así un descontento e improductividad.

Por lo anterior, los “Gobiernos Corporativos” toman un papel importante en los procesos de toda la organización y deben velar por que los trabajadores participen en los procesos de tomas de decisiones para poder desarrollar su confianza y así hacer realmente efectivo su trabajo, lo cual se traducirá en un beneficio para la organización

Al ver la relevancia de estos factores dentro de la empresa, se plantea una hipótesis general:

H: “Las prácticas del Gobierno Corporativo de una organización influirán en la confianza de los trabajadores” (Alarcón, 2014)

Y se procede a realizar una investigación de forma transversal descriptivo y posteriormente de correlaciones / causales. En el cual para la recolección de la muestra se utilizará el muestreo aleatorio simple y por conveniencia debido al uso de elementos de fácil disposición para los autores.

La recolección de datos se llevará a cabo mediante la aplicación de una encuesta mensual de confianza empresarial, dirigida a 100 trabajadores de cada una de las empresas de estudio (“Paris” y “La Polar”) para un total de 200.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

- En las empresas en estudio las prácticas del Gobierno Corporativo no son un factor que influya en gran medida en la confianza que poseen los trabajadores para con su empresa
- La confianza forja valiosas oportunidades de progreso, fortaleciendo la colaboración y sinergia entre los miembros de una empresa. Para esto, los trabajadores antes de confiar en los demás, deben evaluar si confían en ellos mismos, lo cual se reflejará en el desarrollo adecuado de la organización y su relación con la sociedad.

1.7 “La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes”

Autores: Juan Gabriel Cegarra Navarro, Antonio Juan Briones Peñalver, María del Mar Ros Sánchez

Palabras clave: cooperación, confianza, conocimiento, pymes.

Objetivo: analizar la influencia que la confianza, el compromiso, el conocimiento, el equipo gestor y los beneficios esperados de los acuerdos de cooperación ejercen en la implantación de tres niveles de cooperación (proveedores, clientes y competidores) (Cegarra-Navarro et al., 2005).

La cooperación empresarial se define como “un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar, al menos en parte de sus actividades, conjuntamente para lograr determinados objetivos” (Menguzzato M., 1992)

La Pymes usualmente, cooperan con redes de socios muy dispersos buscando así beneficios justificados por un valor esperado tentativo, y una mayor facilidad para adquirir conocimiento de los actores que conforman su entorno (Clientes, proveedores y competidores).

Se explica que hay 6 factores que afectan la Cooperación que facilitan o dificultan el desarrollo de esta, los cuales son:

- **El conocimiento previo sobre cooperación:** posibilita que los socios sepan lo que se espera de ellos, así como lo que ellos pueden esperar de los agentes con que cooperan
- **Los resultados esperados:** en la medida en que las empresas perciban que pueden obtener beneficios mediante la colaboración, incrementará su disposición a iniciarla.
- **Grado de compromiso:** grado en el que los socios se involucran en la transferencia.
- **Presencia de un equipo gestor:** Genera un efecto moderador, ya que ellos realizan las negociaciones y marcan los objetivos
- **Grado de confianza:** la creencia de una empresa de que las acciones de su socio tendrán resultados positivos para ella, además de que éste no realizará acciones inesperadas que puedan provocar efectos o consecuencias negativas para la empresa.
- **Reuniones previas:** ayudan a desarrollar nuevas aptitudes, favorecen el diálogo y la posibilidad de compartir información y conocimiento

Se analiza el grado de asociación que los mencionados factores ejercen sobre los 4 niveles de cooperación existentes.

Nivel 0: No existe ninguna cooperación.

Nivel 1: cooperación con **clientes**; Por su obvia y directa relación con los resultados financieros.

Nivel 2: Cooperación con clientes y **proveedores**; Con el añadido de crear economías de escala.

Nivel 3: Cooperación con clientes, proveedores y **competidores**; Toma importancia, especialmente debido a la escasez de recursos de las pymes y el interés por el beneficio de la sinergia.

La confirmación estadística de las hipótesis se realizó utilizando un modelo de regresión logística politómica; para ello, se utilizaron datos de 88 pymes de la región de Murcia (España).

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

las empresas que saben más sobre cooperación son más proclives a tener cooperación con proveedores, clientes y competidores.

De cara a consolidar la cooperación, la confianza es la variable que más influye para encontrar nuevos socios, Las empresas con elevada confianza son significativamente más propensas a tener cooperación con proveedores, clientes y competidores.

1.8 “Fuentes y efecto de la confianza entre los socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades”

Autores: Eva María Mora Valentín, María Ángeles Montoro Sánchez

Publicación (Año): Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa (2009)

Objetivo: Analizar, por un lado, los efectos directos de la confianza, la reputación de los socios y las experiencias previas sobre el éxito de una relación cooperativa. Por otro lado, los efectos que se puedan derivar de la influencia de la reputación y de las experiencias previas sobre la confianza, y a través de esta sobre el éxito.(Mora Valentín & Sánchez, 2009)

A lo largo de este trabajo, se estudia el efecto que tienen 3 factores específicos sobre el éxito de una cooperación entre Empresa- Universidad. Para esto, se plantean hipótesis suponiendo que estos factores influyen positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación entre los implicados. Dichos factores son:

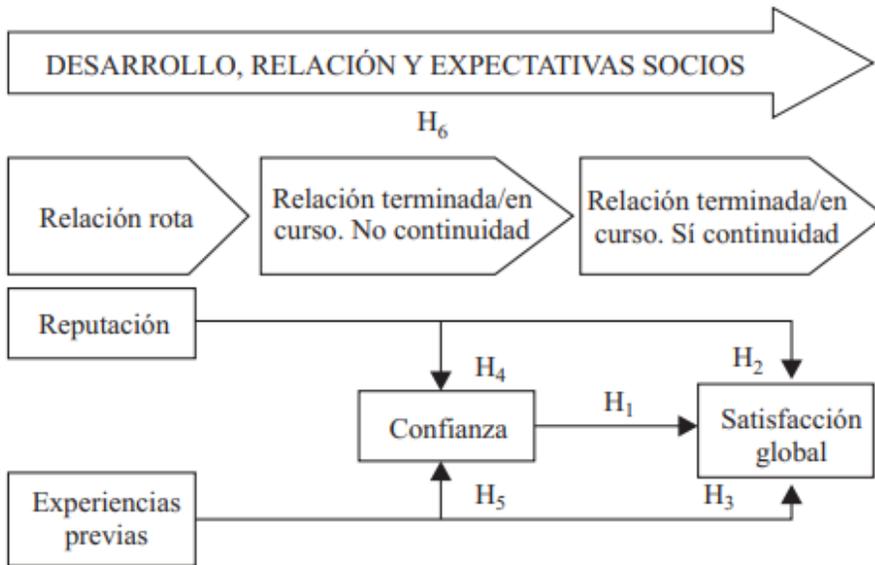
- **Confianza:** La definen como la voluntad de creer en el otro socio en un contexto donde las acciones llevadas a cabo por una parte hacen vulnerable a la otra (Ariño et al., 2001).
- **La reputación:** se define como los rasgos que caracterizan a una empresa y que reflejan la opinión que los demás tienen de ella (Houston, 2003).
- **Las experiencias previas en cooperación:** se refieren a si en el pasado los socios que colaboran han participado en alguna relación, bien sea desarrollando el mismo tipo de actividad o no y/o con el mismo socio (Reuer et al., 2002).

Consideran que minimizar o erradicar comportamientos oportunistas a través de la confianza entre los socios, tiene un vital impacto si se desea lograr la estabilidad de la alianza y por ende su éxito (Patzelt y Shepherd, 2008). Por esto, la segunda parte del trabajo se enfoca en analizar el efecto que tiene la reputación y las experiencias previas en la generación de confianza.

Se plantean hipótesis que sugieren que estos factores influyen positivamente en la generación y desarrollo de confianza en los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades.

Con respecto a la reputación de una empresa, se menciona que es puede servir como indicador de su comportamiento futuro y por ende puede servir de base para desarrollar una relación de mayor confianza. Además, si los socios ya han trabajado juntos en el pasado, esto puede llevar a que el grado de confianza entre ellos sea mayor en el desarrollo del acuerdo de cooperación actual.

Ilustración 2



(Mora Valentín & Sánchez, 2009) recuperado de : *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 18(4), 121–138.

Como complemento al trabajo realizado, se toma en cuenta “la continuidad” (la cual viene dada por las expectativas de los socios en lo que respecta a sus relaciones cooperativas futuras) Para generar nuevas hipótesis con las cuales se espera que cuando los socios tengan expectativas de continuar la relación cooperativa, los efectos planteados en las hipótesis anteriores sean mayores.

Para el contraste de las relaciones propuestas se emplea una muestra de 365 proyectos de colaboración coordinados a través del Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) en el período 1995-2000, en los que participan una empresa y una universidad.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

los resultados obtenidos permiten mostrar que, al igual que en estudios previos, la confianza adopta un papel fundamental en el éxito de las relaciones, junto con otros factores como la reputación y la existencia de vínculos previos entre los socios.

Para el caso de la reputación y de la existencia de experiencias previas como elementos generadores de confianza, los resultados conseguidos apoyan que la reputación puede influir en la confianza entre los socios. Sin embargo, la existencia de vínculos previos entre los socios sólo constituye un antecedente en la generación de confianza para los socios empresas (No universidades).

Además, se concluye que cuando los socios tienen intenciones de seguir colaborando, se genera mayor influencia sobre el éxito desde la reputación y las experiencias previas.

Por último, con respecto al efecto de la reputación sobre la confianza, y en contra de lo previsto, la reputación genera mayor confianza cuando los socios no tienen intención de seguir colaborando.

1.9 La influencia de la confianza y el compromiso sobre las funciones creadoras de valor en las relaciones comerciales entre empresas

Autor: López Sánchez, Santos Vijande, Trespalacios Gutiérrez

Publicación (Año): Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa (2008)

Palabras Clave: Variables Relacionales Clave, Creación de Valor, Relaciones (Comprador-Vendedor)

Idea principal: “cuando la confianza esté lo suficientemente desarrollada facilitará, al ser una norma de conducta básica, intercambiar y compartir recursos, coordinar las actividades de forma novedosa y favorecer los vínculos afectivos entre las partes”.(López Sánchez et al., 2008)

A lo largo de este trabajo, se analiza el efecto de 2 variables (confianza y compromiso) y como estas afectan la creación de valor para el cliente. Se plantean distintas funciones creadoras de valor, organizadas en 2 grupos: Las directas (FD) y las indirectas (FIND). Mientras que en las primeras se estudia las interacciones diádicas entre las empresas implicadas, las indirectas se extienden a una red que puede involucrar a varias organizaciones.

Dentro de las FD:

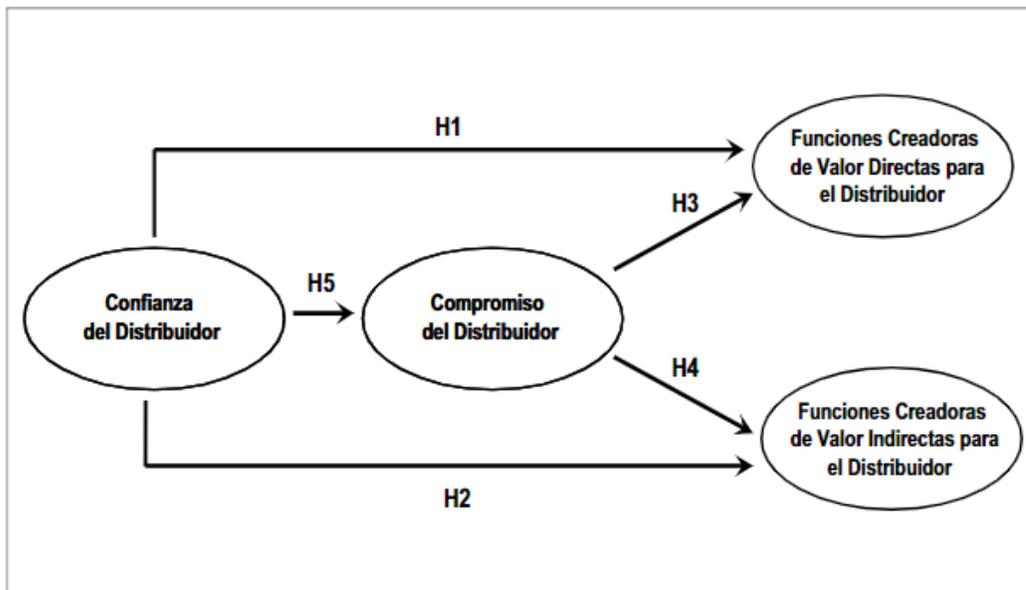
- **Función de beneficio:** Refleja la importancia que el proveedor tiene en la generación de beneficios económicos para el cliente.
- **Función de volumen:** Para un cliente el que el proveedor desarrolle la función de volumen significa tener la certeza de que éste le va a suministrar, en tiempo y forma, una cantidad importante de producto cuando sea necesario (Turnbull, 1982).
- **Función de salvaguarda:** Las incertidumbres del mercado, obligan a los clientes a sostener relaciones con proveedores distintos a los habituales para que actúen como “Seguro” ante una situación adversa en otra relación de intercambio.

Dentro de las FIND:

- **Función de innovación:** Los clientes tienden a establecer relaciones de cooperación en el desarrollo de nuevos productos y procesos con los proveedores que van a la vanguardia en tecnología y en los que la experiencia de producto es alta (Walter et al., 2001)

- Función de mercado: cuando se trabaja con proveedores que utilizan estrictos criterios y condiciones en la selección de sus socios comerciales que puedan sumarse como referencia en otra relación de intercambio.
- Función exploradora: capacidad de los proveedores para aportar información comercial relevante al cliente. Estos proveedores pueden convertirse en útiles canales de información, dado su amplio conocimiento acerca del propio sector y sobre otros mercados con los que están relacionados (Walter et al., 2003).

Ilustración 3



Elaborado por autoría propia

El modelo teórico planteado conecta la confianza y el compromiso con las funciones explicadas anteriormente. Los resultados y conclusiones extraídas se dan a partir de una muestra representativa de 181 relaciones fabricante-distribuidor.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

por medio del análisis se confirma “confirma la importancia que tienen la confianza y el compromiso como precursores de la creación de valor en una relación, entendida desde una óptica funcionalista”.

Aunque los análisis arrojan que el impacto del compromiso en las funciones planteadas es significativo, se ha comprobado que la confianza no tiene influencia directa alguna en las funciones creadoras de valor. Esto se debe al efecto mediador que genera el compromiso en dicha relación.

Lo anterior basados en la existencia del riesgo significativo de algún comportamiento Oportunista por una de las partes involucradas en el intercambio.

“Desde una óptica conceptual, nos encontraríamos ante lo que se conoce como una forma semi-fuerte de la confianza en una relación o, lo que es lo mismo, ante un escenario en el que cabe la posibilidad de que dicho concepto crezca y se desarrolle, pero siempre y cuando los actores involucrados cuenten con algún mecanismo de protección ante el tipo de riesgo mencionado” (Barney y Hansen, 1994).

1.10 Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional

Autores: Carlos Mario Zapata Jaramillo y Miguel David Rojas López

Palabras clave: Confianza, modelos, relaciones sociales, organizaciones.

Objetivo de la Investigación: establecer elementos comunes que se encuentran bajo el concepto de confianza, con el fin de formular, a futuro, un modelo unificado de confianza.(Zapata & Rojas, 2010)

En el ensayo destacan la importancia de la confianza como un factor crítico para mejorar las organizaciones y por esto distintos autores se han interesado en el estudio del tema.

A lo largo del artículo, se hace un repaso sobre literatura objetiva de distintos modelos que buscan definir la confianza por medio de diferentes factores, siendo estos diferentes para cada autor debido a los enfoques que estos les dan (Persona-Persona; Empresa-Persona; Empresa-Empresa; Maquina-Persona). Lo anterior con el fin de generar un modelo mas completo que agrupe todas las variables estudiadas para así poder explicar de una mejor manera el factor “Confianza” en un modelo.

Ideas De interés (Confianza Interorganizacional):

- La hipótesis se fundamenta en que la confianza primero se debe medir entre las personas para medirla luego en la organización (Goudge y Gilson, 2005).
- Los modelos de confianza en organizaciones virtuales plantean la confianza interorganizacional como un factor de credibilidad entre las organizaciones (Wei et al., 2008).
- La información compartida y la confianza son parte de la cadena de suministro (Narasimhan y Nair, 2005).
- La confianza se presenta como un atributo de las relaciones iniciales, la formación y el mantenimiento en la variedad de contextos de intercambio (Harris y Goode, 2004)
- Un modelo de Concha y Solikova (2000), se orienta a plantear la importancia de las relaciones por encima de las transacciones, es decir, el principio de que una relación eficiente proveedor-comprador-vendedor beneficia más que las transacciones realizadas.

- Las relaciones a largo plazo se deben estructurar sobre la confianza y se propone un nuevo elemento para conseguirlo: la tecnología compartida. La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que la confianza se desarrolla y construye con el tiempo (Concha y Solikova, 2000)
- Según estos investigadores (Concha y Solikova, 2000), la confianza que tiene una empresa compradora en su proveedor se relaciona positivamente con la reputación y el tamaño del proveedor. La confianza crece sobre la buena fe o la buena voluntad, disminuye la incertidumbre y da continuidad, entendida ésta como la percepción de la expectativa bilateral de interacciones futuras.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

La confianza, analizada desde el punto de vista organizacional, presenta similitudes de características en su modelado que se pueden agrupar para generar modelos mucho más robustos que ayuden a comprender la complejidad de dichas relaciones y generar líneas de trabajo futuro en este importante campo de las organizaciones.

Dentro de estas similitudes se encuentran: el fideicomitente, el fideicomisario, el dominio al cual se aplica la relación, los riesgos inherentes a la relación y los factores que condicionan la relación de confianza en cualquiera de los niveles a los que pertenece (Zapata & Rojas, 2010).

1.11 Análisis del efecto moderador de la estructura de la interdependencia sobre la relación entre la confianza y la satisfacción en relaciones fabricante-distribuidor

Autores: Jesús Collado Agudo, Ignacio Rodríguez del Bosque, Héctor San Martín Gutiérrez

Publicación (Año): Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa (2008)

Palabras clave: Interdependencia, confianza, satisfacción, relaciones fabricante-distribuidor

En este trabajo se analizan las relaciones comerciales entre distribuidores y fabricantes, y la satisfacción de estos (Económica o no) con relación a la magnitud de interdependencia, la asimetría que presentan y la confianza. Todo lo anterior mediante un estudio de hipótesis las cuales se contrastaron gracias a una investigación cualitativa y cuantitativa en el sector de repostería y panadería industrial de España.

Se define la Interdependencia como “grado y estructura de las dependencias mutuas establecidas entre los miembros del canal de distribución a fin de acceder a los recursos necesarios para alcanzar sus respectivos objetivos”

La asimetría de la interdependencia o dependencia relativa identifica qué parte es más dependiente y, en consecuencia, cuál aporta más recursos a la relación.

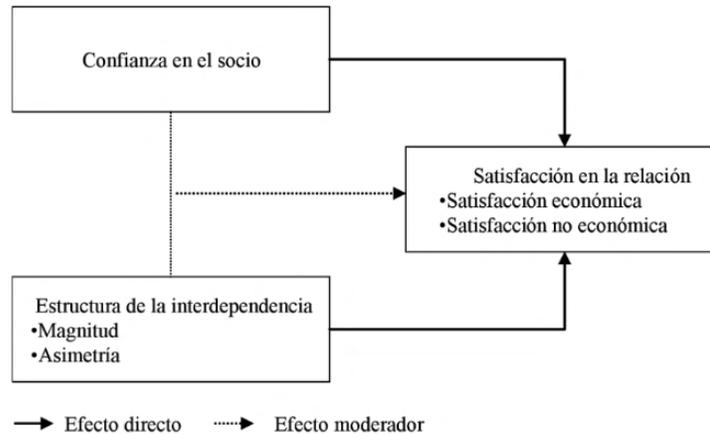
Emerson (1962) propone que el socio más dependiente podría equilibrar la estructura de la interdependencia tratando de reducir su propia dependencia (aumentando el

número de socios alternativos disponibles o reduciendo el valor de la relación para el socio) o aumentar la dependencia del socio. Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) sugieren que es más aconsejable tratar de aumentar la dependencia del socio que reducir la propia, apoyándose en su estudio empírico donde demostraron que la interdependencia total facilita el desarrollo del intercambio relacional.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

-
- la dependencia mutua de recursos que caracteriza a situaciones de alta magnitud motiva que los distribuidores se sientan más satisfechos en sus intercambios comerciales con un fabricante concreto. Del mismo modo, altos niveles de dependencia mutua fomentan la satisfacción del fabricante.
 - Por otro lado, en aquellas relaciones con desequilibrio de dependencia favorable a algún miembro, distribuidor o fabricante, se evidencia que ambos miembros perciben menores niveles de satisfacción tanto en términos económicos como no económicos. De esta forma se manifiesta que la parte más poderosa en la relación percibe menores niveles de satisfacción debido a que está dedicando sus recursos a una relación con escasa rentabilidad y, consecuentemente, reemplazable por otras alternativas más competitivas.
-

Ilustración 4



(Collado Agudo et al., 2008) Recuperada de : [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(11\)70059-7](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(11)70059-7)

1.12 Trust, power and transaction costs in B2B exchanges — A socio-economic approach

Autor: Raluca Bunduchi

Palabras clave: Electronic markets, Inter-organizational relationships, Transaction costs, Trust; Dependencies

La llegada del internet ha obligado a las organizaciones a transformar sus relaciones interorganizacionales. Es por esto por lo que a lo largo del trabajo se presentan 3 marcos para analizar el efecto que tiene el uso de las tecnologías en la naturaleza de las relaciones organizaciones.

El primer marco trata sobre los Costos económicos de transacción pues las tecnologías de la información buscan reducir los costos de transacción. Los cuales implican costos “PRE” que se refieren a los de búsqueda y contratación de dichas relaciones y los costos “Post” que implican el monitoreo y llevar a cabo los intercambios pactados.

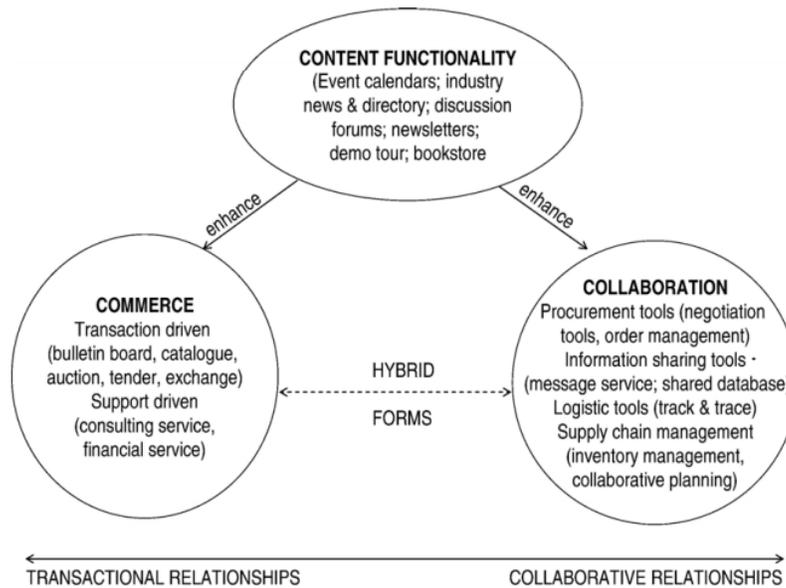
El segundo marco rodea la teoría del intercambio social el cual explica el impacto que genera el uso de EM (sistemas organizacionales entre compradores y vendedores) en la naturaleza de las relaciones Interorganizacionales más específicamente sobre la confianza y las dependencias.

Esta confianza se ha catalogado en la literatura de diferentes formas. La confianza basada en el riesgo se define como confianza en las expectativas de uno sobre el comportamiento de otro, mientras que la confianza de buena voluntad se entiende como confianza en la buena voluntad de otro.

La confianza también se puede definir a nivel personal (confianza entre individuos) y a nivel organizativo (los individuos de una organización pueden "compartir una orientación hacia otra organización").

El ultimo marco es una integración que combina los dos primeros. Este propone que las relaciones entre organizaciones dependen de ambas cosas; De la lógica de los costos económicos de transacción y de la necesidad de confianza e interdependencias entre partes de intercambio. Se sostiene que ambos marcos juntos proporcionan una imagen completa para poder analizar estas relaciones entre organizaciones.

Ilustración 5



(Bunduchi, 2008) recuperada de: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.003>

Para el método utilizado, el estudio adopta un enfoque de investigación interpretativa basado en un estudio de caso instrumental para el diseño de investigación. Se aplicaron encuestas en la empresa Petrotell debido a su importancia dentro del sector.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

Este marco integrado sostiene que la naturaleza de una relación interorganizacional depende de la interacción entre tres características relacionales: los costes de transacción, la confianza y la dependencia.

En consecuencia, el impacto que el uso de EM (sistemas organizacionales entre compradores y vendedores) tendrá en los intercambios entre empresas, se determinará por la forma en que dicho sistema afecte a la interacción entre estas características.(Bunduchi, 2008).

1.13 The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption/El rol moderador de la confianza en el comercio electrónico negocio a negocio

Autores: Abdallah Alsaad, Rosli Mohamad, Noor Azizi Ismail

Publicación (Año): Computers in Human Behavior (2017)

Palabras clave: B2B EC, Trust, Inertia, Theory, TOE, DOI, Jordan

Debido a que muchas economías nacionales se han vuelto cada vez más interdependientes a través del comercio mundial, el comercio electrónico de empresas (B2B EC) se ha convertido en una cuestión importante tanto para los países desarrollados como para los países en desarrollo.

Por lo anterior es que este documento analiza el papel de la confianza en el implemento y desarrollo del comercio electrónico entre empresas en Jordania. Pensando la confianza como una variable con un efecto moderador en vez de uno en el cual esta tenga un impacto directo en las intenciones de las empresas por adoptar modelos B2B EC.

Al adoptarse una definición amplia de B2B EC se incluyen las tecnologías B2B habilitadas para Internet, que permiten a los socios de la cadena de suministro compartir información y comprar y vender productos

El B2B EC mejora las capacidades de procesamiento de información de una relación determinada, permitiendo y apoyando así una mayor cooperación entre empresas, así como reduciendo la incertidumbre.

Alrededor de esto se plantean las siguientes hipótesis:

H1) La conveniencia percibida influye positivamente en la intención de una empresa de adoptar B2B EC.

H2) La preparación de una organización influye positivamente en la intención de una empresa de adoptar B2B EC.

H3) El apoyo de la alta dirección influye positivamente en la intención de una empresa de adoptar B2B EC.

H4) La presión competitiva influye positivamente en la intención de una empresa de adoptar B2B EC. (Alsaad et al., 2017)

La confianza no es un comportamiento o una elección, sino una condición psicológica subyacente y una parte integral y probablemente insustituible de cualquier relación particular entre dos partes. La confianza es un estado psicológico en el que un partido en particular tiene la intención de aceptar la vulnerabilidad dependiendo de las expectativas positivas del comportamiento o las intenciones de otro.

La confianza dentro de una relación de intercambio interorganizacional se describe como "la creencia de una empresa de que otra empresa realizará acciones que resultarán en resultados positivos para la empresa, así como no tomar acciones inesperadas que resultarían en resultados negativos para la firma".(Alsaad et al., 2017)

En un contexto B2B, la confianza proporciona a un partido de negocios una anticipación optimista del comportamiento de otra parte empresarial y tiene el efecto de salvaguardar las inversiones específicas de las transacciones realizadas, por una parte. Por lo tanto, la confianza

es un elemento importante en la toma de decisiones colectivas y el intercambio relacional entre socios comerciales.

239 gerentes de la cadena de suministro en empresas con transacciones masivas y una gran experiencia en la gestión de la cadena de suministro y el canal en Jordania fueron elegidos para participar en este estudio y así emplear la metodología y poder recoger las conclusiones.

Pregunta de investigación 1 (RQ1): ¿La confianza modera los factores de motivación TOE propuestos?

Pregunta de investigación 2 (RQ2): Si este efecto es válido, ¿en qué dirección podría confiar afectar a los factores de motivación TOE propuestos?

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

- Los resultados sostienen que B2B EC se adoptará cuando sus atributos se perciban para adaptarse a las necesidades potenciales y proporcionar características necesarias para un adoptante
- Además, el apoyo de la alta dirección influye positiva y significativamente en la intención de una empresa de adoptar B2B EC. Esto es una indicación de que, para aumentar la tasa de adopción, se necesita apoyo de alta dirección.
- Las empresas con una gran cantidad de conocimientos técnicos y recursos financieros son menos propensas a adoptar una innovación si esos recursos no se traducen en una percepción de eficacia.
- La competencia es un factor importante de la intención de una empresa de innovar. Esto implica que una opinión firme de que la adopción de Las CE B2B puede ser una fuente de ventaja competitiva en el marco de un alto nivel de competencia.

- Dado que B2B EC requiere una cantidad significativa de conocimientos tecnológicos y recursos intensivos, las organizaciones deben estar dispuestas a adoptar tales tecnologías con éxito.

1.14 Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment/ Negocio a negocio, relación de intercambio social más allá de la confianza y el compromiso

Autor: Miyoung Jeonga, Haemoon OH

Publicación (Año): International Journal of Hospitality Management (2017)

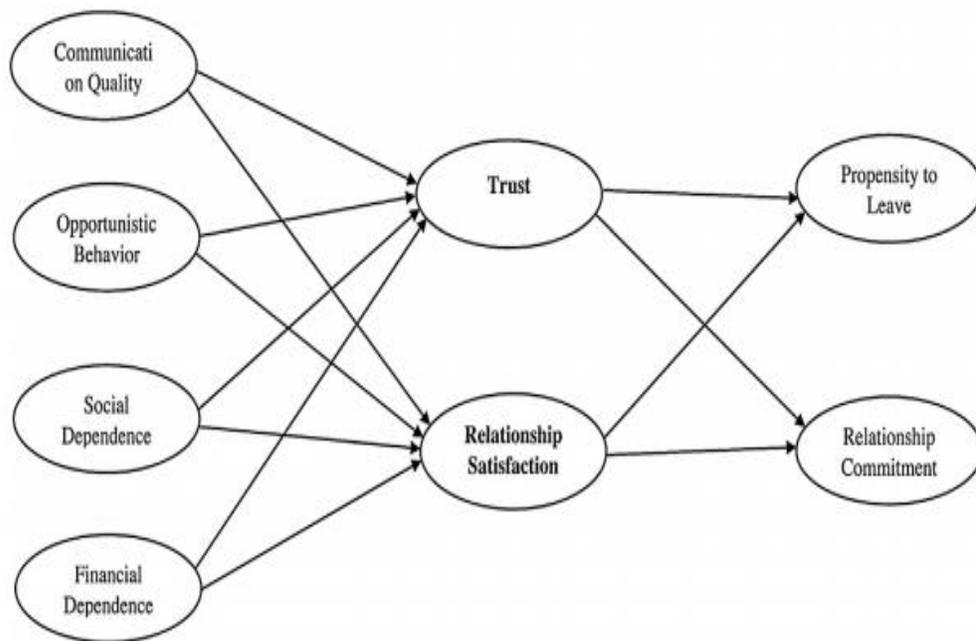
Este documento se desarrolla dentro de la teoría del intercambio social, aplicado a la relación entre las empresas de gestión de destinos y planificadores de reuniones. Se centran en examinar las relaciones B2B prevalentes formadas por 2 empresas para intercambiar una variedad de beneficios mutuos y compartir los riesgos empresariales pertinentes. También, se evalúa y compara los roles de confianza y satisfacción como mediadores en el modelo de teoría de intercambio social.

El principio central de Teoría del intercambio social (SET) es que las personas en una relación social determinan si continuar o terminar la relación sobre la base de la comparación de recompensas a los costos por mantener la relación. En las relaciones sociales, estas recompensas y costos no sólo se limitan a los resultados económicos, sino también a diversos resultados sociales directos o indirectos como la comodidad, el compañerismo, la interdependencia y la promoción.(Jeong & Oh, 2017)

La confianza y el compromiso, a menudo se desarrollan a partir de buenas comunicaciones, valores compartidos y altas barreras de salida. Estas 2 variables tienden a implicar una cooperación entre los socios, que es fundamental para el éxito de la relación, y desempeñan un papel como variables mediadoras clave entre una serie de fuentes y resultados de relaciones.

SET también se utiliza para explicar cómo un socio comercial llega al estado de lealtad, confianza y satisfacción

Ilustración 6



(Jeong & Oh, 2017) Recuperada de : [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.004](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.004)

Se menciona que los socios en una relación pueden fortalecer o debilitar la confianza mutua a través de cuatro formas principales en el modelo propuesto: mantener una alta calidad

de comunicación, comportarse menos oportunistamente, intercambiar beneficios financieros y depender socialmente de una amistad cercana.

Para el desarrollo del trabajo se extrajeron hipótesis a partir de las siguientes premisas:

- Existe una relación positiva de calidad de la comunicación con la satisfacción.
- El oportunismo en el comportamiento de una pareja causa disonancia cognitiva en la otra pareja y daña la calidad de la relación
- Tanto la dependencia financiera como la social, a medida que se profundizan, ayudarán a los socios a sentirse confiados, cómodos y satisfechos con la relación porque la confianza y la satisfacción emanan de los resultados económicos y sociales de la relación
- A medida que la relación entre confianza y compromiso se fortalece, también tiende a suprimir la propensión de la pareja a abandonar la relación
- La alta satisfacción de la relación tiende a suprimir la probabilidad de la pareja de salir de la relación comercial en un futuro próximo.

Se usó un enfoque basado en encuestas de campo para recopilar datos para una relación B2B, en un diseño de método mixto que incluye una serie de estudios cualitativos preliminares.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

Este estudio puso de relieve la influyente presencia de la satisfacción como una fuerte correlación de todas las variables relevantes para la confianza en nuestro modelo propuesto y, al mismo tiempo, como un poderoso mediador que potencialmente supera la capacidad de confianza para un papel similar bajo ciertos contextos de relación.

1.15 Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships/ transformaciones fundamentales de confianza y sus impulsores

Autores: Houcine Akrouta, Mbaye Fall Diallo

Publicación (Año): Industrial Marketing Management (2017)

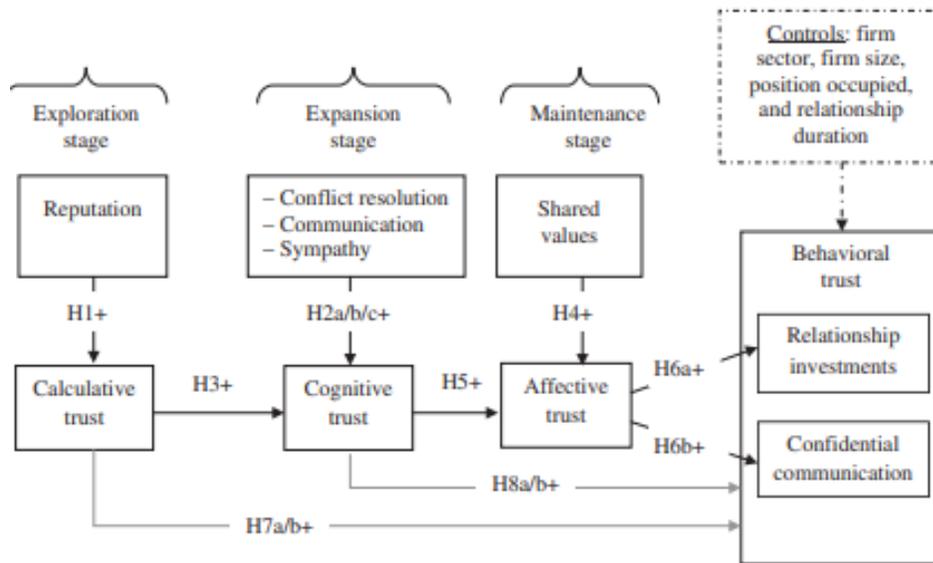
Palabras Clave: Trust process, Affective trust, Cognitive trust, Calculative trust, Multistage approach, Buyer–supplier relationships

Según una encuesta del 2015, la falta de confianza conduce a una disminución de la rentabilidad (citada por el 65,5% de las empresas encuestadas) y al desgaste de los clientes (61,0%). Además, la confianza es un requisito básico para el éxito de las relaciones en mercados complejos. Por lo que esta investigación prueba un modelo de confianza en varias etapas de la relación entre empresas.

Para ello se plantean 3 fases o tipos de confianza en las relaciones comerciales, la primera es por Cálculos que hace referencia a tener comportamientos cautelosos con la contraparte. También encontramos el nivel cognitivo de confianza en el cual predecimos los comportamientos de la otra parte y por último encontramos la Afectiva en la cual se ubica la empatía, la seguridad y los vínculos emocionales compartidos.

También se incluye una nueva variable al modelo que es la temporalidad, con la cual el concepto de confianza se vuelve cada vez más complejo y exige un nuevo marco para definirlo y caracterizarlo.

Ilustración 7



(Akrouf & Diallo, 2017) Recuperado de [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.003](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.003)

Según Lindgreen (2003), “la confianza basada en procesos se desarrolla a través de una espiral de refuerzos, reflejando el comportamiento de cada socio y la historia de sus interacciones, de manera que puede evolucionar de frágil a resistente”.

Se realizó un estudio exploratorio cualitativo y cuatro estudios cuantitativos para un N total de 616 personas y así darles significancia a los datos tomados. Pero antes de esta recopilación de datos, se realizaron investigaciones cualitativas para identificar variables relacionadas con la confianza en relaciones B2B

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

A pesar de la importancia de la evolución de las relaciones para predecir el rendimiento del intercambio, las medidas de confianza a menudo se basan en enfoques estáticos

Se confirma que la confianza depende de la etapa; sus formas, que son determinadas por diferentes conductores, cambian en las etapas de relación.

Se reveló, un efecto positivo de la reputación en la confianza calculativa en la etapa de exploración, y un efecto positivo de la resolución de conflictos, la comunicación y la simpatía en la confianza cognitiva en la etapa de expansión. Sin embargo, los valores compartidos no impulsan significativamente la confianza afectiva en la etapa de mantenimiento.

1.16 The dynamics and evolution of trust in business relationships/Las dinámicas y la evolución de la confianza en las relaciones de negocio

Autor: Yimin Huang, Ian F. Wilkinson

Palabras Clave: Business relations, Trust, Dynamics, Mechanisms, Complexity

Este trabajo propone un modelo de proceso de la dinámica y evolución de la confianza en las relaciones comerciales basado en una visión de las relaciones comerciales como sistemas adaptativos complejos. Lo anterior debido a que la confianza es una dimensión clave para las relaciones comerciales y aunque haya sido muy estudiada, no se ha prestado tanta atención a comprender su transformación ni los mecanismos que la impulsan.

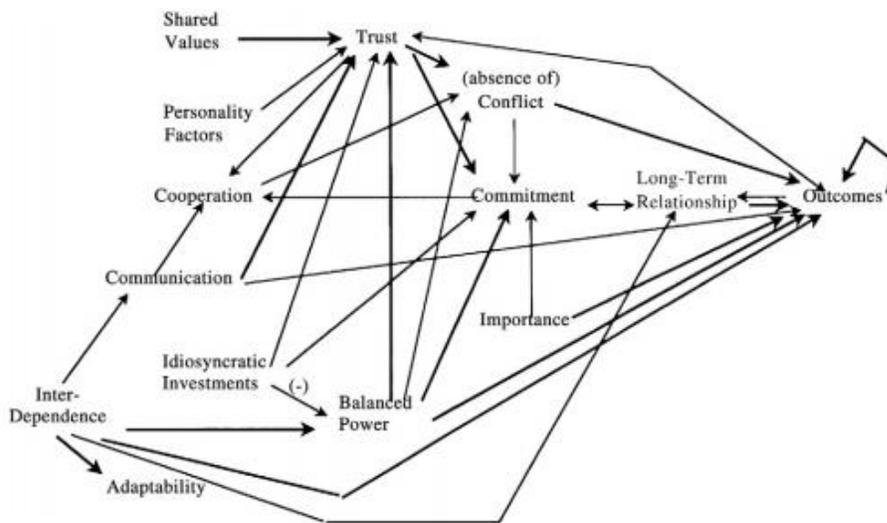
La confianza cambia según la experiencia y los resultados de las acciones e interacciones y otros eventos que tienen lugar a lo largo del tiempo en las relaciones. Se identifican los mecanismos psicológicos, sociales y económicos que impulsan estos cambios en la confianza.

Existen varias definiciones de confianza. Aquí se define como una voluntad de confiar en un socio de intercambio en el que uno tiene confianza basado en "una creencia, sentimiento, o

una expectativa sobre un socio de intercambio que resulta de la experiencia del socio, fiabilidad e intencionalidad".

Se clasifica la confianza basada en la cognición y el efecto. La primera se basa en una evaluación racional de la competencia, responsabilidad y fiabilidad de la otra parte. Por el contrario, la confianza basada en el afecto se produce porque se crea un vínculo emocional entre las personas, lo que les permite trascender predicciones racionales para dar un "salto de fe" que la confianza será honrada. Ambas coexisten e interactúan en las relaciones comerciales.

Ilustración 8



(Huang & Wilkinson, 2013) Recuperada de:

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.016>

Menciona 4 etapas sobre las cuales se modifica la confianza y plantea ciertas propuestas que son congruentes con el momento en el que se encuentra dicha relación interorganizacional

1)Iniciación de relaciones y condiciones iniciales de confianza

2) Interacciones y evolución continuas de la relación y la confianza

3) Confianza cognitiva y afectiva y sus interacciones

4) Fin de la relación

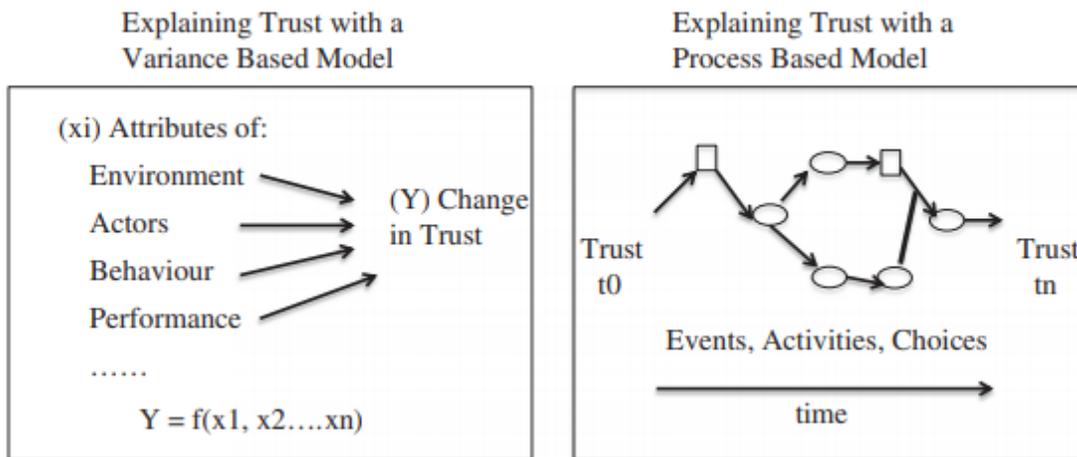
Las principales conclusiones del trabajo fueron:

- La confianza inicial depende de la historia, de las experiencias previas y el conocimiento de las partes involucradas. Con las horas iniciales las condiciones iniciales son sustituidas cada vez más por la historia vivida de la relación focal y cómo esto se compara con otras relaciones y expectativas.
- Los atributos de experiencia y credencia desempeñan un rol más importante que los atributos de búsqueda.
- Los recursos, percepciones y creencias sobre los demás, así como los objetivos relacionales pueden cambiar como resultado de la experiencia y los resultados continuos de las interacciones y otros eventos que tienen lugar, que afectan la naturaleza y el grado de confianza.
- La naturaleza de la confianza se vuelve más compleja y multidimensional, que comprende componentes tanto afectivos como cognitivos, a lo largo del tiempo en una relación, a medida que las emociones y las intuiciones se desarrollan e interactúan con un cálculo más racional para influir en la evaluación y la evaluación de las empresas confianza en el uno en el otro.
- Este modelo muestra por qué una empresa es incapaz de diseñar y controlar una relación comercial y la forma en que se desarrolla. La relación y la confianza surgen y cambian

con el tiempo como resultado de las acciones e interacciones de ambas partes involucradas y como resultado de otros eventos que tienen lugar debido a las interacciones con el medio ambiente.

-

Ilustración 9



(Huang & Wilkinson, 2013) recuperada de:

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.016>

1.17 The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships/ la importancia cambiante de la confianza afectiva y cognitive, sobre el ciclo de relación

Autor: David Dowell, Mark Morrison, Troy Heffernan

Publicación (Año): Industrial Marketing Management (2015)

Palabras clave: Trust, Commitment, Liking, Relationship performance

Un estado cambiante y afectivo que incluye elementos cognitivos y afectivos y surge de las percepciones de competencia y un, motivación de cuidado en la relación de confianza"(Dowell et al., 2015) Esta definición permite dividir la confianza en dos subgrupos que han sido estudiados a lo largo de los últimos 20 años. La Cognitiva y la Afectiva. Pues, No todos los intercambios pueden ser contabilizados por decisiones racionales

a diferencia de la confianza cognitiva, la afectiva se basa en la reciprocidad interpersonal, el cuidado y la preocupación mostradas. Esencialmente, la confianza afectiva es la confianza depositada en otro generado a través de los sentimientos, el cuidado y la preocupación que el socio.

Dentro de cada tipo de confianza se encuentran elementos claves que tomaran relevancia durante el estudio para definir variables y contrastar los datos.

Se podría decir que las relaciones implican un proceso de evolución, donde el tiempo y otros factores influyen en el desarrollo de asociaciones comprador-vendedor. Por ende, el estudio arroja ciertas hipótesis basado en la existencia de 2 etapas dentro de las relaciones inter-organizacionales. Una fase temprana o inicial y otra de madurez.

Para probar estas hipótesis, se llevó a cabo una encuesta a las pequeñas y medianas empresas. Se pidió a los compradores que comentaran su relación con un proveedor en las dos fases de relaciones. Se utilizó un enfoque de muestreo estratificado para tomar muestras de 458 empresas.

Tabla 1

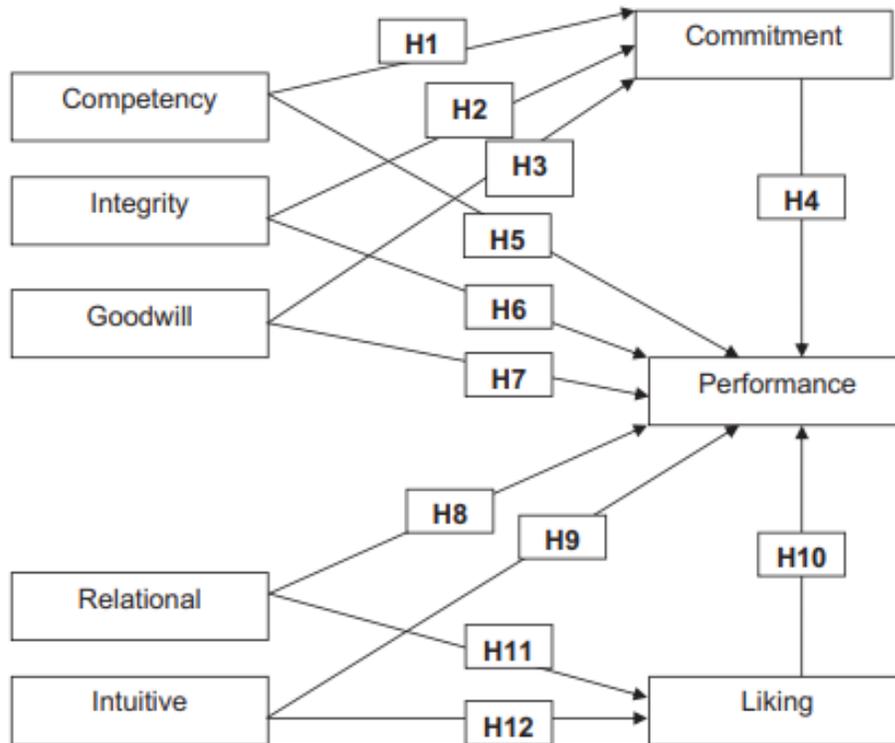
Base	Elemento	Definición
Cognitivo	Competencia	La capacidad de una persona para completar una tarea a un nivel deseado. Un logro industrial o académico que crea una percepción de que una persona es capaz de completar una tarea.
	Integridad	Adhesión o cumplimiento de lo que se promete y se contrata y se ajusta a las normas éticas.
	Buena voluntad	Finalización de tareas por encima de lo requerido y acordado. La presunción de orientación positiva, motivos e intenciones de la otra persona.
Afectivo	Relacional	Fe en la norma de la reciprocidad.
	Intuitiva	Resulta de la amistad con y/o sentimientos hacia otro.

(Dowell et al., 2015) *Recuperada de:* <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.016>

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

- se encontró que la confianza cambiaba a medida que se desarrollaba la relación.
- Respecto a la afectividad, confiar es relativamente más importante en la etapa temprana del desarrollo de la relación.
- La confianza cognitiva emerge como el único predictor de rendimiento en la etapa de madurez.

Ilustración 10



(Dowell et al., 2015) Recuperada de : <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.016>

1.18 How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust / Como facilitar el intercambio de conocimiento interorganizacional: el impacto de confiar

Autor: Ying-Hueih Chen, Tzu-Pei Lin, David C. Yen

Publicación (Año): Information & Management (2014)

Palabras Clave: Shared goal, Relational embeddedness, Influence strategy, Trust, Collaboration, Knowledge sharing, Relationship marketing

El intercambio de conocimientos entre organizaciones y el apalancamiento son medios estratégicos para lograr una ventaja competitiva en entornos empresariales que cambian

rápidamente. El intercambio de conocimientos se puede realizar cuando los socios comerciales involucrados desarrollan con éxito la confianza y crean asociaciones a largo plazo. Por lo cual la confianza es vista es un catalizador que facilita las interacciones comerciales estratégicas y el intercambio de conocimientos entre empresas independientes

Estas actividades de intercambio de conocimientos permiten a la organización ampliar su grupo de recursos, ofrecer productos o servicios de valor añadido, detectar oportunidades emergentes y capturar beneficios empresariales en un entorno empresarial hiper competitivo

Las interacciones B2B eficaces dependen de la relación social y los niveles de confianza desarrollados entre los interlocutores

Mientras que la gobernanza de las relaciones desarrolla la importancia de mantener y desarrollar una relación de colaboración, la "teoría de confianza-compromiso" explica los detalles de cómo se desarrolla la relación.

Este artículo mide el impacto de los objetivos compartidos, la integración relacional y las estrategias de influencia en la confianza interorganizacional, así como los impactos consecuentes en la colaboración y el intercambio de conocimientos.

En él texto, se menciona que la confianza se basa en la creencia subjetiva y la predicción de que los socios colaborativos tienen la intención de cumplir con las obligaciones; es la base sobre la cual las organizaciones mantienen alianzas estratégicas y facilitan la comunicación e interacciones interorganizacionales.

Se define la integración relacional como "el grado en que se facilitan las relaciones de alianza de la empresa utilizando la confianza, la mutualidad y la flexibilidad". La integración relacional, compuesta por el apego social y la afiliación

Por estrategia de influencia se refiere a una amplia gama de diferentes "medios" utilizados por las partes interesadas para motivar a las organizaciones objetivo hacia actividades conjuntas y superar la resistencia. La estrategia de influencia es el arte de desarrollar y mantener diversas redes relacionales.

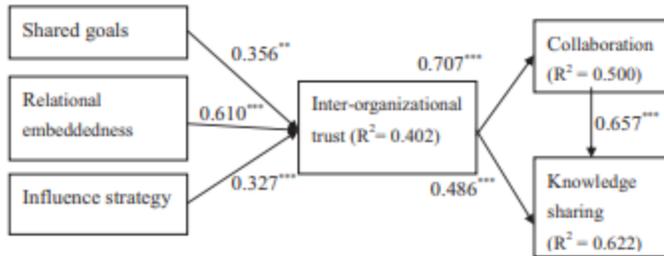
Mencionan también que la confianza es también un predictor importante del intercambio de conocimientos, ya que afecta a la capacidad percibida, la benevolencia, la integridad y la previsibilidad de las partes comerciales para cumplir con las normas comerciales

Este estudio adoptó el método de investigación cuantitativa para verificar construcciones teóricas e investigar las relaciones entre variables. Las construcciones de investigación fueron validadas a través de exámenes teóricos, empíricos y de construcción. Se aplicaron encuestas a 226 gerentes ubicados en los principales parques industriales de Taiwán para poder estimar un modelo.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

- Los resultados sugieren que las partes de intercambio deben desarrollar objetivos compartidos y relaciones limitadas para mejorar la fiabilidad percibida de los interlocutores comerciales.
- Las empresas dominantes pueden solicitar que sus socios comerciales compartan conocimientos importantes y utilicen la protección jurídica, como los contratos, para fortalecer la confianza inter-organizacional.
- Este estudio amplía el alcance teórico de la confianza organizacional y destaca la importancia estratégica de los factores sociales, institucionales y culturales en términos de interacción interorganizacional.

Ilustración 11



(Chen et al., 2014) Recuperado de: [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007](https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007)

- Las organizaciones que tienen la intención de racionalizar las actividades de la cadena de valor y aprovechar los beneficios empresariales deben esforzarse por desarrollar relaciones comerciales unidas, posiciones de dominio y visiones compartidas de manera oportuna.

1.19 Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model/ Confianza interpersonal e inter-organizacional en las relaciones de negocio: Un modelo de resultados de actitud y comportamiento

Autor: Bahar Ashnai, Stephan C. Henneberg, Peter Naudé , Anthony Francescucci

Publicación (Año): Industrial Marketing Management (2016)

Palabras Clave: Business relationships, Inter-personal trust, Inter-organizational trust

Este texto se centra en analizar el rol que juega la confianza en las relaciones entre empresas con la diferencia que, en él, se difieren 2 niveles de operación: Los niveles interpersonales y los interorganizacionales.

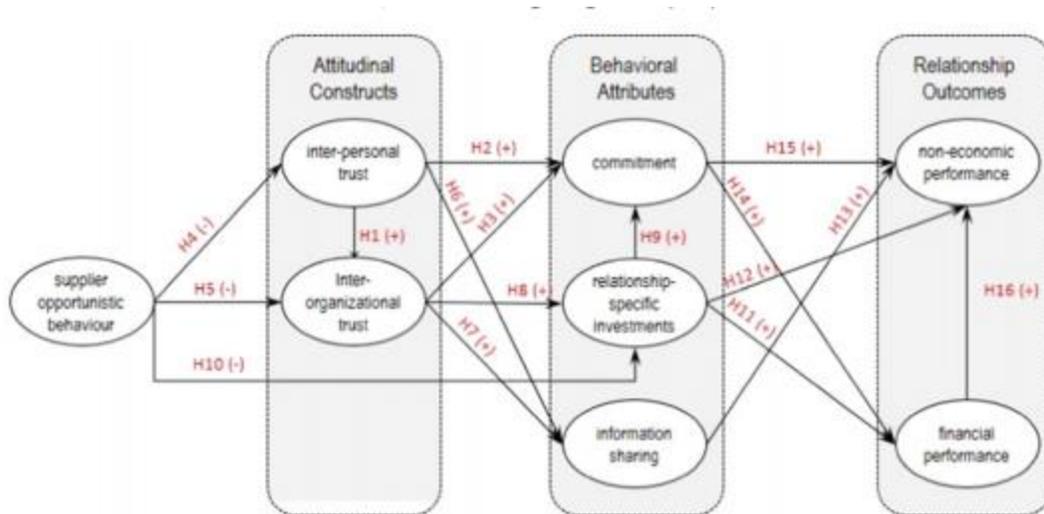
La confianza interpersonal “*es definida como la medida en que el empleado/empleados del comprador perciben que el empleado/empleados del proveedor es honesto y benevolente. Mientras que la confianza interorganizacional se define como la medida en que el comprador tiene expectativas positivas de que puede confiar **racionalmente** en el proveedor, para hacer lo que se espera para satisfacer las necesidades específicas del comprador, dado su capacidad*” .(Chen et al., 2014).

Una vez definida los 2 tipos de confianza que se trabajaran, se trabajan unas construcciones que servirán para la elaboración de hipótesis y a encontrar construcciones significativas:

- *Compromiso se define como la medida en que el comprador tiene el deseo de desarrollar una relación estable, tiene la voluntad de hacer sacrificios a corto plazo para mantener la relación, y tiene la confianza en la estabilidad de la relación con él. .(Chen et al., 2014)*
- *El comportamiento oportunista percibido se define como la medida en que el comprador percibe el comportamiento del proveedor que implica la búsqueda de sí mismo con engaño. .(Chen et al., 2014)*
- *El intercambio de información se define como la medida en que el comprador comparte abiertamente información con el proveedor que puede ser útil para la relación. .(Chen et al., 2014)*

- Las inversiones específicas de la relación *se definen como la medida en que una empresa ha tomado decisiones de asignación de activos hundidas y no Re implementables en la relación con la otra empresa.*(Chen et al., 2014)

Ilustración 12



(Chen et al., 2014) Recuperado de: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007>

Se recopilaron 331 datos de informantes en el Reino Unido y se utilizaron para probar empíricamente el modelo.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

Se confirma:

- El impacto de la confianza interpersonal y la confianza interorganizacional en las características del comportamiento de las relaciones.
- El impacto de la confianza interpersonal y la confianza interorganizacional en las características del comportamiento de las relaciones.

- El impacto del comportamiento oportunista en las características actitudinales (confianza interpersonal y confianza interorganizacional) y, además, un efecto negativo del comportamiento oportunista en la inversión específica de la relación.

1.20 Trust and forms of capital in business-to-business activities and relationships

Autor: John Finch, Beverly Wagner, Niki Hynes

Publicación (Año): Industrial Marketing Management (2010)

Palabras Clave: ARA model, Social capital, Economic capital, Trust, Heuristic

En este artículo se combinaron el modelo ARA del grupo IMP con el capital social e investigaron el emprendimiento dada la construcción de "confianza resiliente".

El modelo ARA recoge en términos estratégicos y temáticos los argumentos de IMP de que las empresas intercambian recursos de forma interactiva, relacional y en contextos empresariales que tienen una forma de red.

Dicho modelo tiene énfasis en la interacción, captura las dimensiones sociales y económicas de los intercambios y sirvió de base para comparar 3 casos generados por las siguientes preguntas sobre como los actores:

- adquieren recursos en y desde entornos radicalmente diferentes, en la realización de actividades comerciales

- desarrollan y recurren a la confianza en relación con sus intentos de movilizar recursos, especialmente intangibles
- cambian el capital social y económico, por ejemplo, como una extensión o intensificación de los lazos de los actores, a medida que se acercan a confiar en los demás y evaluar la fiabilidad de los demás.

Se define el capital social como fondo de la voluntad que reside en las relaciones sociales de los actores y los análisis de contraste del capital social que se centran en “la estructura formal de los lazos que componen la red social” con los que se centran en “el contenido de esos lazos”

También se define la confianza como una actividad, como una heurística deliberativa y tal vez ligeramente incómoda o preocupante. La cual se distingue entre la confianza resiliente y frágil. Por otro lado, también se expone que la confianza resiliente es similar al capital social dado su carácter incrustado. En cambio, nos dirigimos a la frágil confianza y a las circunstancias en las que los actores reconocen su vulnerabilidad.

Se selecciono empresas del proyecto de seis sectores empresariales, que la agencia de desarrollo económico de Escocia, Scottish Enterprise, identificó como críticas para el desarrollo económico y se adoptó un enfoque cualitativo de estudio

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

- La vulnerabilidad tiene al menos dos fuentes: las incertidumbres sobre las cualidades de un recurso que se está movilizando, y de las contrapartes en un intercambio que se está comprometiendo y siendo capaz de atender esa actividad a lo largo del tiempo.
- Cuando se movilizan recursos, las adiciones de capital socioeconómico como conceptos, nos lleva a concentrarnos en cómo los actores traducen los recursos entre entornos que

varían en la medida en que sus normas y costumbres están en la enmarcación del capital social o económico.

- para la práctica empresarial, los gerentes deben tener en cuenta que para confiar en los demás, deben actuar en los distintos ámbitos del capital social y económico, aunque es tentador interpretar y medir los costos de las acciones económicamente.

1.21 A strategic action fields perspective on organizational trust repair

Autor: Branko Bozic, Sabina Siebert, Graeme Martin

Publicación (Año): European Management Journal (2019)

Palabras Clave: Organizational trust, Strategic action fields, Trust breach, Trust repair

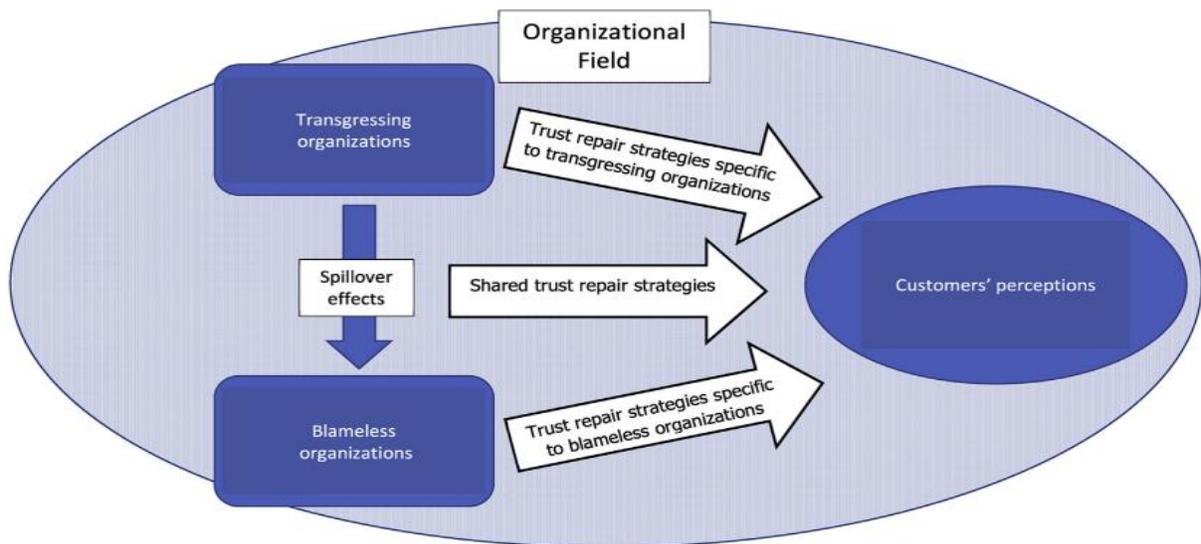
Cómo las organizaciones han pasado por eventos que dañan la confianza se ha convertido en una cuestión de preocupación académica y práctica generalizada. Es por lo anterior que este trabajo se formula dos preguntas de investigación relativas a la reparación de fideicomisos organizacionales: (1) ¿Cómo afectan los escándalos reputacionales que involucran a unas pocas empresas transgresoras a la confianza en todo el campo institucional? (2) ¿Las empresas transgresoras reparan la confianza de la misma manera que las inculpadas en el mismo campo? (Bozic et al., 2019)

Este estudio busca contribuir a la literatura sobre la reparación de la confianza organizacional examinando si "colgarse" es una estrategia de colaboración necesaria para restaurar la confianza que se tenía anteriormente, o si las empresas pueden reconstruirla ellos mismos y aprovechando diferentes estrategias de reparación de confianza para distanciarse del campo.

Para ello, se analiza un importante evento perjudicial para la confianza asociado con las acciones de un pequeño número de organizaciones en el sector de la venta al por menor de alimentos, el llamado escándalo de la carne de caballo de 2013. (Estudio de Caso)

La definición que se usa para la confianza es: un estado psicológico que comprende la intención de aceptar vulnerabilidad basada en expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento de otro”(Bozic et al., 2019). También Se hace referencia a la reparación de confianza como los esfuerzos de la empresa para garantizar la recuperación de la confianza

Ilustración 13



(Bozic et al., 2019) Recuperado de : <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.04.00>

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

Tanto las organizaciones transgresoras como las organizaciones sin culpa actuaron para reparar la confianza en el campo de la venta al por menor de alimentos, que es contraintuitiva a la literatura de reparación de confianza organizacional individualista

Descubrieron que las acciones tomadas por los inculpados y las organizaciones transgresoras tenían algunas similitudes.

Las dos organizaciones transgresoras – Tesco y ASDA – participaron en acciones de reparación de fideicomisos que resuenan en gran medida con las estrategias discutidas en la literatura previa sobre reparación de fideicomisos

Esta necesidad de que las organizaciones actúen en conjunto para restaurar la confianza en el campo tuvo que ser equilibrada por las necesidades de las organizaciones sin culpa para diferenciarse de las organizaciones transgresoras.

2. Análisis General

Teniendo un análisis más General y tras haber esclarecido muchas de las variables que giran en torno a la confianza (Trust) y la definición de la palabra misma Podemos tener un panorama mucho más claro para proceder con la construcción de hipótesis que nos ayuden a construir un modelo y realizar su validación a lo largo del trabajo.

Aunque muchas definiciones de la palabra “confianza” discrepan entre sí es una acción, un estado o un pensamiento. Encontramos que esta es una variable que encaja para bien en el mundo B2B. Donde las empresas interactúan constantemente y buscan sacar el máximo provecho no solo de ellas mismas sino de la relación comercial que se vive día tras día.

A lo largo de los resúmenes, se argumenta la importancia de construir esta variable en cada relación que se tenga con otro socio comercial. Pues se defiende que la presencia de esta genera valor en muchos casos para ambas partes. Lo cual puede ir desde mejoramiento de sistemas,

conocimiento, mayor capacidad de gestión entre otros que se resumen en beneficios económicos para las empresas.

Al tener las empresas ánimos de lucro, Les conviene aprender a construir la confianza con cada aliado estratégico; por lo cual en mucho de los artículos resumidos anteriormente se construyen modelos que involucran Drivers que Sugieren una relación (sea directa o indirecta) que les permita a las empresas identificar en que otras variables se deberían enfocar para la construcción de estas.

Muchas de estas relaciones terminan siendo significativas lo cual cada vez arroja mas datos sobre como se moldea una variable tan beneficiosa pero tan poco estudiada como esta.

Adicionalmente, se sustenta en algunos resúmenes la existencia de una relación positiva en la que una vez se ha generado esta confianza, se logra alcanzar una satisfacción mayor y unos beneficios que son de utilidad para sus empresas en las labores diarias.

3. Hipótesis y construcción del modelo de análisis

Tras haber analizado el campo de la confianza y todas las variables que la rodean, se encontraron ciertas relaciones que en teoría demuestran tener cierta significancia e impacto en todo este proceso interorganizacional para adquirir y beneficiarse de la confianza.

A continuación, se presentan las hipótesis planteadas para poder construir un modelo que permita desarrollar el objetivo de el presente artículo.

3.1 Objetivos Compartidos

Morgan y Hunt (R.M. Morgan, 1994) definen Objetivos Compartidos como “Hasta qué punto los socios tienen creencias en común sobre qué los comportamientos, objetivos y políticas son importantes o no importantes, apropiado o inapropiado, y correcto o incorrecto ”.

Los objetivos compartidos actúan como guías de comportamiento fundamentales para asegurar los diversos objetivos e intereses de los miembros del canal. En el contexto de gestión de la cadena de suministro e intercambio de conocimientos, La existencia de objetivos compartidos es un mecanismo de control deseable que motiva a los miembros a contribuir con información.

Por esto podemos inducir a modo de hipótesis que:

H (1): Las Empresas que tienen objetivos compartidos con sus socios comerciales, tienen a generar confianza interorganizacional.

3.2 Estrategia de Influencia

Se puede entender por Estrategia de Influencia como un mecanismo estratégico con el cual las empresas pueden ejercer cierto poder de “influencia” sobre sus socios comerciales para

movilizar un comportamiento específico y coordinar la cadena de suministros con todos los involucrados.

Esta se refiere a una amplia gama de diferentes "medios" utilizados por las partes interesadas para motivar a las empresas hacia actividades conjuntas y superar la resistencia. Es el arte de desarrollar y mantener diversas redes relacionales. (Chen et al., 2014)

Basado en esta información se propone que:

H (2): Las empresas que utilizan la influencia estratégica tienen a desarrollar confianza interorganizacional

3.3 Oportunismo

El Oportunismo puede ser definido por parte de la empresa que compra un bien, como la medida en la que se percibe que el comportamiento del proveedor está direccionado hacia la búsqueda de intereses propios y egoístas. O también, como fue mencionado en el marco teórico "El comportamiento oportunista percibido se define como la medida en que el comprador percibe el comportamiento del proveedor que implica la búsqueda de sí mismo con engaño" (Chen et al., 2014).

El comportamiento oportunista de una de las partes de la relación comercial podría afectar la confianza. Si llevamos la confianza a términos de una disposición a esperar y creer que la contraparte actúe de la mejor manera, podríamos decir que el esperar algo a cambio de un socio comercial que solo busca sus propios intereses no es benefactora para la relación en general por lo que se plantea que:

H (3): El oportunismo afecta negativamente la confianza interorganizacional de los socios comerciales.

3.4 Lealtad Relacional

(J.M. Bonner, 2005) define la Lealtad relacional como “El grado en que las relaciones de alianza de la empresa son facilitadas haciendo uso de la confianza, mutualidad y flexibilidad ”.

Esta variable está compuesta por factores sociales y de afiliación pues es un fuerte vínculo social que influye significativamente en la economía y en el comportamiento de las partes involucradas. Tal vínculo social entre socios comerciales es una vía importante para crear ventajas diferenciales, porque reduce la comunicación y barreras comerciales por lo cual se llega a la hipótesis de que:

H (4): La lealtad relacional impacta positivamente la construcción de confianza interorganizacional

3.5 Colaboración

En el entorno actual, la colaboración se ha convertido en una jugada estratégica en la que los socios comerciales participan de la mano en procesos de comunicación, coordinación y trabajo con otras empresas para alcanzar una meta en común. Adicionalmente, es un mecanismo operativo con el cual los miembros de una cadena de gestión pueden incrementar el valor comercial a través de la integración de recursos y la coordinación.

También recordemos que:

La confianza simboliza el estado psicológico positivo en el que un administrador cree en la benevolencia e integridad de una contraparte en términos de mantener su promesa de lograr resultados conjuntos. Es la condición fundamental requerida para eliminar la incertidumbre dentro de los procesos de coordinación e interacción de la cadena de suministro. (Chen et al., 2014)

De lo cual podemos inducir una relación directa entre estas variables y deducir que:

H (5): Las empresas que generan un mayor grado de confianza, pueden desarrollar un mayor grado de colaboración con los socios.

3.6 Intercambio de conocimiento

El intercambio de conocimiento es un proceso en el cual se interactúa para que las empresas generen y acumulen nuevos conocimientos. Esto permite a los socios estratégicos identificar y comprender los problemas comerciales asociados y soluciones viables.

“Una relación comercial colaborativa a largo plazo es una condición necesaria para el intercambio efectivo de conocimientos en las cadenas de suministro B2B”(Chen et al., 2014) Al ser la colaboración una variable destacable para que se de este proceso, se puede inferir que del mismo modo:

H (6): La confianza influye de manera positiva en el intercambio de conocimiento entre los socios comerciales

3.7 Satisfacción

Se menciono anteriormente en el marco teórico la importancia de la confianza en las relaciones entre empresas pues se defiende que genera un beneficio tanto en los resultados como en el funcionamiento de la alianza comercial. Cuando hay confianza de por medio, hace que los involucrados se esfuercen aún más por alcanzar las metas conjuntas.

En Artículos anteriores se ha demostrado que el resultado de la relación comercial cooperativa se relaciona con el grado de confianza existente entre los socios comerciales. De forma que la confianza afecta positivamente al éxito de la relación(Mora Valentín & Sánchez,

2009). Teniendo en cuenta esto y asimilando una relación exitosa como una relación satisfactoria podemos asumir que:

H (7): Un incremento de confianza en la relación comercial, generara mayor satisfacción en la misma.

3.8 Oportunismo y satisfacción

Como bien sabemos se ha planteado que el oportunismo tiene una relación inversa para la construcción de confianza ay deteriora la misma. De la otra mano, a mayor confianza mayor satisfacción hay en la relación.

Esta discrepancia en cuanto a la relación que tienen las variables con la confianza nos da indicios de que también se pueden afectar ellas mismas entre si.

Adicionalmente, “La reducción de los comportamientos oportunistas que se produce como consecuencia de la existencia de confianza entre las partes es de vital importancia para la estabilidad de la alianza y, por lo tanto, para su éxito”. (DE LAAT, 1997)

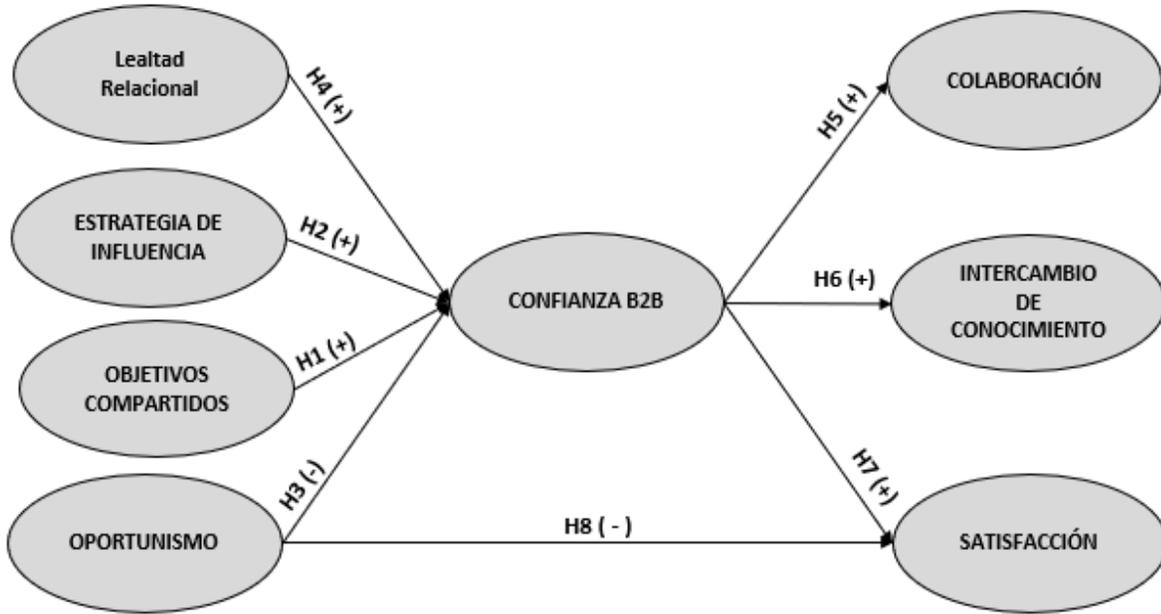
Con base a lo anterior se puede inferir que:

H (8): a mayor oportunismo en una relación comercial, menor será la satisfacción general de la interacción.

3.9 Modelo

Con base en estas hipótesis, la ilustración 3-1 muestra el modelo desarrollado para esta investigación.

Ilustración 14



Sepúlveda & Buenaventura, 2020

4. Metodología

4.1 Variables

Una vez escogidas las variables, se procedió a la asignación de las escalas para elemento dentro del modelo planteado. Para ello se escogieron escalas (ya traducidas) utilizadas en los artículos anteriormente mencionados y se depuraron con ayuda del tutor de la investigación “Buenaventura, G.” para que permanecieran los que mejor pudieran representar dicha variable que se le otorgó.

Una vez hecho esto, se procedió a realizar una validación de las escalas escogidas para adaptar su traducción de la manera más clara y precisa posible. El siguiente paso sería la

construcción de una encuesta que permitiera cuantificar estas variables usando una escala de 1 a 5. Siendo 1 totalmente desacuerdo y 5 lo mas de acuerdo posible con cada enunciado.

4.2 Muestra

La recolección de las encuestas fue un muestreo por conveniencia en el que participaron pequeñas medianas y grandes empresas ubicadas en Cali- Colombia. Una de las restricciones era que había un máximo de 5 personas por empresa para responder esta encuesta. Adicionalmente se buscó personas con educación superior y en áreas afines a tener contactos B2B como lo son Comerciales y Compras.

Se uso una muestra de 248 personas de las cuales se hizo una depuración teniendo en cuenta errores no muestrales o de incumplimiento de los requerimientos previamente explicados. Una vez teniendo los datos recolectados y siendo la muestra final de 218 personas, se procedió a correr el modelo para estimar y recolectar los datos del modelo planteado.

4.3 Análisis de los datos

Se realizo el contraste estadístico de las variables con los datos previamente recolectados y se obtuvieron los datos mostrados a continuación con respecto a la relación entre las variables y la veracidad del modelo y los datos.

Tabla 2 – Resultados del contraste estadístico

Hipotesis	Variable 1	→	Variable 2	Coef. B	Significancia	Analisis
H1	OBJETIVOS	(+)	CONFIANZA	0,1340	***	Soportada
H2	INFLUENCIA	(+)	CONFIANZA	0,6520	***	Soportada
H3	OPORTUNISMO	(-)	CONFIANZA	-0,0490	0,0360	Soportada
H4	RELACIÓN	(+)	CONFIANZA	0,1760	0,0010	Soportada
H5	CONFIANZA	(+)	COLABORACIÓN	0,7590	***	Soportada
H6	CONFIANZA	(+)	CONOCIMIENTO	0,6800	***	Soportada
H7	CONFIANZA	(+)	SATISFACCIÓN	0,7980	***	Soportada
H8	OPORTUNISMO	(-)	SATISFACCIÓN	0,0250	0,1570	No soportada

CMIN/DF	CFI	IFI	TLI	RMSA
2,263	0,89	0,90	0,88	0,07

Autoría propia con base en los resultados de SEM (Amos 26)

5. Resultados

Como se observa en la tabla 2, de las 3 variables que moldean la confianza de forma directa (H1, H2 y H4), se puede identificar que la “estrategia de influencia” es la que mayor impacto genera. Sin embargo, los objetivos compartidos y lealtad relacional han demostrado tener un resultado de menor impacto, pero siempre aportando de manera positiva a la construcción de esta variable

El oportunismo(H3) por otro lado ha confirmado la relación inversa que existe entre estos 2 factores, pero mostrando un impacto de menor proporción sobre la variable en comparación con los otros 3 drivers.

Con respecto a dichos factores que pueden verse afectados de manera directa por la confianza (H5, H6 Y H7), se puede afirmar que son moldeados en gran medida por la confianza. Mas de

50% de cada variable dependiente, es explicada por la variable independiente con una correlación positiva.

Con respecto a la relación oportunismo- satisfacción arrojo resultados que discrepan en el análisis inicial planteado de su relación indirecta, mostrando un supuesto efecto positivo muy débil.

Hablando sobre la significancia de las hipótesis, el análisis arrojo que cada una de ellas está sustentada menos la Hipótesis 8 que fue mencionada en el párrafo anterior.

Por ultimo y haciendo referencia a los datos del modelo en general que se siguen describiendo en la tabla 2, muestra que tiene un error medio absoluto menos a 0,08 lo cual está dentro de los parámetros para asumir que el modelo tiene un Fit adecuado. Respecto al TLI y CFI que indican la relación de centralidades entre el modelo original y un modelo óptimo. Nos dan un resultado de 80% lo cual esta muy cerca al 100% que es valor máximo que puede tomar esta variable para tener una relación perfecta.

Todo esto permite al modelo tener validez en sus resultados debido a que cumple con los indicadores mencionados anteriormente apoyando con fuerza las conclusiones mencionadas a continuación.

6. Conclusiones y comentarios finales

Del presente trabajo se logró esclarecer la fuerza que ejercen ciertas variables en aras de construir confianza interorganizacional, pero también de que variables son impactadas por esta misma.

Estamos en un mundo donde el riesgo más grande es la velocidad con la que cambia todo y que siempre hay algo nuevo que puede convertir su negocio en algo obsoleto en un abrir y cerrar de ojos si no se está preparado. Para esto las empresas se esfuerzan por adquirir todo el conocimiento posible y así estar más preparados para afrontar la incertidumbre. El modelo actual nos está dejando muy claro que desarrollando confianza en las relaciones comerciales se abre cabida a que se genere una serie de intercambios de conocimiento con el socio para que esto beneficie a ambos.

De la mano con lo anterior, se podría pasar de solo compartir conocimiento a una colaboración en la cual ambas empresas hagan más esfuerzos de los que están obligados. Con esto, logrando alcanzar objetivos en común mucho más complejos y beneficiosos para la relación en general.

Teniendo conocimiento y un socio el cual sabemos que apoya nuestro negocio incondicionalmente, se sobreentiende que la satisfacción está en medio. Como lo muestra el modelo, invitándonos a crear cada vez más confianza en nuestras relaciones comerciales, pues es un factor muy determinante cuando se quiere obtener el máximo beneficio en cada relación que se tenga como empresa.

Hago mucho énfasis en entender por qué y las retribuciones que conlleva generar esta variable para que cada vez más empresas logren los máximos beneficios en todas sus relaciones, lo que se transfiere en un beneficio para la empresa como tal.

No solo se logró captar la importancia de generar confianza en las relaciones, sino que también se identificaron que variables conducen a esta y su nivel de efectos.

Si se quiere incrementar la confianza se debe enfocar los recursos como primera instancia en generar estrategias de influencia ya que es la que mayor impacto tiene. Con las cuales le muestren al socio que son capaces de movilizar una serie de comportamientos usando diferentes métodos a su disposición. Que son capaces de entregar mas y de usar otros caminos como las relaciones para llegar al fin esperado.

De la mano con el acto de entregar más de lo que se debe, otro factor clave que se puede usar para obtener beneficios es la lealtad relacional. Para esto las empresas deben pensar en las relaciones para más allá de un fin en específico como una tarea o una entrega de un pedido. Deben pensar que cada relación puede mutar e ir más allá de los fines propuestos finalmente favoreciendo enormemente a ambas empresas.

Por ello las empresas deberían fomentar comportamientos que muestren actos desinteresados con el cual se le comunique al socio que son leales y que van a cumplir con sus promesas. Claro esta que no basa solo con comunicarlo, sino que hay que demostrarlo siendo siempre muy responsable con los requerimientos del socio comercial y cumpliendo las expectativas para las cuales fue creada la relación. Adicionalmente la interacción después de haber terminado la relación comercial aporta también a la construcción de esta variable y no se debe olvidar un socio comercial del todo una vez terminada la tarea específica, sino que se debe hacer una gestión de esas relaciones pensando en un futuro y en los beneficios que pueda llegar a generar.

Tampoco se puede dejar de lado el impacto positivo que tiene el establecer metas conjuntas con el socio. Los análisis sugieren que el simple hecho de ver la relación con objetivos conjuntos y no egoístas ya se está generando confianza. Con esto las empresas podrán dedicar el tiempo antes de comenzar cualquier alianza a establecer metas en conjuntas y que los dos están

trabajando en la misma dirección y en conjunto para que no haya faltas de interés en un futuro y se obtenga el mayor esfuerzo de ambas partes.

Algunas empresas se fijan solo en los beneficios a corto plazo y adquieren posiciones oportunistas en donde desprecian el beneficio a largo plazo que puede conllevar no aplicar estas prácticas con nuestros socios comerciales. El estudio nos arroja una relación indirecta con lo cual a menor comportamiento oportunista mas va a poder crecer la confianza general de la relación. Con esto podemos intentar disminuir al máximo escenarios donde se den estas situaciones o bien, actuar de buena fe y en pro de la alianza, aunque haya cabida para este tipo de comportamientos.

Por último, es preciso añadir que todas las prácticas y acciones que son llevadas a cabo en las empresas son realizadas por personas. Por eso, considero que no basta con establecer estrategias que en teoría dirijan a la confianza, sino que se tiene que capacitar a los empleados para que aprendan estas prácticas y sin necesidad de establecer un plan de acción puedan aplicarlo de manera autónoma en cada acto que realicen a nombre de la organización. Al final, las organizaciones son personas y si estas personas no comparten estos pensamientos ni tienen estos hábitos de desarrollo de confianza, difícilmente se logre cumplir cualquier estrategia que este encaminado a este objetivo.

La confianza debe ser un pilar fundamental en los valores de la empresa si se quiere aprovechar todos los beneficios que conlleva desarrollarla, por esto además de capacitar a los empleados, pienso que se deben añadir estos perfiles en los procesos de selección de personal para que las personas que ingresen nuevas a la organización de cierta forma ya compartan estos valores y no se tenga que gastar recursos extras en capacitaciones tratando de alinear unos valores personales que en muchos casos están arraigados con los de una empresa.

Para finalizar, se logró construir un panorama que nos indica algunos beneficios de construir este factor” Confianza” en las relaciones comerciales, pero también pudimos inducir como llegar a construirla. Se analizó el “porque” y el “Como” que rodean a la confianza, dejando un espacio para que las empresas utilicen esta información y desarrollen un “Que” el cual se base en la construcción de una serie de estrategias que les ayude a explotar todos los beneficios que rodean la confianza en cada una de sus relaciones con los socios comerciales.

Como se mencionó en apartados anteriores, La confianza es una variable que brinda muchos beneficios pero que ha sido poco estudiada por lo que da cabida a múltiples trabajos futuros para enriquecer este campo y sacar el máximo provecho. Una variable que sería interesante trabajar es el efecto que tiene la cultura dentro del impacto de la confianza y de los Drivers mismos que conducen a ella.

El análisis se realizó en una zona geográfica limitada a una ciudad por lo cual se puede pensar que todo el análisis se rige bajo un mismo patrón dictado por la cultura. Esto brindaría la oportunidad para que empresas de diferentes sitios geográficos puedan direccionar y adaptar sus esfuerzos de la manera más eficiente posible según su ubicación, en pro de construir confianza con sus socios comerciales.

Adicionalmente una línea que puede trabajarse a partir del trabajo actual es cómo se comporta esta confianza interorganizacional de acuerdo con el tamaño de la empresa, se desconoce el rol que juega la confianza y como se construye esta misma en los diferentes tamaños comerciales.

Además de diferir en ingresos y costos, las empresas difieren en necesidades, flexibilidades y objetivos por lo que el estudio de esta variable segmentado por tamaño brindaría la posibilidad

de entender más a fondo esta variable y así direccionar los esfuerzos según la posición en la que se encuentre cada parte de la alianza comercial.

7. Bibliografía

- Akrout , H., & Diallo, M. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. Elsevier .
- Alarcón, J. A. (2014). Análisis de la influencia del gobierno corporativo en la confianza empresarial de dos empresas de sector retail. Concepción: Universidad del Bio-Bio.
- Alsaad, A. (2017). The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption. ScienceDirect.
- Ashnai, B., Henneberg, S., Naudé, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. *Industrial Marketing Management*, 128-139.
- Barney , J., & Hansen , M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. New Jersey: Strategic Managment Journal.
- Bonner, J., Kim, D., & Cavusgil, T. (2005). Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships. *Journal of Business Research*.
- Bozic, B., Siebert, S., & Martin , G. (2019).). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 58-66.
- Bunduchi, R. (2008). Trust, power and transaction costs in B2B exchanges — A socio-economic approach. *Industriial Marketing Management* , 610-622.
- Cegarra, J., Briones, A., & Ros, M. d. (2005). Confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Chen , Y., Lin , T., & Yen , D. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. ScienceDirect.
- Collado , J., Rodriguez , I., & San Martín , H. (2008). Análisis del efecto moderador de la estructura de la interdependencia sobre la relación entre la confianza y la satisfacción en relaciones fabricante-distribuidor. ScienceDirect .
- Concha , J., & Solikova, Á. (2000). Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: La importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza. Estudios Gerenciales .
- DeMaio. (2001). B2B and Beyond, New business models built in trust. New York: Wiley.
- Dowell, D., Morrison , M., & Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 119-130.
- Emerson , R. (1962). Power-Dependence Relations. Wahington : American Sociological Association .
- Finch, J., Wagner, B., & Hynes, N. (2010). Trust and forms of capital in business-to-business activities and relationships. *Industrial Marketing Management*, 1019-1027.
- Friend, S., Johnson, J., & Sohi, R. (2006). Propensity to Trust in Business-toBusiness Relationships: A Contingent Multilevel-Multisource Examination. *Journal of Business Research*.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L., & Kumar, N. (1996). The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study. ScienceDirect.

- Goudge, J., & Gilson, L. (2005). How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience. ScienceDirect.
- Harris, L., & Goode, M. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of Trust: a study of online service dynamic. Cardiff: Journal of Retailing.
- Hicks, M. (2001). Building B2B trust . Eweek .
- Huang, Y., & Wilkinson, I. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. Industrial Marketing Management , 455-465.
- Jeong, M. (2017). Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment. Carolina del Sur : University of South Carolina .
- Laat, P. D. (1997). Research and Development. New York: Oxford University Press.
- Lindgreen, A. (2003). Trust as a valuable strategic variable in the food industry: Different types of trust and their implementation. British Food Journal , 310-327.
- Menguzzato, & Renau. (1992). Estrategia de Crecimiento (II): Las vias En: la direccion estrategica de la empresa. Barcelona: Ariel.
- Mora, E., & Montoro, M. (2009). Fuentes y efecto de la confianza entre socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 121-138.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing.

Narasimhan, R., & Nair, A. (2005). The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. *International Journal of Production Economics* .

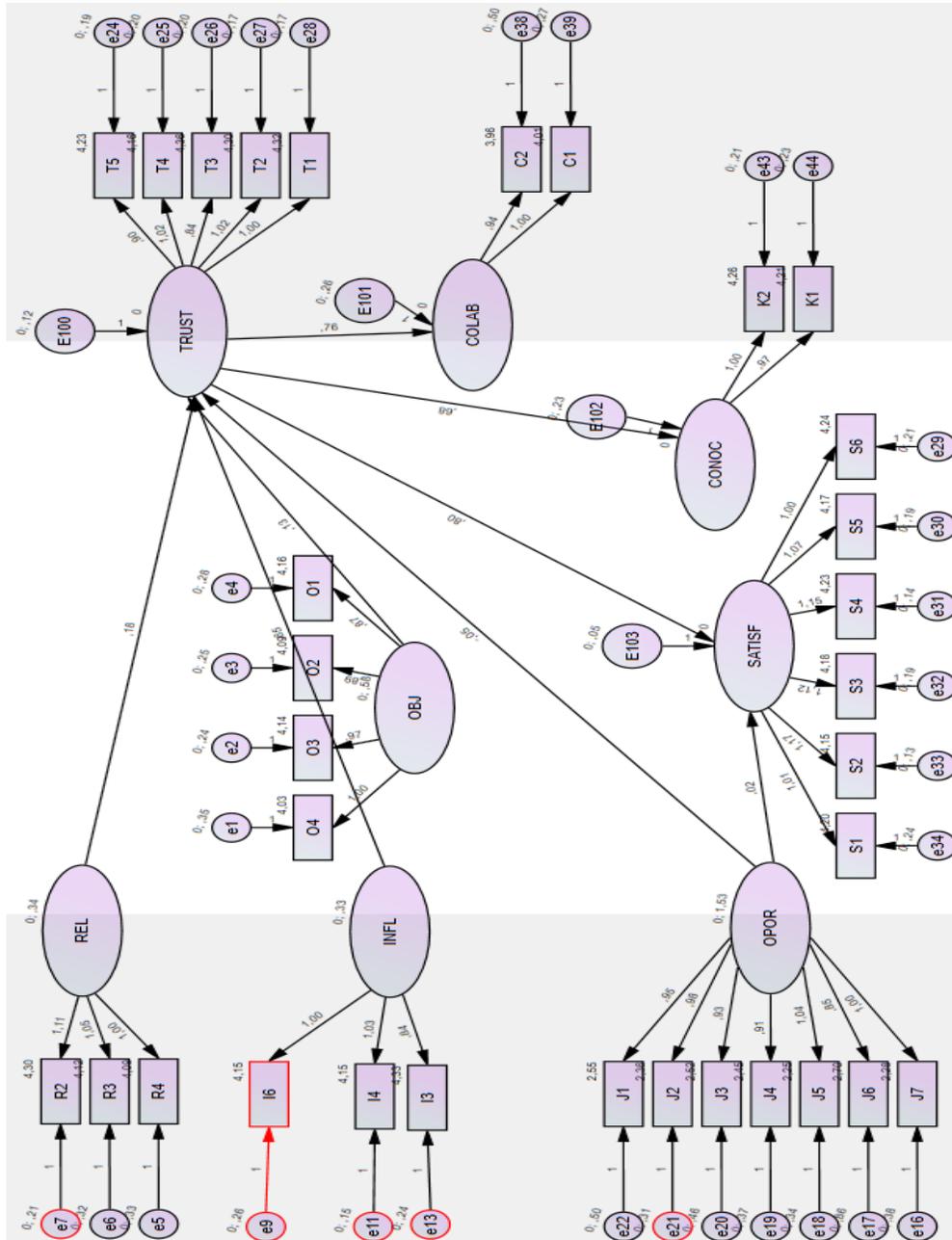
Sánchez, J., Santos, M., & Trespalacios, J. (2008). La Influencia De La Confianza Y El Compromiso Sobre Las Funciones Creadoras De Valor En Las Relaciones Comerciales Entre Empresas. Oviedo: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* .

Wei, Z., Lu, L., & Yanchun, Z. (2008). Using fuzzy cognitive time maps for modeling and evaluating trust dynamics in the virtual enterprises. *Expert Systems the Applications*. ScienceDirect.

Zapata, C., & Rojas, M. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional^{1,2}. Cali: *Estudios Gerenciales* .

8. Anexos

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CONFIANZA	<---	OBJETIVOS	0,134	0,04	3,4	***	
CONFIANZA	<---	INFLUENCIA	0,652	0,073	8,914	***	
CONFIANZA	<---	OPORTUNISMO	-0,049	0,023	-2,095	0,036	
CONFIANZA	<---	RELACIÓN	0,176	0,055	3,21	0,001	
COLABORACIÓN	<---	CONFIANZA	0,759	0,103	7,376	***	
CONOCIMIENTO	<---	CONFIANZA	0,68	0,093	7,283	***	
SATISFACCIÓN	<---	CONFIANZA	0,798	0,075	10,613	***	
SATISFACCIÓN	<---	OPORTUNISMO	0,025	0,017	1,416	0,157	
O4	<---	OBJETIVOS	1				
O3	<---	OBJETIVOS	0,968	0,074	13,129	***	
O2	<---	OBJETIVOS	0,893	0,07	12,686	***	
O1	<---	OBJETIVOS	0,867	0,071	12,275	***	
R4	<---	RELACIÓN	1				
R3	<---	RELACIÓN	1,045	0,113	9,209	***	
R2	<---	RELACIÓN	1,108	0,119	9,3	***	
I6	<---	INFLUENCIA	1				
I4	<---	INFLUENCIA	1,026	0,09	11,431	***	
I3	<---	INFLUENCIA	0,842	0,084	10,028	***	
J7	<---	OPORTUNISMO	1				
J6	<---	OPORTUNISMO	0,851	0,058	14,621	***	
J5	<---	OPORTUNISMO	1,037	0,048	21,788	***	
J4	<---	OPORTUNISMO	0,908	0,045	20,046	***	
J3	<---	OPORTUNISMO	0,931	0,049	19,125	***	
J2	<---	OPORTUNISMO	0,982	0,045	21,735	***	
J1	<---	OPORTUNISMO	0,953	0,05	18,951	***	
T5	<---	CONFIANZA	0,903	0,075	12,009	***	
T4	<---	CONFIANZA	1,023	0,081	12,594	***	
T3	<---	CONFIANZA	0,84	0,075	11,258	***	
T2	<---	CONFIANZA	1,024	0,078	13,127	***	
T1	<---	CONFIANZA	1				
S6	<---	SATISFACCIÓN	1				
S5	<---	SATISFACCIÓN	1,065	0,093	11,455	***	
S4	<---	SATISFACCIÓN	1,151	0,093	12,413	***	
S3	<---	SATISFACCIÓN	1,121	0,096	11,676	***	
S2	<---	SATISFACCIÓN	1,168	0,092	12,735	***	
S1	<---	SATISFACCIÓN	1,007	0,096	10,529	***	
C2	<---	COLABORACIÓN	0,942	0,146	6,437	***	
C1	<---	COLABORACIÓN	1				
K2	<---	CONOCIMIENTO	1				
K1	<---	CONOCIMIENTO	0,968	0,123	7,848	***	



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	104	1031,793	456	0	2,263
Saturated model	560	0	0		
Independence model	32	5924,165	528	0	11,22

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,826	0,798	0,895	0,876	0,893
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,864	0,713	0,771
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	575,793	486,348	672,95
Saturated model	0	0	0
Independence model		5151,917	5646,89

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,447	2,482	2,096	2,901
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	25,535	23,259	22,207	24,34

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,074	0,068	0,08	0
Independence model	0,21	0,205	0,215	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model		1274,286		
Saturated model	1120	1305,729		
Independence model		5998,778		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5,344	4,958	5,763	5,493
Saturated model	4,828	4,828	4,828	5,628
Independence model	25,811	24,758	26,892	25,857

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	114	119
Independence model	23	24

Execution time summary

Minimization:	0,039
Miscellaneous:	0,886
Bootstrap:	0
Total:	0,925