

RELACION COMPRADOR - VENDEDOR BASADOS EN LA
CONFIANZA Y EL COMPROMISO EN LA INDUSTRIA DE
ENVASES DE VIDRIO EN COLOMBIA

CARLOS ALBERTO GARCIA ALVAREZ

CALI
UNIVERSIDAD ICESI
JULIO 2006

**RELACIÓN COMPRADOR-VENDEDOR BASADOS EN LA CONFIANZA Y
EL COMPROMISO EN LA INDUSTRIA DE ENVASES DE VIDRIO EN
COLOMBIA**

CARLOS ALBERTO GARCÍA ALVAREZ

TUTOR DR. JOSÉ ROBERTO CONCHA V.

CALI

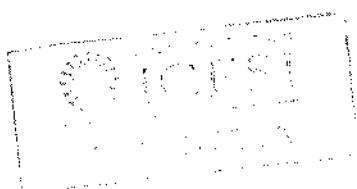
UNIVERSIDAD ICESI

JULIO 2006

 **UNIVERSIDAD
ICESI** BIBLIOTECA



070694



**RELACIÓN COMPRADOR-VENDEDOR BASADOS EN LA CONFIANZA Y
EL COMPROMISO EN LA INDUSTRIA DE ENVASES DE VIDRIO EN
COLOMBIA**

CARLOS ALBERTO GARCÍA ALVAREZ

**Investigación para obtener el título de
Magíster en Administración**

**CALI
UNIVERSIDAD ICESI
JULIO 2006**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1 PROYECTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. TÍTULO	10
1.2. PROBLEMA	10
1.3. JUSTIFICACIÓN	10
1.4. OBJETIVOS	11
1.5. ALCANCE	11
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR INDUSTRIAL	12
2.2. HACIA UN NUEVO MODELO DE MARKETING: EL MARKETING DE RELACIONES	16
2.2.1. La confianza	18
2.2.2. Factores determinantes en el desarrollo de la confianza	30
2.2.3. Los procesos cognitivos	32
Un proceso de cálculo	32
Un proceso de predicción	33
Un proceso de aptitud	34
Un proceso de intencionalidad	35
Un proceso de transferencia	36
2.2.4. Características del proveedor en el desarrollo	

de la confianza	40
La reputación	41
El tamaño	43
2.2.5. La confianza en la firma proveedora	45
La personalización de la relación	46
El esfuerzo por compartir información confidencial	48
La "longitud" de la relación	50
2.2.6. Características del vendedor en el desarrollo de la confianza	52
La experiencia	52
El poder	53
2.2.7. La confianza en el vendedor	54
La amabilidad	55
La similitud de intereses	56
El contacto frecuente con el vendedor	57
La duración de las relaciones	59
2.2.8. La relación entre la confianza en el proveedor y la confianza en el vendedor	61
2.2.9. El rol de la confianza en la selección del proveedor	63
2.2.10. El rol de la confianza en las intenciones de compra futura	65

2.2.11. Las variables determinantes en el desarrollo	
de la confianza	68
El desempeño del proveedor	69
Experiencia de compra con el vendedor	71
La opción de compra	72
2.3. EL COMPROMISO	73
2.4. LA TEORÍA DE LA CONFIANZA-COMPROMISO EN EL	
MARKETING DE RELACIONES	78
2.4.1. La confianza y el compromiso, variables claves	81
2.4.2. Los antecedentes precursores	84
Los costos de terminar la relación	84
Los beneficios mismos de sostener la relación	86
Los valores compartidos	87
La comunicación	89
El comportamiento oportunista	89
2.4.3. Los resultados	90
El consentimiento y la tendencia a abandonar	90
La cooperación	91
El conflicto funcional	99
La incertidumbre en la toma de decisiones	94
2.5. LA DEPENDENCIA	98
2.6. ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	107
2.7. EFECTOS DE LA CONFIANZA Y LA DEPENDENCIA EN	

LA RELACIÓN A LARGO PLAZO	110
2.7.1. Confianza y orientación a largo plazo	110
2.7.2. Dependencia y orientación a largo plazo	116
2.7.3. Satisfacción y orientación a largo plazo	120
CAPÍTULO 3 EL MODELO	122
CAPÍTULO 4 LAS HIPÓTESIS	124
CAPÍTULO 5 LA ENCUESTA	128
CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE RESULTADOS	130
CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES	162
ANEXOS	171
La encuesta	171
La matriz de covarianza H6	178
BIBLIOGRAFÍA	179

INTRODUCCIÓN

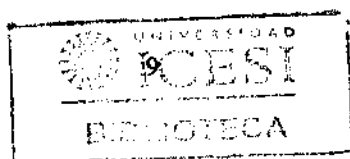
El objetivo principal de este trabajo de grado es plantear un modelo que establezca una relación entre el cliente y el proveedor basados en la confianza y el compromiso

Para poder entender el objetivo de este documento, se hace un breve recuento de la historia de la industria del vidrio en Colombia finalizando, en el primer capítulo de la segunda parte, con un análisis de la situación actual de los envases de vidrio como material de empaque en el país. Con el fin de establecer un marco teórico que soporte adecuadamente los fundamentos establecidos en la segunda parte de este trabajo, se tomaron como base, estudios anteriores en donde se concluyeron de forma positiva, lo planteado en este proyecto. En esta parte del trabajo se incluye la definición de confianza y marketing de relaciones, y se establecen los factores determinantes en el desarrollo de la confianza por medio de los procesos cognitivos que afectan la relación cliente-proveedor en el capítulo dos. En el capítulo tres se define el compromiso para posteriormente relacionar estos dos capítulo en el cuarto, explicando la teoría de la confianza y el compromiso en el marketing de relaciones, y se concluye este aparte del trabajo con la introducción del concepto de “dependencia”, orientación a largo plazo para poder establecer los efectos de la confianza y la dependencia la relación a largo plazo.

En la tercera parte se plantea un modelo que relaciona los dos actores a ser estudiados (cliente-proveedor) por medio de el compromiso y la confianza lo cual nos lleva a plantear las hipótesis de este trabajo en la cuarta parte.

Nuevamente se toma el marco teórico para diseñar una encuesta que contemple todas las variables establecidas en las hipótesis (quinta parte) y cuyos resultados son analizados en la sexta parte de este documento.

Este proyecto de grado finaliza con la presentación de unas conclusiones y comentarios finales en la séptima parte.



1. PROYECTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. TÍTULO

“Relación comprador-vendedor basados en la confianza y el compromiso en la industria de envases de vidrio en Colombia”

1.2. PROBLEMA

Establecer un modelo que permita entender la relación, entre cliente y proveedor, basada en la confianza y el compromiso para establecer relaciones orientadas al largo plazo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La fabricación de envases de vidrio es un proceso poco flexible y es una industria intensiva en capital, por lo anterior, y debido a la gran cantidad de materiales de empaque que han aparecido en las dos últimas décadas, se debe plantear un modelo de relación con los clientes por parte de los fabricantes de envases de vidrio con orientación al largo plazo para garantizar la existencia en el tiempo y contra-restar de esta forma las ventajas novedosas que están ofreciendo las diferentes alternativas de empaque que a su vez, buscan desarrollar los mismo beneficios que ofrece el vidrio al mercado.

1.4. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es lograr establecer un modelo que relacione por medio de la confianza y el compromiso, al cliente con el comprador para lo cual se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Establecer una relación basada en la confianza, entre la empresa compradora con la empresa fabricante.
- Establecer una relación basada en la confianza, entre el comprador del cliente y el vendedor del fabricante.
- Establecer una relación basada en las expectativas a la continuidad de la relación entre cliente y proveedor, con el entorno del mercado.
- Establecer una relación basada en las expectativas a la continuidad, con las características del fabricante.
- Establecer una relación basada en las expectativas a la continuidad, con el desempeño del fabricante.
- Establecer una relación entre el compromiso que tiene una empresa compradora con la expectativa de continuidad de la relación.

1.5. ALCANCE

Como lo indica su título, el alcance de este trabajo está limitado a la industria de envases de vidrio en Colombia.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR INDUSTRIAL

Antecedentes de la industria del vidrio en Colombia. En 1881 es creada una de las primeras sociedades anónimas en Colombia “Compañía Cerámica Antioqueña”¹ que luego de cambiar de dueños, es dividida en “Fabrica de Lozas de Caldas” y “Vidriera de Caldas”² siendo esta última adquirida por Don Pedro Luis Restrepo Botero en 1926. Hacia el año de 1939 la Empresa Bavaria le vendió la firma “Vidriera Fenicia”, que había sido fundada en 1897³, a los hermanos Pedro Luis y Darío Restrepo Botero, quienes le dieron a la empresa adquirida el nombre de Cristalería Peldar S.A.

Para el año de 1962 se produce la fusión entre las compañías Owens Illinois Internacional S.A. y Cristalería Peldar S.A. y paralelamente en 1964 es creada “Vidrios Colombianos S.A.” que pasó a ser “Compañía Nacional de Vidrios S.A. – Conalvidrios S.A.” en 1966⁴. Años luego, en 1973, la

¹ Revista Dinero No. 214: “Historia Empresarial de Colombia: 150 años”
<http://www.icesi.edu.co/ice/banco/BANCO%20DE%20NOTICIAS%20CORONA.pdf>,

² El Colombiano, Especial 90 Años, El Engranaje Económico, ANtecedentes: Otras Compañías de la Década, http://www.elcolombiano.com/micolombiano/economico/otras_decada.htm

³ Parra, Bernardo, Gestión de Grupos Eonómicos,
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/pdfgestion/CAPITULO%20V/Origen%20y%20estructura%20del%20Grupo%20Santo%20Domingo.pdf>

⁴ Parra, Bernardo, Gestión de Grupos Eonómicos,
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/pdfgestion/CAPITULO%20V/Origen%20y%20estructura%20del%20Grupo%20Santo%20Domingo.pdf>

Organización Ardila Lulle adquiere participación accionaria en la citada firma Peldar S.A.. De otro lado Cristalería Peldar S.A. adquiere en el año 2000 a Conalvidrios S.A. y quedan de esta forma conformados dos grupos fabricantes de vidrio en Colombia: Cristalería Peldar y Vidriera Fenicia, nombre éste con el que se conoció la nueva empresa que surgió de la desaparición de Conalvidrios S.A.

Vidriera Fenicia S.A. está dedicada actualmente a la fabricación de envases de vidrio, mientras que Cristalería Peldar S.A., adicional a la fabricación de envases de vidrio (lo que equivale a un 70% del total de las ventas de la empresa), atiende también la fabricación de vidrio plano y cristalería (lo que conforma el 30% restante de sus ventas).

Cristalería Peldar S.A. es una firma afiliada de Owens Illinois, compañía ésta que tiene sede en Estados Unidos, que en el orden mundial es el principal proveedor de tecnología para la fabricación de envases de vidrio y que actualmente es el principal fabricante de envases de vidrio en el mundo. Por lo demás, provista de 82 plantas de producción en cuatro continentes (América, Asia, Europa y Oceanía), es la compañía líder en producción y tecnología en la mayoría de líneas que atiende.

Hoy en día Cristalería Peldar S.A. dispone de tres plantas de producción ubicadas en los municipios de Envigado (Antioquia), Cogua (Cundinamarga)

y Buga (Valle del Cauca), por medio de las cuales atienden, tanto el ámbito nacional como exportaciones, los sectores de envases de vidrio, cristalería y vidrio plano.

Situación actual de la industria del vidrio. La fabricación del vidrio corresponde a una industria altamente tecnificada y por lo tanto intensiva en capital. Sin embargo, por sus características de producción sus procesos son poco flexibles en cuanto a cambios de formatos de envases o colores de vidrio.

Como consecuencia de lo anterior una excelente planeación resulta ser una necesidad para el fabricante de empaques de vidrio; no obstante con la llegada de nuevos participantes al sector de los envases, se ha cambiado la visión que se tiene de un proveedor.

Doypack, Tetrabrick, diferentes resinas de plásticos y otros más, son nuevos materiales que permiten nuevas formas y diseños, menores precios, mayor flexibilidad en cuanto a cantidad en las entregas y rapidez para reaccionar a nuevos requerimientos de los consumidores. Estas nuevas variables han ubicado al empaque de vidrio en una posición desventajosa frente a los envases sustitutos, en algunos aspectos.

Es claro que el vidrio es una barrera perfecta para los productos contenidos; muestra una imagen de prestigio; es más higiénico; mantiene el sabor; conserva el producto y reúne otras ventajas más que son apreciadas por los consumidores. De esta forma el vidrio mantiene una gran base de clientes.

De las breves notas anteriores podemos deducir que a pesar de la alta tecnificación de la producción del vidrio, este material no ha cambiado sustancialmente su composición y los empaques alternos siguen siendo desarrollados, buscando lograr las mismas características de barrera del vidrio, manteniendo asimismo las ventajas en los demás aspectos ya mencionados.

Este escenario obliga empero a la industria del vidrio a enfocarse en el desarrollo de relaciones a largo plazo con sus clientes, basadas esencialmente en la confianza, en los términos que constituyen la tesis central de este trabajo. Es importante mencionar que este enfoque no es excluyente respecto a otros, como puede ser una estrategia transaccional que nos ayuda al logro de objetivos a corto plazo, sin embargo, al ser la visión de esta compañía, garantizar su existencia en el tiempo de forma exitosa, es el desarrollo de relaciones a largo plazo con sus clientes, el camino que mas contribuye a este objetivo.

2.2. HACIA UN NUEVO MODELO DE MARKETING: EL MARKETING DE RELACIONES

Desde los últimos años del siglo veinte el mundo del mercadeo, como concepto propio del sector de los negocios, viene experimentando de un lado un claro agotamiento de las teorías que venían soportando las opciones de éxito, esencialmente desarrolladas en el ámbito del denominado "marketing transaccional", y de otro lado y de forma correlativa, el surgimiento de nuevos pensamientos que han venido en ayuda de las pretensiones de acierto y sobre todo de éxito que siempre subyacen el mundo de los negocios, trátase de productos, de bienes o de servicios.

Como habrá ocasión de percibirse a lo largo de este trabajo elemental que he debido desarrollar, para efectos de optar al título de Master en Administración de Empresas, la tendencia vigente en el mundo del mercadeo comienza a replantear las prácticas que comportan beneficios de índole económica a favor del comprador y del consumidor, tales como las promociones, las realizaciones, la concesión de "puntos" convertibles en ventajas, y otras prácticas más que aún conservan toda su importancia en el mercado colombiano, para reemplazarlas por aquellas que miran hacia la persona misma del comprador y del consumidor, -bajo sus condiciones psicológicas y sociológicas, ya no económicas- entre quienes se busca hoy suscitar claros factores de confianza, pero sin que abandonen su rol decisivo en la cadena comercial.

El manejo considerado y preferente de la persona del comprador-consumidor; las relaciones elaboradas bajo ese concepto eminente de la confianza en todos los sentidos y especialmente en todas las direcciones; el compromiso que las partes de la cadena desarrollan como fruto de dicha confianza, de la trayectoria, de la lealtad y de la satisfacción en general; el conocimiento y adecuado comportamiento frente a las preferencias personales del comprador-consumidor, de sus gustos, sus necesidades, si se quiere de sus caprichos y otra suerte de factores novedosos, en buena forma subjetivos y aparentemente ajenos a las típicas o tradicionales relaciones de comercio han devenido en la estructuración de nuevas teorías sobre el mercadeo y al desarrollo de las tesis sobre lo que se viene denominando el “marketing relacional”.

Al enfoque y análisis elemental de estas novedosas tendencias se orienta este trabajo, buscando por lo demás encontrar elementos que se adecuen al entorno que conforma el mundo de los negocios en Colombia, cuyas características tienen buena parte de atípicas, sin ignorar como es obvio cuál es la tendencia del mercadeo en el mundo, -obligación que surge para nosotros del compromiso de países como Colombia que comienzan a abrirse hacia la efectiva globalización de sus mercados (-el proyecto de acuerdo sobre un tratado de libre comercio con Estados Unidos de América y luego con Centro América y Europa-, son ejemplos de ello).

El ya mencionado “marketing de relaciones” que hoy se impone y que constituye el objeto central de este trabajo, tiene como fundamento definido la idea de la **confianza**, como soporte de las relaciones del consumidor y del comprador, así como del vendedor, el proveedor y el fabricante, pero también de manera inversa.

Otros tratadistas, como lo veremos a lo largo de este ensayo, coinciden en la importancia del concepto de confianza, pero a partir de él adicionan elementos íntimamente relacionados como el de **compromiso** y el de **dependencia**, desde todo lo cual se construyen entonces el sentido, las características, alcances y perspectivas del denominado “marketing relacional”.

2.2.1. La confianza

Concepto, naturaleza y alcances del concepto sobre Confianza. En razón de la primordial importancia que reviste el concepto de confianza para los propósitos de este trabajo, y en especial dentro del novedoso concepto de “Marketing de relaciones”, juzgamos pertinente advertir desde un comienzo que por confianza, en términos generales, se entiende la esperanza firme que se tiene respecto de una persona o cosa, en tanto que

confiar significa (según el DRAE) “Dar esperanza a uno de que se conseguirá lo que se desea”

La teoría y la propia práctica del marketing vienen experimentando sensibles y significativos cambios en las dos últimas décadas, como consecuencia del evidente agotamiento de los paradigmas que soportaron su evolución, su desarrollo exitoso y su incidencia en el mundo del comercio, y bajo el efecto cada vez más avasallador de la economía, la cultura y las relaciones de todo orden inscritas en el marco de la globalización.

El mundo de los negocios, bajo el manejo “tecnicista”, impersonal y calculado de la gestión comercial, y alentado por imperativos de alta cobertura y mejores rendimientos, masificó el trato con cada una de las partes que conforman la cadena de negocios y hoy, luego de recientes perplejidades, comienza a emprender oportunamente la búsqueda de nuevos modelos que las cautiven con mayor empuje y solidez. Los años finales del siglo 20 y los que han transcurrido del presente siglo registran un nuevo y poderoso enfoque en el desarrollo de las prácticas de marketing, que abarcan desde la conformación de sólidas bases de datos hasta el manejo promisorio de relaciones que apuntan, más que a los aciertos de corto plazo, hacia la consolidación de empresas de largo alcance.

En el propio centro de esta tendencia emerge el concepto de **confianza**, como elemento definitivo que soporta con inusitada claridad la perspectiva de los negocios del siglo que comienza. Hablamos entonces de una nueva propuesta de mercadeo, el **marketing de relaciones**, que relegando a un estrato secundario las intenciones de lograr éxitos en el corto plazo, pretende construir, desarrollar y mantener procesos de “relacionismo”, no sólo entre las partes primarias de la cadena de negocios, -los fabricantes, los proveedores, los vendedores y los comerciantes-, sino en la misma dirección de los consumidores finales de bienes y servicios buscando asignarle solidez, credibilidad y durabilidad a los distintos procesos de la cadena.

La confianza, de la que hoy se ocupan en aras de lograr un nuevo paradigma de marketing tanto la economía como la sicología social y la sociología, de algún buen modo regresa los fundamentos de la actividad comercial al manejo personal y personalizado de las relaciones con los clientes, buscando más que el incremento de las ganancias la creación y sostenimiento de los vínculos mercantiles que, finalmente, tengan como misión afianzar un éxito sostenible en el mundo de los negocios. Como lo ha expresado con acierto Frederick Newell ⁵(1998) lo que se impone es “... **hacer clientes en vez de limitarse a hacer ventas**”.

⁵ Newell Frederick, “Las nuevas reglas del marketing”, Impresora y Maquiladora de libros MIG, Méjico 1998

La actual competencia global, bien lo sabemos, funciona apuntalada en el concepto de “redes”, constitutivas de ese cúmulo de cadenas que actualmente registra la actividad mercantil y que permite hablar de un verdadero “paradigma de redes”, hoy en pleno desarrollo. Y como lo han señalado sensatamente Robert Morgan y Shelby Hunt (1994) en su documento, “La Teoría de la Confianza, compromiso del marketing de relaciones”, para ser un competidor efectivo en la economía global, se requiere ser un competidor de confianza en alguna red.

La confianza, concebida por los autores últimamente citados como una disposición para contar con un socio de intercambio, en el cual se tiene seguridad de su integridad, existe, se palpa y se aprovecha cuando un grupo cree en la integridad y la seguridad de un socio en el proceso de intercambio. Morgan y Hunt (1994) , justamente, avanzan con prometedora contundencia en el desarrollo del concepto de “Marketing de Relaciones”, sobre la base de la teoría de la confianza-compromiso, que implica establecer, desarrollar y mantener intercambios exitosos de relaciones. Rescatan además, para el mundo aún en construcción del marketing, la idea elemental pero luminosa del cooperativismo, asumiendo que se trata precisamente de una propuesta de cooperación pura y perfecta, y no de una competencia salvaje, en la que han de solventarse las relaciones entre los socios de cualquiera de las cadenas de negocios de hoy.

En el marco de su propuesta, Morgan y Hunt (1994) conciben la confianza como la expectativa general mantenida por un individuo, en el sentido de que la palabra del otro puede ser tenida en cuenta. La confianza resulta de la firme creencia de que un grupo de intercambio posee una significativa integridad y confiabilidad, asociadas a cualidades tales como la consistencia, la competencia, la honestidad, la ecuanimidad, la responsabilidad y la benevolencia, concepto éste más singular del que nos ocuparemos más adelante en este trabajo.

Es igualmente concebida la confianza a partir de los resultados percibidos, cuando se le define como la creencia de una firma de que otra compañía desarrollará acciones que terminarán en resultados positivos para la firma, en tanto que no tomará además decisiones inesperadas que resulten en consecuencias negativas.

Con similar claridad han apoyado sus tesis Patricia Doney y Joseph Cannon (1997) , en su texto "Un análisis de la naturaleza de la confianza en las relaciones comprador-vendedor", cuando advierten que la confianza le permite a las partes enfocarse en los beneficios de largo plazo de la relación, potenciando justamente la competitividad y reduciendo los costos de la transacción.

Como lo han advertido los antes citados tratadistas, la confianza estrecha las opciones del oportunismo en el marco de un intercambio que hoy se caracteriza por la incertidumbre y la dependencia. Ayuda la confianza, además, a alcanzar mayores niveles de cooperación e imprime la necesidad de mayores esfuerzos. Reduce, de otro lado, el conflicto y potencia la satisfacción de las partes. Y bajo la óptica de relaciones de largo plazo, como comienza a imponerse, la confianza hace que las partes de la cadena se sientan más comprometidas y tiendan a permanecer y a afianzarse en la relación.

Doney y Cannon (1997) enfocan la confianza, como la credibilidad y la benevolencia percibidas sobre un objeto de confianza. Y desde ya señalemos que la confianza es predicable tanto del proveedor y de sus vendedores, como de los comerciantes y del propio comprador, advirtiéndose sí que no pueden manejarse de manera similar y que, además, no es el mismo enfoque el que se construye de confianza en tratándose de una persona, a título de ejemplo el vendedor, que el que se elabora frente a una organización, el proveedor. Bien lo dicen los autores comentados que, el entender estas diferencias, es muy importante en situaciones de marketing de negocios.

De hecho los trabajos de campo adelantados al respecto por los tratadistas comentados, y otros más, han permitido identificar sensibles diferencias en

cuanto al impacto que genera el concepto de confianza en las distintas y diversas partes de las cadenas de negocios, al punto que la confianza del proveedor o del vendedor en el comerciante o en el comprador – en su componente de credibilidad- resulta de muy secundaria importancia, frente a lo que significa la relación inversa. La confianza en el proveedor o en el vendedor, es un elemento clave y decisivo según se ha comprobado.

Ahora bien: En los términos de Doney y Cannon (1997) , la **credibilidad**, - concepto constitutivo de la confianza-, es la expectativa de que la palabra o declaración escrita de un socio puede ser digna de confianza, en tanto que la **benevolencia** la entienden como el punto hasta el cual un socio está realmente interesado en el bienestar común del otro socio, y está motivado para buscar una ganancia conjunta. En sus propias palabras *“Una firma compradora que enfrenta algún grado de riesgo en una situación de compra, busca asesoría en un proveedor o vendedor en el cual el comprador cree que es capaz de desempeñarse de forma confiable (creíble) y efectiva, y que está interesado en los intereses del comprador (benevolente)”*.

Retomando las ideas de Morgan y Hunt (1994) debemos señalar que cifran el acierto de su concepto sobre “Marketing de Relaciones” en la Teoría de la **Confianza-Compromiso**, y sin perjuicio de lo que comentaremos posteriormente sobre este segundo elemento, el compromiso, anotemos que ambos autores consideran que tal teoría corresponde a lo que denominan

“Variables claves mediadoras del marketing de relaciones”, concepto central y decisivo en el grupo de intercambio de relaciones, puesto que alienta a los responsables del marketing a actitudes decisivas, tales como las siguientes:

- A trabajar por preservar inversiones en las relaciones, cooperando con sociedades de intercambio;
- A resistir alternativas atractivas de corto plazo, a favor de los beneficios esperados en el largo plazo, de mantenerse con las sociedades existentes, y
- A visualizar acciones de alto riesgo potencial, al ser prudentes por la creencia de que los socios no actuarán de manera oportunista.

Señalemos de otro lado el interesante enfoque que de confianza hace Shankar Ganesan (1994) en su escrito “Determinantes de orientación a largo plazo en relaciones comprador-vendedor”. En efecto Ganesan (1994) asocia y construye el enfoque de confianza con conceptos como el de reputación, credibilidad, experiencia y benevolencia. Concibe la confianza como una creencia, un sentimiento o una expectativa acerca de un socio de intercambio, que resulta de la experiencia del socio, la confiabilidad y la intencionalidad. (conjugando entonces varios de los procesos cognitivos identificados por Doney y Cannon (1997) y a los que nos referiremos más adelante). Integrante de este elemento es la credibilidad, la cual “...se basa en el punto hasta el cual un negociante cree que un vendedor tiene la

experiencia requerida para desempeñar, efectiva y fiablemente, el trabajo, y en la benevolencia conforme con la cual, se identifica el punto hasta el cual un negociante cree que un vendedor tiene intenciones y motivos que lo beneficien cuando surgen nuevas condiciones..." (Ganesan, 1994).

En estos términos la confianza, basada en la fiabilidad y experiencia de un socio, mira hacia la credibilidad en el plano objetivo de un socio. Esta dimensión de la confianza, en palabras de Ganesan (1994) , abarca la consistencia, la estabilidad y el control sobre un patrón de comportamiento exhibido.

La benevolencia, en cambio, parte de las intenciones que asisten al socio en la relación. Incluye por consiguiente las cualidades, las intenciones y las características atribuidas al socio en lugar de sus comportamientos específicos. *"Los vendedores que están interesados en los resultados de otro vendedor, al igual que los suyos, reciben mayor confianza que los vendedores que solamente se interesan en su propio beneficio"* (Ganesan, 1994)

Como lo expresa Ganesan (1994) , la confianza en un vendedor afecta la orientación de un negociante, a largo plazo, de las siguientes tres formas:

- Porque disminuye la percepción de riesgo asociado con actitudes oportunistas de parte del vendedor;
- Porque aumenta la confianza del negociante en que los eventuales desequilibrios en la relación de negocios, a corto plazo, serán superados en el largo plazo, y
- Porque disminuye evidentemente los costos de transacción, propios de una relación de intercambio.

Resulta más que claro, entonces, que en el marco de el nuevo paradigma de mercadeo, el marketing de relaciones, que se orienta a la estructuración y consolidación de relaciones exitosas no sólo en el presente sino especialmente en el futuro, en el largo plazo, la confianza emerge como un concepto decisivo en el desarrollo de los vínculos que conforman las partes de la cadena. Pero esta última observación nos permite hacer una acotación adicional, que consulta más el enfoque que Newell (1998) le da a su obra, "Las nuevas reglas del marketing" y que se orienta a visualizar el comportamiento que hoy deben sostener proveedores y vendedores con los compradores y consumidores finales.

En efecto en la obra de Newell (1998) también surge como fundamental el elemento confianza, entendido como la ventaja, más que comparativa,

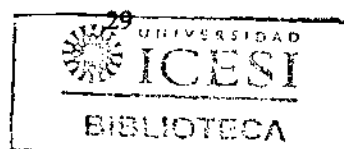
decisiva, que los nuevos consumidores le asignan al trato personal y personalizado que el comerciante les da. De algún modo se ponen en entredicho estrategias que en las últimas décadas han sido exitosas en la captura de clientes, como las promociones y las competencias en torno al precio, para desembocar en el “valor agregado” de la confianza, es decir, del trato directo y de conocimiento personal e idiosincrásico que hoy cautiva a los nuevos consumidores.

La confianza parece ser entonces la regla de oro en el nuevo marketing. Es tan suficientemente obvia la importancia de la confianza en el mundo de los negocios, como decir que la confianza está en el centro de todas las conductas y comportamientos humanos, desde un comienzo de la historia. El género humano se ha movido siempre bajo este parámetro y ha oscilado entre la guerra y la paz en cuanto lo mueven la confianza o la desconfianza. Pero lo realmente novedoso es que este concepto elemental y consubstancial a la conducta humana, sea ahora el germen decisivo de un nuevo enfoque del marketing, el marketing de relaciones, que como lo hemos señalado en un comienzo apunta a la construcción de vínculos que se interesan por el hoy, pero, fundamentalmente, por el mañana de la actividad comercial.

No podemos empero distraernos con la tesis de Newell (1998) intentando generalizar los alcances y efectos de la confianza en las relaciones de

comercio "al menudeo". Es bien cierto que en el mundo de hoy cuando el tiempo es escaso; cuando la fuerza laboral femenina ha crecido notoriamente y ya no abundan por tanto las "amas de casa" y cuando las opciones de compra son en extremo múltiples y variadas, la publicidad escrita, radial o televisiva viene perdiendo fuerza simplemente porque los compradores ya no tienen tiempo de ocuparse en detalle de ella, pero, principalmente, porque más que promociones, precios bajos y otra suerte de "ganchos" que ya no funcionan con la misma contundencia de unos años atrás, la confianza empieza a imperar como ha debido ser desde siempre. El público consumidor comienza a apreciar el trato personalizado que el vendedor le da, y que revela que éste conoce sus gustos, sus necesidades y sus caprichos.

Eso, producto de un nivel sublime de la confianza que no hace otra cosa que revalidar la tesis que en este aparte del trabajo venimos sosteniendo , no es sin embargo aplicable en la totalidad de los casos, admitiendo sí que es una evidente tendencia del mundo de los negocios de hoy. En efecto, si bien encuestas y trabajos similares han probado en la sociedad norteamericana que más que mejores precios y promociones de toda índole, el público comienza a preferir el manejo con base en una confianza personal, es asimismo cierto que ello varía de acuerdo con el tipo de sociedad, de cultura, de público y, porqué nó, de acuerdo con el índole de los productos, bienes y servicios ofrecidos.



En sociedades como la nuestra, que hoy se mueve en grados críticos de pobreza, será por mucho tiempo cierto que el público invierte tiempo en buscar los mejores precios y las promociones más halagadoras, pues el trato personal y de confianza es un “lujo” que las personas de estratos populares no se pueden dar. Igualmente es preciso tomar en consideración aquellos compradores compulsivos, que no obstante que disponen de recursos económicos suficientes, encuentran siempre atractivas aquellas compras en las que algo, o parte de algo, resulta “regalado”.

Bien lo advirtieron ya Doney y Cannon,(1997) en el documento citado al comienzo: *“Es importante decir que con estos hallazgos no pueden generalizarse a culturas diferentes. Por ejemplo las ideas de Estados Unidos acerca de los conflictos de interés y los comportamientos faltos de ética, surgen cuando las relaciones personales se desarrollan. Los investigadores deben examinar en el futuro el rol que juega la cultura en una relación comprador-vendedor y en los encuentros comprador-vendedor. A medida que las firmas se expanden más allá de los límites nacionales, los estudios que involucran el examen de cómo los antecedentes y los resultados de la confianza DIFIEREN...”*

2.2.2. Factores determinantes en el desarrollo de la confianza

Los cinco procesos cognitivos

Si asumimos bajo un enfoque elemental que confiar es simplemente creer, no podemos ocultar la amplia gama de conceptos constitutivos de la confianza, casi en número y proporción similar a las razones que nos inducen a fiar en alguien o en algo. Por la amplia gama de enfoques del elemento confianza, y de las variadas raíces conceptuales, resulta de singular utilidad el esfuerzo adelantado por Doney y Cannon (1997) , antes citados, por identificar de entre varios los más recurrentes o decisivos criterios que conducen a la construcción de confianza.

En efecto los tratadistas mencionados avanzan en el desarrollo del elemento confianza, al identificar cinco (5) procesos cognitivos a través de los cuales, en su opinión, se puede construir la confianza. Como ellos mismos lo advierten *“Estos procesos proporcionan el marco teórico utilizado para identificar un grupo de factores hipotéticos que influyen en el desarrollo de la confianza”*.

Sin perjuicio entonces de lo que anotaremos al respecto, a continuación, es pertinente señalar que algunos de tales factores pueden invocar procesos múltiples de construcción de la confianza. Que en la percepción de la confianza de una de las partes de la cadena, con respecto a otra, pueden participar uno o varios de dichos factores, y en el caso de múltiple

participación no hace sino reforzar las posibilidades de acierto en la confianza construida.

2.2.3. Los procesos cognitivos

A fin entonces de comprender en su mejor dimensión el alcance que le asignan al concepto de confianza, sintetizamos a continuación las principales características de tales procesos, como un aporte clave para entender la disposición de cada una de las partes de la cadena en el desenvolvimiento de las diversas relaciones de comercio:

Un proceso de cálculo. Este factor es usualmente más común a las distintas partes que conforman la cadena de negocios, a diferencia de lo que se observan en los procesos que se identifican con base en otros factores determinantes de la confianza, en donde tales factores son más fácilmente predicables de una sola de las partes de la cadena. En efecto, si bien los trabajos de campo han mostrado que la confianza es elemento decisivo en relación con los proveedores y los vendedores, especialmente en relación con estos últimos (puesto que es más tortuoso percibirlos en tratándose de organizaciones) y que no tiene igual importancia en el caso de la confianza que susciten los comerciantes y compradores, es lo cierto que el proceso de cálculo se involucra con las distintas partes.

A partir de este factor determinante de confianza un socio identifica y cuantifica los costos y recompensas a que se hacen acreedoras las partes, por ser leales y honestas en el desarrollo y mantenimiento de la relación. Tanto el vendedor como el comprador pueden incurrir en prácticas desleales o si se quiere poco honestas, pero justamente tienen la notoria tendencia a cuidarse de ellas cuando evalúan los costos de dichas prácticas, en frente de los resultados de comportarse con rectitud. En casos extremos, perversos o de distorsión, este proceso les facilitará a los socios, a título de ejemplo, calcular cuándo los beneficios de hacer “trampa” son inferiores a los costos de ser atrapado.

Un proceso de predicción. Comporta y explica este proceso la habilidad de que dispone un socio para prever, -predecir- el comportamiento del otro socio, a partir de la información y del conocimiento que posee acerca de sus conductas anteriores y del nivel de cumplimiento en relación con los compromisos y promesas. No es otra cosa que la construcción de la confianza, con base en simples antecedentes del socio en condiciones similares.

Al respecto los autores, en cita que hacen de Lewick y Bunker (1995) , expresan que *“...el pronóstico es una fuente de confianza que requiere tanto una interacción repetida, como una acción de cortejo. El comportamiento del cortejo está dirigido hacia el desarrollo de la relación,*

específicamente para aprender más acerca del otro grupo. Esto sugiere que la confianza crece cuando dos grupos comparten una variedad de experiencias y, de esta forma, mejoran la habilidad para aprender el comportamiento del otro”

Un proceso de aptitud. No implica algo diverso el proceso de aptitud que la confianza que inspiran la capacidad o habilidad probadas del otro socio para lograr cumplir sus compromisos de negocio. Es pues el reconocimiento de su experiencia y trayectoria, pero en muchos casos de su habilidad, capacidad de incidencia en la cadena, y además de su autonomía.

En tratándose de vendedores que se involucran en el comercio de bienes que se ubican en algún rango importante de dificultad o escasez, resulta decisivo el proceso de aptitud para analizar y evaluar la capacidad de dicho vendedor para lograr, de parte de la firma proveedora o del fabricante la entrega del bien, a fin de alcanzar el cumplimiento de lo prometido. Ello genera entonces suficiente confianza y denota, en el ejemplo citado, aptitud del vendedor, condiciones para incidir en el comportamiento del proveedor o del fabricante y un destacable nivel de autonomía.

Un proceso de intencionalidad. Este proceso está asociado con el componente de benevolencia que integra la idea de confianza en la teoría de Doney y Cannon (1997) , que lleva a lograr entender cuáles son las intenciones del otro socio en el desarrollo de la relación comercial.

Utilizando los alcances de este proceso "*...el grupo que confía interpreta las palabras y los comportamientos del grupo objetivo, e intenta determinar sus intenciones en el intercambio*". Visto así el enfoque de este factor determinante del desarrollo de la confianza se entiende que resulta más fácil acudir a este proceso en los términos señalados, cuando los dos socios desarrollan unas normas y unos valores compartidos, lo cual facilita que uno de ellos entienda en mejor forma los objetivos propuestos por el otro socio.

Como lo insinuamos antes el proceso de intencionalidad se apoya en ese elemento de la confianza que los varios autores consultados identifican como -benevolencia-, referida a las intenciones y motivaciones de una de las partes, en el desarrollo de la relación comercial. "... el punto hasta el cual un socio está realmente interesado en el bienestar del otro socio y están motivado para buscar una ganancia conjunta", es en opinión de Doney y Cannon (1997) la benevolencia, o "la creencia de una firma de que otra compañía desarrollará acciones que terminarán en resultados positivos para la firma, al igual que no tomará decisiones inesperadas que

resulten en consecuencias negativas” en concepto de Anderson y Narsus, (1990) citados por Morgan y Hunt (1994) en el documento referido al comienzo.

Finalmente, **un proceso de transferencia**, conforme con el cual la confianza suscitada en un tercero se transfiere o traspasa al socio en cuestión, lo cual lo impulsa a negociar. En expresión coloquial, podemos hablar de “buenas referencias”.

Pero es asimismo útil en el desarrollo de confianza acudir a los alcances y efectos de este factor determinante en casos como el de un nuevo vendedor que representa a una firma altamente confiable, y que se beneficia de la experiencia anterior del comprador con la firma de proveedores. Pero, no debemos dejar de lado que la opción inversa es asimismo válida, y muy nociva incluso. La desconfianza del comprador en una firma proveedora o en un vendedor anterior, se transfiere asimismo a un nuevo vendedor a pesar de sus reconocidas habilidades y aptitudes.

En el análisis entonces de los **factores determinantes del desarrollo de la confianza** resulta más que clara la incidencia que en los nuevos enfoques del marketing, -el marketing de relaciones-, tienen ciencias como la economía, la psicología social y la sociología, tal como antes lo anotáramos. De otro lado, y como ya lo señalamos, la categorización de procesos que

han hecho con mucho acierto Doney y Cannon (1997) se refiere a los factores principales, es decir, a los más usuales y determinantes en el desarrollo de la actividad mercantil. Pero no son los únicos. Por lo demás, es asimismo claro que un factor puede determinar el desencadenamiento de otro u otros, y en una misma relación es usual que incida más de uno de tales factores.

Así lo recalcan los autores cuando expresan que *“...algunos factores pueden invocar procesos múltiples de construcción de la confianza. Por ejemplo, un contacto frecuente con el vendedor de un proveedor puede invocar el proceso de predicción ayudando al comprador a predecir más precisamente el comportamiento del vendedor, o el comprador puede interpretar el contacto frecuente como una indicación del interés genuino del vendedor en comprar los bienes de la firma, y de esta forma invocar el proceso de intencionalidad. Por lo tanto, cada proceso representa una forma diferente para analizar los juicios subjetivos, en los cuales puede construirse la confianza de un socio”*

Hemos hecho en los párrafos precedentes una rápida alusión y una explicación básica sobre los principales factores determinantes en el desarrollo de la confianza, concepto clave en el mundo del marketing y elemento constitutivo central en el denominado “marketing de relaciones”. Esos factores, bajo la elaboración conceptual de Doney y Cannon (1997),

conforman como lo hemos visto cinco procesos cognitivos (los principales, no los únicos, insistimos), los cuales aportan una idea sobre la incidencia de la confianza que suscitan una firma proveedora o vendedora y su vendedor, en el contexto de la relación comprador-proveedor industrial.

Y hacemos entonces un poco al margen el estudio de la confianza que suscitan el comerciante y el comprador, no sólo porque se carece de literatura al respecto sino especialmente, y quizás por eso, puesto que los distintos trabajos de campo han confirmado que la confianza que provoquen comerciantes y compradores son de algún modo irrelevantes para proveedores y vendedores, salvo en aspectos obvios del mundo de los negocios como el cumplimiento de los compromisos contractuales básicos, relativos especialmente al pago de los precios convenidos en la forma y oportunidad acordados. Esta hipotética indiferencia de una parte sustancial de la cadena, proveedores y vendedores, respecto de los destinatarios de sus bienes y servicios, genera empero suspicacias y riesgos que no han sido advertidos por ninguno de los autores consultados.

En efecto en el mundo de los negocios de hoy, y en el mundo de la actividad comercial colombiana, debe ser relevante y debe suscitar interés el destino que se dé a los bienes y servicios por parte de comerciantes y de compradores, puesto que hoy, a diferencia de épocas muy anteriores, aparece como claro que una mala, torcida o deshonesto utilización de los

elementos objeto de la relación comercial puede significar el menoscabo de los intereses y valores sociales y aún la trasgresión de normas legales que controlan y sancionan el fomento de actividades relacionadas, a título de ejemplo, con la violencia, el terrorismo, el narcotráfico y otras conductas ilícitas, inmorales o similares. (¿La confianza que genere o no un comprador de precursores químicos, podrá ser intrascendente para el fabricante, el proveedor o el vendedor?)

Todo para señalar, que si bien este trabajo deja de lado el análisis de la confianza que pueden suscitar comerciantes y compradores, en cuanto los trabajos de campo han mostrado la indiferencia que proveedores y vendedores le dan a ese elemento en esa parte de la cadena, este enfoque no puede seguir considerándose como irrelevante y debe ser por tanto objeto de otro estudio. En otros términos, el simple pago del precio convenido, en los términos y la oportunidad pactados, no puede seguir siendo la única pauta válida para fabricantes, proveedores y vendedores.

Así las cosas nos concretaremos entonces, a continuación, en analizar las características que distinguen la relación del proveedor y del vendedor, en desarrollo de la confianza y bajo el impacto de los antes comentados factores determinantes principales. Y lo hacemos por separado pues, como antes lo dijimos, hay sustanciales diferencias entre la confianza que se pretende de una organización, la firma proveedora, y una persona natural, el vendedor.

En esa forma Doney y Cannon (1997) lo advierten, cuando expresan. " ..., *el vendedor representa una fuente personal importante de confianza para la firma compradora. La firma proveedora proporciona una fuente de confianza alterna, a través de sus pólizas, acciones y personal. Debido a la naturaleza personal e impersonal de estos dos objetivos de la confianza (el vendedor y el proveedor, se agrega como aporte), la forma a través de la cual cada uno genera confianza tiende a ser diferente*".

En tales términos, y con las salvedades consignadas en los párrafos anteriores, veremos entonces cuáles son las principales características que han identificado Doney y Cannon (1997) en el proveedor, en su relación con la firma proveedora, en el vendedor y en su relación con el vendedor. En cada una de las hipótesis, podrá observarse el papel decisivo que juegan cada uno de los factores determinantes principales, cálculo, predicción, aptitud, intencionalidad y transferencia, enfocados de manera individual pero, con mayor frecuencia, en evidente interacción

2.2.4. Características del proveedor en el desarrollo de la confianza

Esta primera hipótesis se concentra en la persona misma (natural o jurídica) del proveedor, para identificar las características esenciales que debe reunir de forma que desarrolle confianza en el comprador. Su reputación, en el

mundo de los negocios especial pero no únicamente, y su tamaño como parte de la cadena, son las condiciones que elaboran Doney y Cannon (1997). Veamos los alcances de cada una.

La reputación

Se entiende en el mundo general por reputación la fama u opinión que se tiene sobre alguien o algo, generalmente con respecto al prestigio o moralidad, en tanto que reputar no es otra cosa que estimar o juzgar de cierta manera, apreciar, reconocer y estimar un mérito. En el mundo de los negocios hemos de entender entonces, por reputación, la opinión y prestigio que los integrantes tienen respecto de una de las partes, en nuestro caso el proveedor, en cuanto creen –confían- en su honestidad y en su interés hacia los compradores. En este concepto aparecen por tanto los dos elementos esenciales de la confianza: la credibilidad (creer en la honestidad) y la benevolencia (los intereses hacia los compradores), a los que aluden los distintos autores consultados.

El enfoque que se le da al elemento reputación conduce fácilmente a trabajar la **transferencia**, como factor determinante en el desarrollo de la confianza, pues tanto la reputación positiva como la negativa se trasladan con enorme fluidez entre las partes de la cadena, en cuanto a que los compradores deducen la confianza de un proveedor a través de la opinión y de las

acciones de otras personas y organizaciones. Una buena reputación, que en términos coloquiales equivale a “buenas referencias”, potencia sin lugar a dudas la credibilidad en el proveedor y en el vendedor.

Ahora bien: la reputación no sólo está destinada a ser transferida, por su evidente vocación de movilidad, sino que además es un excelente soporte para los procesos de predicción y de cálculo. Decíamos justamente al referirnos al primero de ellos que significa la habilidad de que dispone un socio para prever, -predecir- el comportamiento del otro socio a partir de la información y del conocimiento que posee acerca de sus conductas anteriores y del nivel de cumplimiento en relación con los compromisos y promesas.

Y es asimismo el soporte del proceso de cálculo, puesto que la buena reputación significa para el proveedor una serie de inversiones, tangibles e intangibles, cuyos costos tienen especial relevancia y que no estará dispuesto a ignorar por buscar una ventaja oportunista. Los compradores por tanto utilizan procesos de cálculo para valorar los costos de un proveedor que pueda actuar de forma poco confiable, a fin de inferir niveles de confianza o desconfianza.

Y como lo advierte además Ganesan (1994) en el documento que referenciamos al comienzo “...la percepción favorable de un negociante

conduce a una credibilidad incrementada, una de las dos dimensiones de la confianza”

Y de la forma en que ya lo resaltamos la reputación indica entonces, no sólo el buen prestigio del proveedor para realizar negocios, sino además para efectuar negocios justos con los demás miembros del canal.

El tamaño

Cuando nos referimos al tamaño del proveedor hemos de comprender, no sólo el tamaño en el mercado, lo que conduce a pensar en aspectos tales como el número y fortaleza de sus acciones, su incidencia en el mercado en general, su fortaleza ante la competencia, sino además enfocamos al tamaño de la empresa misma en cuanto a su infraestructura, maquinaria, personal y demás elementos que indican aptitud, capacidad y flexibilidad para participar en el mercado.

Tal como lo dicen los autores Doney y Cannon (1997), el tamaño del proveedor proporciona una señal para la firma compradora, en el sentido de que el proveedor y la firma vendedora son de confiar. Y ese tamaño de la empresa, considerada en sí misma como en relación con su posición en el mercado, indican generalmente que muchos otros negocios confían lo suficientemente en dicho proveedor para realizar negocios con él, es decir,

que está rodeado de una imagen de cabal cumplimiento de sus compromisos puesto que dispone de las fortalezas –tamaño- tanto internas como externas.

De las breves notas anteriores podemos deducir que en el enfoque del tamaño del proveedor encontramos el soporte de al menos cuatro de los factores determinantes del desarrollo de la confianza: El proceso de **cálculo**, puesto que del tamaño se infieren los costos en que incurre el proveedor para participar en el mercado. El proceso de **predicción**, en cuanto implica la información y conocimiento que el comprador tiene de la empresa, para prever o predecir la confiabilidad en su cumplimiento. El proceso de **aptitud**, toda vez que enseña la capacidad y habilidad del proveedor para atender a la satisfacción de sus compromisos y obligaciones. Y el proceso de **transferencia** en cuanto conforma la idea de reputación, “buenas referencias” y la imagen de cumplimiento que tiende a soportar una decisión confiable, a partir del concepto transferido desde un tercero o desde otras partes de la cadena.

El tamaño por tanto del proveedor suele indicar que cumple reiteradamente con sus promesas, pues de lo contrario no estaría en capacidad de sostener su posición dentro del sector. Esta característica, empero, si se le considera sola, atenta contra las posibilidades de un proveedor incipiente o desprovisto de la experiencia y tamaño suficientes. Pero en tal caso los demás factores determinantes entran en su ayuda. La reputación de las personas que

integran la firma vendedora; su solvencia moral y económica y aún su experiencia individual pueden conformar un excelente soporte de reemplazo para la falta de un “tamaño” adecuado, en los términos antes señalados.

De las anteriores características Doney y Cannon (1997) formulan las siguientes dos hipótesis:

1. La confianza de la firma compradora en la firma proveedora, está relacionada positivamente con la reputación del proveedor.

2. La confianza de la firma compradora en la firma proveedora, está positivamente relacionada con el tamaño del proveedor.

2.2.5. La confianza en la firma proveedora. Características de la relación

Esta segunda hipótesis se concentra en la relación que despliega la firma proveedora, con el propósito de identificar las características esenciales que debe reunir de forma que desarrolle confianza en el comprador. La disponibilidad y esfuerzo de un proveedor por personalizar la relación, su decisión de compartir con el comprador información de orden confidencial y la denominada “longitud de la relación”, son las tres características básicas que ha desarrollado Doney y Cannon (1997). Veamos los fundamentos elementales de cada una:

Los esfuerzos por personalizar la relación

Nada más propio de la reciente teoría sobre el marketing de relaciones que las acciones y esfuerzos que desde todas las partes se hacen por imprimirle un carácter personalizado a la relación. Especialmente en el mercado detallista, al que concentra gran parte de su esfuerzo la obra comentada de Newell (1998), el trato personal y personalizado que el vendedor le imprime al comprador y al consumidor final viene ganando un gran espacio en el terreno del marketing, por encima de los esfuerzos de las décadas anteriores de cautivar público consumidor con base en promociones, descuentos y gabelas de índole similar.

Cada vez más el consumidor quiere que se le trate en consideración a sus gustos, a sus necesidades, a sus rutinas e incluso a sus caprichos, en sacrificio de las ventajas de precio o las asociadas a él. Es la necesidad de consultar y conocer la idiosincrasia del comprador para satisfacerlo en la relación, no sólo con la calidad y el precio de los bienes y servicios, como es apenas natural, sino en cuanto a lo que requiere según su propio

“temperamento”. Idiosincrasia es, en efecto, el temperamento o manera de ser que caracteriza a una persona o a una colectividad.

Ahora bien: En el caso de los proveedores, como objeto de esta segunda hipótesis, se identifica su disponibilidad y sus acciones efectivas por conocer y asignarle al comprador un trato individualizado, lo que usualmente comporta inversiones (“inversiones idiosincrásicas”) que significan costos considerables. Tales inversiones pueden referirse a los equipos, al entrenamiento especializado del personal, a las características de los productos, a métodos y tecnologías y a otros elementos más que se orientan a entender esas condiciones individuales del comprador.

Williamson (1995), citado por Doney y Cannon (1997), indica que las inversiones idiosincrásicas cambian la estructura de promoción de la firma. Que en tal sentido, aquellas firmas que realizan esa clase de inversiones personalizadas son poco propensas a comprometerse en comportamientos oportunistas puesto que, de un lado, ello amenaza la continuidad de la relación y toda vez que significa perder el costo de las inversiones efectuadas.

El hecho de adelantar inversiones orientadas hacia la idiosincrasia del comprador construye una evidente señal de que el proveedor es confiable puesto que está, y ha estado dispuesto, a hacer sacrificios.

Esta hipótesis hace uso en su construcción de factores determinantes del desarrollo de la confianza como el relacionado con los procesos de **cálculo**, puesto que le da información al comprador sobre los costos en que incurre o puede incurrir el proveedor; con el proceso de **intencionalidad** toda vez que sin duda alguna expresa los motivos e intenciones nobles que le asisten al proveedor en desarrollo de su relación, lo que de suyo implica no sólo credibilidad sino particularmente benevolencia, en los términos antes comentados, y respecto del proceso de **transferencia** en cuanto construye una buena imagen, una alta reputación sobre los sacrificios que es capaz de alentar el proveedor, lo cual se transfiere de inmediato entre todas las partes de la cadena.

El esfuerzo por compartir información confidencial

El esfuerzo que un proveedor hace al compartir su información confidencial con el proveedor, es un síntoma bastante inequívoco de que se trata de alguien de fiar. Los costos de suministrar y compartir tal información, de hacerse vulnerable ante su "contraparte" (y eventualmente ante otras partes

de la cadena y de la competencia) hace que los compradores confíen en el proveedor que de esa forma pone en riesgo un ingreso substancial.

No escapa al comprador, en desarrollo de un proceso de cálculo, evaluar los altos costos en que incurriría el proveedor de hacerse pública la información confidencial. El comprador está entonces en plena capacidad de evaluar los costos del proveedor en caso de que decida divulgar información confidencial a los competidores del proveedor. Y tales costos son sensiblemente altos. Al contrario, un proveedor que se resista a suministrar segmentos de la información reservada, provoca al menos suspicacias que minan la confianza necesaria del comprador para desarrollar la relación.

Doney y Cannon (1997) exponen en los siguientes términos los alcances de esta característica de la relación con la firma proveedora: *“El punto hasta el cual un proveedor comparte información confidencial con el comprador también proporciona una señal de “buena esperanza” para la firma compradora. El proveedor utiliza un “patrón de divulgación” para establecer confianza, al proporcionar evidencia tangible de que el proveedor está dispuesto a hacerse vulnerable. Por lo tanto el proceso de intencionalidad también puede ser invocado, debido a que el hecho de compartir información confidencial proporciona una señal al comprador, de que los motivos de un proveedor y sus intenciones, son benévolos, esto es, el proveedor es digno de confianza”*

En los términos anteriores resulta que la capacidad y disposición de compartir información reservada ayuda al comprador a desarrollar confianza, a partir de procesos de **cálculo** y de **intencionalidad**.

La “longitud” de la relación

Es una opinión bien generalizada la que apunta a señalar el paso del tiempo como un factor que desarrolla y construye confianza. Puede resultar una perogrullada pero no hay duda de que un elemento clave, en el desarrollo de la confianza, es el conocimiento, la trayectoria y la experiencia que ha desplegado el proveedor durante un tiempo considerable, y que ello suscita sin mayores dificultades una alta confianza en el comprador.

En efecto el paso del tiempo en el desempeño del proveedor le permite al comprador, haciendo uso del proceso de **cálculo**, evaluar con suficiente propiedad los costos en que incurriría el proveedor de actuar de forma desleal, oportunista o incorrecta. Como lo señalan los autores citados, la longitud del tiempo implica una inversión valiosa que ambas partes han realizado dentro de la relación. Los compradores perciben dichas inversiones de parte de los proveedores y están por tanto en capacidad de calcular los costos que significaría para el proveedor proceder de manera incorrecta.

Pero además el paso del tiempo suministra al comprador un conocimiento y una información valiosa sobre la conducta comercial del vendedor, que le facilita –en un proceso de **predicción**- prever los alcances y características de su comportamiento. De esa forma la longitud de la relación, y en nuestro caso, del proveedor, ayuda evidentemente a construir confianza. Incluso es el paso considerable del tiempo en cuanto a la relación lo que en muchas ocasiones hace que el proveedor esté en capacidad de superar eventuales o frecuentes períodos críticos en el cumplimiento de su compromiso.

Como lo exponen Anderson y Weitz (1987), citados por nuestros tratadistas, *“...la confianza de los miembros de un canal, en un fabricante, se incrementa con la edad de la relación”*.

De las anteriores características Doney y Cannon (1997) formulan las siguientes hipótesis:

- 1. La confianza de la firma compradora en una firma proveedora, está relacionada positivamente con la disponibilidad de la firma vendedora de realizar inversiones específicas.**

- 2. La confianza de la firma compradora en una firma proveedora, está relacionada positivamente con la cantidad de información compartida por la firma proveedora.**

- 3. La confianza de la firma compradora en una firma proveedora, está relacionada positivamente con la cantidad de tiempo, en que una firma proveedora y una firma compradora han estado en contacto.**

2.2.6. Características del vendedor en el desarrollo de la confianza

Esta tercera hipótesis se concentra en el vendedor mismo, con el propósito de identificar las características esenciales que debe reunir de forma que desarrolle confianza en el comprador. Su experiencia y el poder o capacidad de incidencia de que dispone son características claves en el desarrollo de la confianza. Veamos los alcances elementales de cada una de ellas:

La experiencia

La experiencia de un vendedor construye la confianza en una firma, como señalan Doney y Cannon (1997). Es evidente que un criterio decisivo en el desarrollo y construcción de la confianza es la solvencia demostrada por el vendedor, a partir de la experiencia adquirida en el desempeño de distintas y

variadas relaciones de negocios o en procesos específicos de capacitación y de formación de sus empleados.

De manera directamente proporcional puede entonces afirmarse, que a mayores niveles de experiencia del vendedor, se generan mayores niveles de confianza en el comprador. Aquí, la longitud de la relación que antes comentábamos, apunta hacia el logro de ese grado adecuado de experiencia. El comprador toma en consideración esta característica, la experiencia, para elaborar procesos como los de **cálculo, predicción, aptitud y transferencia**, puesto que contiene para cada uno de ellos una notable base de lo que significa como factor determinante de la confianza. Estimar los costos de cumplir los compromisos de la relación, prever su desenvolvimiento, disponer de las habilidades suficientes y suscitar una buena reputación, traspasable a todas las partes de la cadena, son situaciones en las que interviene la experiencia.

El poder

Al tomar en consideración la característica relativa al poder, estamos evaluando la perspectiva cierta de que dispone el comprador de que el vendedor cumplirá sus compromisos, en cuanto reúne las condiciones y los

elementos de control necesarios, respecto de sí y de la organización, para satisfacer los compromisos de venta. *“El poder de un vendedor está definido como la creencia de una firma de que el vendedor será capaz de proporcionar resultados que concuerden con lo que el vendedor promete”*

Para poder inferir el poder en una relación, como factor determinante de la confianza, el comprador lo asume en la construcción del proceso de **cálculo**, de **predicción** y de **aptitud**, en los términos y alcances a que tantas veces nos hemos referido en este trabajo.

De las anteriores características Doney y Cannon (1997) formulan la siguiente hipótesis:

- 1. La confianza de una firma compradora en el vendedor de un proveedor, está relacionada positivamente con las percepciones del comprador en que el vendedor tiene experiencia.**
- 2. La confianza de una firma compradora en el vendedor de un proveedor, está relacionada de manera positiva con las percepciones de un comprador en que el vendedor tiene poder en la firma proveedora.**

2.2.7. La confianza en el vendedor. Características de la relación

Esta cuarta hipótesis se concentra en la relación que despliega el vendedor, con el propósito de identificar las características esenciales que debe reunir de forma que desarrolle confianza en el comprador. La amabilidad, la similitud de intereses con el comprador, el contacto frecuente que con él sostiene y la duración misma de las relaciones, son cuatro características que en sus alcances básicos desarrollamos a continuación:

La amabilidad

La amabilidad no es otra cosa que el buen trato y la conducta amigable y considerada que despliega el vendedor, en su relación con el comprador. Para analizar y sentar afirmaciones, sobre la validez de la amabilidad en la generación de confianza en el comprador, la psicología tiene un papel determinante. La amabilidad puede ser un “arma de doble filo”, pues de un lado puede inducir, espontánea o deliberadamente, a errores o distorsiones en la creencia del comprador. Y de otro lado, la amabilidad hay que ajustarla de manera casi personalizada al estilo de conducta y temperamento de cada comprador. El exceso de amabilidad, su afectación o su apariencia de infundada o ficticia pueden ocasionar incluso más daño en la conducta de un comprador, que la falta de amabilidad. No hay pautas o parámetros que se

aproximen a las características y grados de amabilidad como característica constructora de confianza; es de suyo un elemento que promueve, más que otras, un manejo personal.

Sin embargo no hay como negar que en principio, o como punto cierto de análisis, la amabilidad del vendedor debe suscitar una reacción favorable y proclive a la confianza en el temperamento del comprador. *“Estudios realizados en sicología –advierten los autores-, generalmente encuentran una relación positiva entre la amabilidad y el punto hasta el cual una persona es confiable para otros.”* (Doney y Cannon, 1997)

La amabilidad, como característica de la relación, interviene en procesos de **predicción** y de **intencionalidad**, puesto que ambos factores determinantes de la confianza permiten al comprador prever el comportamiento del vendedor, a partir de lo que él sabe y conoce, y tomando en cuenta los motivos e intenciones conocidos en el desarrollo de la relación.

La similitud de intereses

Esta característica comprende los intereses, valores y comportamientos en general que son compartidos entre el vendedor y el comprador. La similitud entonces de intereses y la interdependencia de objetivos ayuda a construir

confianza en el comprador, respecto del vendedor, puesto que tal similitud genera una señal positiva de que el comportamiento de éste ha de coincidir con el de aquél.

Los compradores que advierten semejanza entre sus intereses y los del vendedor, tienen una herramienta fundamental para elaborar, en un proceso de **predicción**, las conjeturas suficientes sobre la bondad de la relación. Si hay comunidad de conductas las propuestas del vendedor serán fácilmente entendidas y aceptadas por el comprador. Asimismo, dicha similitud, es una excelente base para conocer la **intencionalidad** del vendedor y se hace viable el éxito de la relación puesto que este proceso emerge de un conocimiento decisivo: la comunidad de conductas entre vendedor y comprador. *“Los compradores atribuyen intenciones benévolas a vendedores “similares a ellos”, los cuales creen que comparten sus valores”* (Doney y Cannon, 1997)

La predicada similitud de intereses, esencialmente en el campo de los negocios, se ve altamente reforzada cuando tal comunidad abarca incluso los intereses de orden personal y social. Unos u otros, pero especialmente unos y otros, son un factor decisivo en la construcción de confianza, no hay duda.

El contacto frecuente con el vendedor

Esta es otra característica indiscutiblemente generadora de confianza, y comprende asimismo el contacto frecuente del vendedor con el comprador, tanto en el ámbito normal de los negocios, como en la vida social, y si se quiere familiar y personal. Ese trato frecuente le permite al comprador observar de manera directa, y quizá repetida, el comportamiento del vendedor y deducir de allí factores de confianza.

De tal suerte el comprador, haciendo uso de un proceso de **predicción**, dispondrá del conocimiento y de la información suficiente, principal y complementaria, para avanzar en la credibilidad requerida respecto del vendedor. Igualmente el contacto repetido entre ambas partes facilita en el comprador la elaboración de procesos de **intencionalidad**, puesto que justamente, tal frecuencia, revela sin mayor dificultad los motivos que impulsan al vendedor en su relación de negocios. Esta característica de la confianza en el vendedor, es el soporte de las funciones de relaciones públicas que suelen implementar las empresas. De ahí la importancia de controlar la conducta de los vendedores, no sólo en el ámbito de su propia sede de trabajo, sino además en los ambientes exteriores donde adelanta ese proceso complementario, el de las relaciones públicas profesionales, sociales y personales.

Por lo demás el trato frecuente incide positivamente en la duración de la relación y acerca los procesos de negocios al manejo personal y personalizado que en varias ocasiones hemos señalado, y que constituyen el meollo del denominado “marketing de relaciones”, esencialmente enfocado hacia las relaciones de largo plazo.

Crosby, Evans y Cowels (1990), citados por los autores de esta tesis sobre la confianza, han encontrado una relación positiva entre la intensidad del contacto y la confianza en el vendedor.

La duración de las relaciones

Tal como lo señalamos al identificar las características de la relación con la firma proveedora, (“longitud de la relación”) en tratándose del vendedor es asimismo de gran valor el disponer de una relación de negocios sostenida y duradera. Tampoco ahora tenemos duda de que la duración y sostenibilidad (elemento que agregamos nosotros) de la relación mercantil inciden en la construcción de confianza. Los mismos procesos que se señalaron, con relación al proveedor, están involucrados ahora cuando el objetivo de la confianza es el vendedor.

Es por ello que la duración de las relaciones es una base altamente confiable en el desarrollo de los procesos de **cálculo**, de **predicción** y de **intencionalidad**, al tenor de los alcances que en otros apartes de este trabajo hemos señalado como propios de tales procesos. Tal como lo dicen con claridad Doney y Cannon, (1997) *“Debido a que las personas aprenden a través de la experiencia, en cuanto a confiar en los demás, la duración de la relación de un comprador con el vendedor debe potenciar la confianza porque le proporciona una garantía de que el comportamiento futuro, de un vendedor, debe ser similar al comportamiento en el pasado”*

De las anteriores características, Doney y Cannon (1997) formulan las siguientes hipótesis:

- 1. La confianza de la firma compradora en el vendedor del proveedor, está relacionada positivamente con su amabilidad.**
- 2. La confianza de la firma compradora en el vendedor del proveedor, está relacionada positivamente con la similitud percibida.**

- 3. La confianza de la firma compradora en el vendedor del proveedor, está relacionada positivamente con la frecuencia del contacto en los negocios.**

- 4. La confianza de la firma compradora en el vendedor del proveedor, está relacionada positivamente con el contacto social frecuente, y**

- 5. La confianza de la firma compradora en el vendedor del proveedor, está relacionada positivamente con la duración de la relación con la firma compradora.**

2.2.8. Relación entre la confianza en el proveedor y la confianza en el vendedor

El análisis antecedente se ha concretado en identificar y evaluar las características que construyen confianza, separadamente, en el proveedor y en el vendedor, en sí mismo considerados, y en la relación de cada uno de ellos con el comprador. Ahora aparece como pertinente conocer y valorar la relación que hipotéticamente existe entre la confianza que puede suscitar el proveedor, y la que puede generar el vendedor.

Es conocido y natural que en el caso de los llamados mercados industriales las características, actitudes y en general el comportamiento de los vendedores se relacione y se atribuya de manera directa a la cultura y características de la firma proveedora, y de forma muy especial, a sus sistemas de capacitación, de estímulo y en general de manejo de su área de ventas. En efecto lo usual y además comprensible es que los compradores den por descontado, que un comportamiento del vendedor, positivo o negativo, es el reflejo de los valores, de las fortalezas o de las debilidades predicables de la firma proveedora.

De esta suerte podemos encontrar con que un comprador no disponga de suficiente experiencia con una determinada empresa proveedora, pero sí con una trayectoria positiva en sus vendedores. En tal caso la confianza en la firma se infiere de la confianza del vendedor, en un claro proceso de **transferencia**. Esta conclusión y dicho comportamiento son válidos, asimismo, en sentido inverso. La buena imagen de una firma proveedora, a partir de una experiencia alta, se transfiere en beneficio de sus vendedores así ellos no dispongan de una trayectoria suficiente.

Y así como se trasladan las percepciones positivas, entre unos y otros – proveedores y vendedores-, son igualmente transferibles las percepciones negativas, aunque en este caso es de mayor ponderación la percepción que se tenga del proveedor, que la que se elabore frente al vendedor. El comprador puede en efecto considerar que una imagen negativa en un vendedor debe ser superable, con acciones de reemplazo, de reentrenamiento o similares, pero en cambio la imagen negativa del proveedor puede conducir con facilidad al cambio mismo del proveedor.

El mencionado proceso de transferencia, por tanto, debe operar en ambas direcciones. Siendo así las cosas, los autores estudiados proponen como hipótesis una **relación causal recíproca** entre los dos objetivos de la confianza, proveedor y vendedor. De estas consideraciones se desprenden las siguientes dos hipótesis:

- 1. La confianza de la firma compradora en el vendedor, se relaciona positivamente con la confianza de la firma compradora en la firma proveedora.**
- 2. La confianza en la firma proveedora se relaciona positivamente con la confianza de la firma compradora en el vendedor.**

2.2.9. El rol de la confianza en la selección del proveedor

Este enfoque de la confianza carece de mayores intentos de estudio, por parte de los tratadistas de marketing. Poco se sabe en efecto sobre el papel que juega la confianza en las decisiones sobre selección de un proveedor, y para los fines de este trabajo sólo podemos hacer alusión a experiencias originadas en el llamado “telemarketing” y no resultan por tanto los suficientemente adecuadas por los fines de este ensayo, pues en tal caso tendremos que referirnos a las “fuentes de credibilidad”, que para el caso del telemarketing son los comunicadores.

Son precisamente los telecomunicadores los que cumplen el arriesgado papel de convencer al comprador y al consumidor. Su papel es por consiguiente susceptible de ser evaluado como valedero o nó, de lo que se desprende obviamente el concepto de confianza. *“La fuente de credibilidad es el punto hasta el cual un comunicador es percibido como una fuente de afirmaciones valederas, y el grado de confianza en la intención de un comunicador de transmitir las afirmaciones que éste considera más valiosas (benévolas)”* (Doney y Cannon, 1997)

Pero al margen de la falta de investigaciones al respecto, es lo cierto que un comprador acude a los elementos que constituyen la confianza, según todo lo anotado antes, cuando se trata de compras particulares y cuando a ello coadyuva la buena confianza que suscita el vendedor del proveedor. Proveedores y vendedores son por tanto más exitosos cuando hay claros factores de credibilidad que potencian la percepción de que dispone el comprador. Hay allí lugar de parte del comprador para desarrollar procesos de **predicción**, pues la información y el conocimiento disponible sobre proveedores y vendedores, contribuye a construir la confianza requerida. De algún modo, como lo señalan Doney y Cannon (1997), *"Esta predicción se apoya por el hecho de que las fuentes altamente confiables, inducen más actitudes positivas hacia las ideas que avocan las fuentes menos confiables"*.

De este análisis se pueden deducir, las siguientes dos hipótesis:

- 1. La confianza de una firma compradora se relaciona de forma positiva con la selección de un proveedor, por parte de la firma compradora, en una decisión de compra particular.**
- 2. La confianza de una firma compradora en el vendedor de un proveedor, se relaciona de manera positiva con la selección de este proveedor por parte de la firma compradora, en una decisión de compra particular.**

2.2.10.El rol de la confianza en las intenciones de compra futura

Hemos dicho en varias ocasiones ya que la teoría del denominado “marketing de relaciones” se enfoca esencialmente hacia el futuro o hacia el largo plazo de los procesos mercantiles. Es por ello que los autores consultados para los fines de este trabajo le asignan un papel eminente al concepto de confianza, puesto que las relaciones de largo aliento se construyen, más que las de corto plazo, bajo criterios que signifiquen credibilidad.

Este aspecto del trabajo, el papel de la confianza en las intenciones de compra futura, ha sido básicamente desarrollado por Ganesan (1994) en su documento “Determinantes de orientación a largo plazo en relaciones comprador-vendedor”. Por lo pronto reiteremos que la confianza es un componente necesario para las orientaciones a largo plazo, debido a que cambia el enfoque de las condiciones futuras. Las transacciones de corto plazo, si bien pueden y deben fundarse asimismo en ingredientes de confianza, en los términos que hemos desarrollado en este trabajo, es lo cierto que en muchas ocasiones se respaldan en actitudes de oportunidad, cuando no de oportunismo. Contrario a ello, las relaciones de largo plazo tiene que sustentarse forzosamente en la confianza, sin que signifique ello que basta la confianza. Otros elementos que Ganesan (1994) ha

desarrollado con acierto, como la dependencia, cumplen un papel decisivo en este tipo de relaciones de largo plazo.

Pero antes de ocuparnos de la formulación concreta de la hipótesis que Doney y Cannon (1997) elaboran al respecto, señalemos que uno de los aparentes riesgos en las relaciones de futuro es el relativo a la posibilidad usual de que los proveedores cambien sus empleados o modifiquen su territorio. Ello nos lleva a preguntarnos si existe una relación directa entre la confianza de un vendedor, y la interacción futura y anticipada de una firma proveedora. Al respecto anotan los autores estudiados que las intenciones a largo plazo están obviamente dirigidas, en lo esencial, por las expectativas de la firma proveedora. Pero, como bien lo advierten, ello no significa que el vendedor mismo carezca de importancia en las intenciones futuras del comprador. Lo que debe concluirse en este caso es que los efectos de la confianza de un vendedor se deducen de forma indirecta, a través de la confianza en una firma de proveedores.

La hipótesis que construyen Doney y Cannon (1997) sobre el papel de la confianza en las intenciones futuras de compra, se expresa en los siguientes términos:

La confianza de una firma compradora y una firma proveedora, se relaciona de forma positiva con la anticipación a las intenciones futuras de la firma compradora con el proveedor.

Al concluir este aparte del trabajo creemos de interés resumir a continuación las implicaciones teóricas que se desprenden del trabajo de campo adelantado por Doney y Cannon (1997), producto de los datos recolectados con más de 200 gerentes de compra:

Los hallazgos sugieren varios caminos para determinar el rol de la confianza en las relaciones comprador-vendedor y en relaciones de compra industrial, por medio de una nueva visión de cómo se genera confianza sustentado en el marco de los cinco procesos constructores de confianza, teniendo en cuenta que los procesos en los cuales la confianza es concebida difiere entre la persona de ventas y sus empleados; la inclusión de nuevas variables en el estudio de la confianza como pueden ser el tamaño del proveedor, la cantidad de información confidencial compartida, el poder percibido en el vendedor o los efectos recíprocos de la confianza en el vendedor y el proveedor, variables que no habían sido tenidas en cuenta en anteriores investigaciones empíricas; y finalmente, podemos ver que los mercados industriales sólo tienden a involucrar niveles moderados de dependencia donde el rol del vendedor es menos crítico.

2.2.11.Las variables de control (Variables determinantes en el desarrollo de la confianza)

Hasta este punto del trabajo hemos concentrado la atención, hay que decirlo, en las relaciones relativas a las compras futuras. De ahí que los temas desarrollados hayan tenido un especial énfasis en el análisis de la confianza, de sus factores determinantes y de las características que la distinguen en las relaciones que se dan entre las diversas partes de la cadena.

No obstante distintas investigaciones comprueban suficientemente que, además de la confianza, piedra angular del marketing de relaciones, hay otras variables que inciden de manera asimismo sustancial en las decisiones que conforman la compra industrial. Nos referimos en particular al desempeño del proveedor, a la experiencia de compra con el comprador y a la opción de compra. Las características elementales de estas tres nuevas variables, se pueden compendiar en los términos que incluimos a continuación.

El desempeño del proveedor

Es de tal evidencia la importancia determinante de lo que entendemos por desempeño del proveedor, en las decisiones de compra industrial, que no se



exige mucho esfuerzo para comprender su alcance. Mas bien señalemos que son los elementos que la integran los factores que usual y reiteradamente han sido tomados en consideración por los compradores, en las distintas épocas y bajo los diversos enfoques del mercadeo.

Los tres elementos que registra la literatura especializada, como constitutivos del “desempeño del proveedor”, son los siguientes:

- o El desempeño en la entrega. Hace relación básicamente con las condiciones de entrega y con la oportunidad y cumplimiento en la entrega. Las deficiencias en este aspecto, si bien no siempre alcanzan a frustrar una relación de compra industrial, sí afectan de manera decisiva las compras futuras además que por procesos de transferencia reducen la imagen del proveedor ante los demás integrantes de la cadena, y ante los mismos competidores.
- o El precio/costo relativo. Este factor, tradicionalmente decisivo en las intenciones de compra, ha adquirido enfoques y características específicas que es preciso tener en consideración, tales como el precio por unidad, el precio por pago de contado, el precio por pago en efectivo y bajo otras modalidades, el precio de oportunidad, los descuentos por

volumen, las promociones, las adehalas asociadas al precio, el precio incrementado por servicios adicionales de puesta en domicilio, propinas, etc. Sea como fuere, el precio sigue y seguirá siendo una variable decisiva en las intenciones de compra, y en particular, de las compras industriales.

- El desempeño de productos/servicio. Hace ello relación con la calidad y características básicas del producto, su flexibilidad o funcionalidad, la información específica relativa a su uso o empleo, el servicio de mantenimiento y de repuestos, las acciones de recambio, su fecha de vigencia y correlativamente de vencimiento, su procedencia, su destinación efectiva y otras consideraciones más que le dan igualmente gran valor relacional al desempeño de productos y servicios en el ámbito de las compras industriales.

Pero, tal como lo advierten Doney y Cannon (1997), el desempeño del vendedor bajo estas tres dimensiones varía de una transacción a otra, dependiendo de las condiciones competitivas y la posibilidad de proveer. Por lo tanto las medidas de desempeño se refieren a una opción actual de compra y la interacción de futuro anticipado”

Experiencia de compra con el vendedor

Debido a la política de algunas firmas de reducir su base de proveedores, una firma compradora puede ser parcial con un proveedor debido a sus experiencias previas, y por lo tanto se controlan los efectos de experiencias anteriores en la opción de compra actual e interacciones futuras anticipadas.

La opción de compra

Se controlan los efectos de la opción actual de compra en la interacción del futuro anticipado, debido a que la decisión de seleccionar o no un proveedor para suplir las necesidades actuales, puede influir en las intenciones a largo plazo de la firma compradora con respecto al proveedor.

2.3. EL COMPROMISO

En términos bien generales podríamos entender por compromiso aquel acuerdo, expreso o tácito, que se construye entre dos o más partes como consecuencia de concesiones, intereses o beneficios recíprocos.

Han sido Morgan y Hunt (1994) los propulsores de la teoría de la “confianza-compromiso”, la cual desarrollan en el trabajo justamente denominado “La Teoría de la Confianza-Compromiso del Marketing de Relaciones”.

Hemos insistido a lo largo de este trabajo sobre las enormes perspectivas de cambio y de acierto que se deducen del llamado marketing de relaciones, como un nuevo paradigma de mercadeo que se centra en las relaciones de largo plazo, sin omitir claro está consideraciones sobre los resultados del presente.

En apoyo de esa modalidad de marketing, varios tratadistas han identificado la confianza como un elemento central y clave, a ello nos hemos referido ya, y otros más han identificado otros conceptos esenciales como el de compromiso y el de dependencia, por citar algunos.

El **compromiso**, junto con la confianza, son para Morgan y Hunt (1994) elementos claves para lograr un marketing de relaciones exitoso. Mientras otros autores como Thorelli (1986) citado por Morgan y Hunt, preconizan que el poder es el concepto central del análisis de redes, en la medida en que su sola presencia condiciona otros, los autores mencionados sustentan la necesidad de enfocar la confianza y el compromiso como aquellos conceptos que hoy logran distinguir los intercambios productivos y efectivos de aquellos que conducen al fracaso.

El compromiso en las relaciones se construye con socios de intercambio, bajo la convicción de que una relación continua con el otro es tan importante como para esforzarse al máximo en mantenerla. *“El compromiso con la relación es definido, -Moorman, Zaltman y Deshpandé-(1992) como un deseo perdurable para mantener una relación valiosa”* Y como lo recalcan Morgan y Hunt (1994), un socio comprometido quiere que la relación perdure indefinidamente, y por tanto está del todo dispuesto a trabajar por sostenerla.

La idea de compromiso emerge del concepto inicial de lealtad. En el mundo de los negocios la lealtad se enfocó como una mera repetición en la compra, pero las investigaciones y la literatura más reciente han comprobado que un cliente no es leal a una marca, porque sí, por una simple actitud reiterativa o mecánica, sino porque comienza a adquirir compromisos con ella, en la

medida en que involucra beneficios superiores a los simples beneficios esperados con la adquisición del bien o del servicio.

Esos valores superiores son, a título de ejemplos, el respeto por las condiciones ambientales en la fabricación o funcionamiento del producto; la claridad y corrección en la fijación del precio, de los componentes y en las advertencias de riesgos o incompatibilidades; actitudes de filantropía corporativa y muchos más.

Al referirse a los valores que estimulan conjuntamente el surgimiento de la confianza y el compromiso Morgan y Hunt (1994) hacen la siguiente consideración que vale la pena transcribir:

“Si el compromiso y la confianza son claves, ¿cómo pueden tales características ser cultivadas? Nosotros proponemos que el compromiso y la confianza en la relación se desarrollan cuando las firmas atienden a las relaciones: 1) proporcionando recursos; 2) manteniendo altos estándares de valores corporativos y aliándose uno mismo con socios de intercambio que tengan valores similares; 3) comunicando información valiosa, incluyendo expectativas inteligentes de marketing y evaluación del desempeño del socio, y 4) evitando una toma de ventaja malévola de los socios del intercambio”

En otros términos, la compra repetida del mismo producto, más que una lealtad (por cierto ilegítima) con una marca se torna en compromiso con ella, con el fabricante, con el proveedor o con el vendedor en la medida en que a las condiciones propias de dicho producto se adicionan valores competitivos, valores "extras" que el comprador estima cada vez más y que lo mueven a ser leal y comprometido con la marca y que hacen que considere fundamental sostener la relación, al punto que le concede enorme importancia a precaver motivos para darla por concluida. *"... debido a que el compromiso involucra vulnerabilidad, las partes solamente buscarán socios dignos de confianza"*. Morgan y Hunt (1994).

Hay que advertir que el compromiso conduce al consentimiento, así como la confianza prepara el advenimiento del compromiso. Como lo subrayan Morgan y Hunt (1994), *"... el compromiso en las relaciones influye en forma positiva en el consentimiento, mientras que la confianza influye en el consentimiento solamente a través del compromiso"*. De lo que no podemos dudar es de la preponderancia del concepto de confianza en el reciente mercadeo de relaciones, pues al estar orientado hacia los beneficios futuros, la credibilidad en todas sus formas, constitutivos y antecedentes, se torna decisiva. Pero aunque no tenga el mismo peso, el compromiso se considera asimismo uno de los elementos claves en el mercadeo relacional. Lo afirman

los mismos autores cuando expresan que *“De manera interesante, aunque nuestros resultados indican que tanto el compromiso como la confianza son importantes para alcanzar la cooperación, los valores de los parámetros sugieren que la confianza tiene el efecto más fuerte. Morgan y Hunt (1994).*

En aras de resumir hemos de subrayar que el compromiso, como elemento clave y central en el marketing de relaciones, y en el marco de la Teoría de la Confianza-Compromiso de Morgan y Hunt (1994), implica la consideración de un concepto esencial en la construcción, desarrollo y mantenimiento de las relaciones, alentado por valores superiores que se comparten con el otro socio y que coadyuvan, junto con la confianza, a lograr valores cooperativos y a generar consentimiento. Al referirnos más adelante a los alcances de la referida teoría de la Confianza-Compromiso, tendremos ocasión de analizar su aspecto central, los principales elementos precursores de la confianza y el compromiso, y los principales resultados.

2.4. LA TEORÍA DE LA CONFIANZA-COMPROMISO DEL MARKETING DE RELACIONES

En la medida en que a través de este trabajo hemos desarrollado en lo esencial los tres elementos esenciales sobre la Teoría de la Confianza-Compromiso, del Marketing de Relaciones, nos basta retomar los alcances de ellos: la confianza, el compromiso y el propio marketing de relaciones.

La confianza. Hemos anotado ya que la confianza, uno de los dos conceptos claves de la teoría desarrollada por Morgan y Hunt (1994), implica la disposición de un socio de intercambio para contar con otro respecto del cual se tienen elementos suficientes para creer en su integridad. Y enfocada desde el punto de vista de los resultados, la confianza es *“La creencia de un firma de que otra compañía desarrollará acciones que terminarán en resultados positivos para la firma, al igual que no tomará decisiones inesperadas que resulten en consecuencias negativas.”* Anderson y Narsus (1990). Y finalmente recordemos lo dicho al comienzo, en el sentido de que la confianza resulta de la firme creencia de que un grupo de intercambio posee una significativa integridad y confiabilidad, asociadas a cualidades tales como la consistencia, la competencia, la honestidad, la ecuanimidad, la responsabilidad y la benevolencia.

El compromiso. Acabamos de señalar que podemos entenderlo como ese acuerdo tácito o expreso de voluntades, entre las partes que desarrollan un intercambio, y que alentado por valores superiores y usualmente compartidos entre ambos, busca la construcción, desarrollo y mantenimiento de una relación de forma duradera y sostenible en todos los aspectos. El compromiso generalmente desemboca en el consentimiento y ambos provienen de un nivel adecuado de confianza.

El marketing de relaciones. Corresponde esta teoría con el más reciente enfoque en el manejo de las prácticas de mercadeo y un cambio significativo en la teoría y en la práctica del marketing; localizada en el denominado paradigma de redes que se impone en el mundo de la competencia global, basada en la construcción y mantenimiento de relaciones entre las partes y con miras a buscar beneficios de largo plazo, soportada en el postulado conforme con el cual para ser un competidor efectivo se requiere ser un cooperador de confianza en alguna red.

Modalidades del marketing de relaciones, según Morgan y Hunt (1994).

El marketing de relaciones, que como lo hemos señalado busca establecer, desarrollar y mantener intercambios exitosos de relaciones, se distingue del marketing transaccional en cuanto identifica y elabora acuerdos previos de

larga duración, reflejando un proceso continuo. Entre las modalidades de marketing de relaciones que se han identificado por Morgan y Hunt (1994), a partir de las opiniones y tesis de varios tratadistas, aparecen las siguientes:

- Una sociedad involucrada en intercambios de relaciones entre fabricantes y sus proveedores de mercancías.
- Intercambios de relaciones que involucran proveedores de servicios, como entre agencias de publicidad, de investigación o de marketing, con sus respectivos clientes.
- Alianzas estratégicas entre firmas y sus competidores, como en alianzas tecnológicas, alianzas de co-mercadeo y alianzas estratégicas globales
- Alianzas entre una firma y organizaciones sin ánimo de lucro, como en sociedades con propósitos públicos
- Sociedades para investigación y desarrollo asociado, como entre firmas privadas y el gobierno local, departamental o estatal y nacional.
- Intercambios a largo plazo entre firmas y los compradores más recientes, como es particularmente recomendado en el área de servicios de marketing.
- Intercambio de relaciones entre sociedades trabajadoras, como en canales de distribución.
- Intercambios que involucran departamentos funcionales.

- Intercambios entre la empresa y sus empleados, como en el mercado interno.
- Intercambios de relaciones dentro de la misma empresa, involucrando unidades de negocios tales como las subsidiarias, divisiones o unidades de negocio estratégico.

2.4.1. La confianza y el compromiso, variables claves

Revisados entonces los anteriores tres conceptos, con el carácter de antecedentes y de constitutivos, nos concretamos a los elementos y alcances esenciales de la Teoría de la Confianza-Compromiso. Lo primero que debe destacarse es que en concepto de Morgan y Hunt (1994) no son el poder ni la habilidad de un socio para condicionar el comportamiento de otro, sino la confianza y el compromiso los elementos centrales para el desarrollo exitoso de un marketing relacional.

Y según los autores estudiados, los dos conceptos son centrales y tienen el carácter de claves en el comentado proceso de mercadeo, en cuanto alientan y facilitan las siguientes prácticas decisivas:

- Adelantar todo tipo de esfuerzos por preservar y cuidar las inversiones efectuadas con ocasión de la relación, cooperando por tanto con sociedades de intercambio.

- Abstenerse de promover o ejecutar alternativas supuestamente atractivas, a corto plazo, de modo que se preserven los beneficios esperados en el largo plazo.

- Disponer de criterios para advertir acciones de alto riesgo potencial, utilizando la prudencia para confiar en que los socios no actuarán bajo prácticas oportunistas.

Actuando entonces con apoyo en la confianza y el compromiso, bajo la perspectiva de la durabilidad de las relaciones y convencidos de la importancia de mantenerlas, se logran visibles resultados exitosos en cuanto a productividad, eficiencia y eficacia en la medida en que estimulan comportamientos cooperadores.

Variables claves, antecedentes y resultados

Aspecto fundamental de la teoría de Morgan y Hunt (1994) ha sido la identificación de un modelo de Variables Claves Mediadoras (KMV – por sus

siglas en inglés) conformado por la confianza y el compromiso en el centro, conectando y soportando un variado grupo de intercambio de relaciones. Son pues la confianza y el compromiso las estructuras claves, -de ahí el nombre de variables claves-, que actúan como mediadoras entre distintos antecedentes importantes y diversos resultados. Unos y otros, antecedentes y resultados, los concretan los autores en los siguientes:

Los antecedentes o precursores:

- Los costos de terminar la relación
- Los beneficios mismos de sostener la relación
- Los valores compartidos
- La comunicación, y
- El comportamiento oportunista

Los resultados:

- El consentimiento
- La tendencia a desertar
- La cooperación
- El denominado conflicto funcional y
- La incertidumbre en la toma de decisiones.

Veamos con algún detalle, cada uno de tales antecedentes, denominados por los autores "Precusores del Compromiso", y los mencionados resultados:

2.4.2. Sobre los antecedentes o precusores

Los costos de terminar la relación. En general, todo cambio implica asumir costos de distinta índole. En el mundo de los negocios tales cambios tienen siempre unos costos, especialmente económicos, que no pueden despreciarse ni menospreciarse sin un previo análisis. Pero en tratándose de un cambio dentro del denominado marketing de relaciones, los riesgos de extra-costos son mayores y más evidentes, pues conforme con todo lo que antes hemos señalado la relación de negocios implica usualmente unas inversiones, en particular de carácter idiosincrásico, y unas expectativas de largo plazo apoyadas por ejercicios de planeamiento, decisiones, compromisos y otras acciones que de suyo tienen un significado en cuanto a costos.

"Los costos de finalizar una relación son, por lo tanto, todas las pérdidas esperadas de la terminación, y resultan de la falta percibida de socios alternos con potencial comparable, costos de la finalización

de la relación, y/o costos que cambian substancialmente” Morgan y Hunt (1994).

De tales costos es necesario destacar dos elementos: En primer término el tamaño preponderante que aportan las inversiones realizadas en consideración a la idiosincrasia de la otra parte, aquellas que buscaron concretar una relación personal y personalizada. Estos costos son los que mayor cuidado deben suscitar ante la perspectiva de concluir una relación. En segundo lugar es necesario advertir que los costos esperados de la disolución de la relación, y el temor de asumirlos, generan una forma de **compromiso** en la relación, con lo cual se adiciona al enfoque que de este elemento hicimos anteriormente.

Pero, en el análisis sobre costos de terminar la relación, es prudente advertir sobre los efectos de las dos alternativas: O los costos esperados pueden ser muy altos, o son finalmente muy bajos. Esa disyuntiva, o mejor, dicha incertidumbre no es otra cosa que una expectativa sobre el resultado de los costos totales, y ese temor, como ya lo anotamos, es lo que produce **compromiso** en el socio.

Los beneficios mismos de sostener la relación. Algunos autores han expresado que el elemento más importante de una firma, en su propósito habilidoso de entregar a sus clientes productos de valores superiores, reside en la adecuada selección de la firma fabricante o proveedora. En el marco de la competencia, y con mayor énfasis, en el mercado global, saber seleccionar una firma es decisivo. Y tales firmas, en procura de lograr ser seleccionadas y de mantener la satisfacción de sus clientes, vienen haciendo toda suerte de esfuerzos. En efecto, una de las consecuencias positivas de la competitividad es el esfuerzo que cada vez más vienen haciendo las empresas por adicionar valor a sus ofertas. Es por ello que con enorme frecuencia buscan en el exterior, nuevos productos, así como procesos y tecnologías que obviamente enriquecen las perspectivas del comprador.

Una relación construida con la perspectiva de tales ventajas, adicionadas por la del trato personalizado, confiable, libre de oportunismos y con los demás efectos favorables que antes hemos advertido en el desarrollo de este trabajo, indudablemente que significa unos beneficios altos que ayudan de manera decisiva al sostenimiento de la relación de negocios.

No son sólo los costos de su terminación sino los enormes y competitivos beneficios que de ella se derivan, los que soportados en la confianza y el compromiso hacen exitosa la relación. *"Debido a que los socios que entregan*

beneficios superiores serán altamente valorizados, las firmas se comprometerán a establecer, desarrollar y mantener relaciones con tales socios. ...Las firmas que reciben beneficios superiores de su sociedad –en relación con otras opciones-, en dimensiones tales como la rentabilidad, satisfacción del consumidor y desempeño del producto, estarán comprometidas con la relación” Esta aparte de la tesis de Morgan y Hunt (1994) reafirma la importancia del compromiso y de la confianza, como elementos centrales y claves de la relación y como conectores de múltiples formas de relación.

Los valores compartidos. En los propios términos de los autores estudiados, debemos decir que el concepto que tiene el carácter de precursor directo, tanto del compromiso como de la confianza en las relaciones, es el punto hasta el cual los socios tienen creencias en común, acerca de cuáles comportamientos, cuáles objetivos y cuáles elementos de seguridad, -pólizas-, son importantes o no, apropiados o no y correctos o no.

En el marco de una cultura organizacional, es obvio que los valores tienen el carácter de elementos fundamentales. Ya lo anotábamos al hablar de las características de la Confianza en el Vendedor, en los términos de Doney y Cannon (1997), cómo era decisiva la comunidad o similitud de intereses y valores entre las partes de la relación.

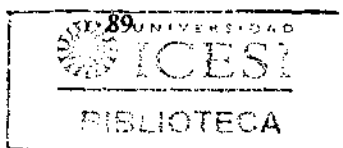
Textualmente señalaban: “Esta característica comprende los intereses, valores y comportamientos en general que son compartidos entre el vendedor y el comprador. La similitud entonces de intereses y la interdependencia de objetivos ayuda a construir confianza en el comprador, respecto del vendedor, puesto que tal similitud genera una señal positiva de que el comportamiento de éste ha de coincidir con el de aquél.”

Kelman (1961), citado por Morgan y Hunt (1994), recalcó que las actitudes y comportamientos de las personas resultan, entre otras hipótesis, de “compartir los mismos valores de otra persona o grupo...”. En consecuencia, la similitud compartida de valores e intereses, constituye un precursor directo de la confianza y del compromiso. Justamente en la literatura del compromiso organizacional se suelen distinguir dos tipos de compromiso, a saber a) El que resulta de una persona que comparte, se identifica o interioriza los valores de la organización, o b) El que resulta de una evaluación cognitiva del valor instrumental de una relación continua con la organización, esto es, sumando las pérdidas y las ganancias, lo malo y lo bueno, los castigos y los premios.

La comunicación. Se anota en relación con este elemento que debe entenderse como el intercambio, formal e informal, de información oportuna de significación o importancia. No hay duda de que cuando un socio mantiene bien y oportunamente informado al otro socio, en los aspectos esenciales de la relación, ayuda a construir, a sostener o a incrementar los niveles de confianza.

Si la confianza y por ende el compromiso, son difíciles de construir, quizá resulte más tortuoso sostenerlos, al menos en los niveles adecuados. Por ello la comunicación adquiere un valor inusitado, con el carácter de precursor directo en los términos de los autores estudiados. Informar entonces, y aún compartir información confidencial como lo destacaron Doney y Cannon (1997), constituye un elemento clave para la generación y preservación de la confianza, concepto central en el marketing de relaciones.

El comportamiento oportunista. El oportunismo, identificado como la práctica de actitudes desleales que sólo buscan el interés de uno de los socios, y no los intereses y valores comunes de que antes hemos hablado, es indudablemente el factor que más puede deteriorar la confianza, concepto que se ha señalado como clave y central en el marketing de relaciones.



En sentido contrario entonces, el abstenerse de actitudes oportunistas que es tanto como anteponer a los intereses personales los de la relación de negocios que deben ser comunes, es un factor que determina el éxito de la relación y no sólo en el presente, sino particularmente en el futuro, que es la vocación del mercadeo relacional.

Búsqueda astuta del interés propio, es la expresión que para el oportunismo emplean Morgan y Hunt (1994) . Y agregan *“la esencia del comportamiento oportunista es la violación orientada al engaño de promesas implícitas o explícitas acerca del comportamiento de rol apropiado o requerido de uno mismo”*.

2.4.3. Sobre los resultados

El consentimiento y la tendencia a abandonar. Consentir, en el mundo de los negocios, no es otra cosa que aceptar consciente y satisfactoriamente las condiciones y características de la relación, propuestas por una de las partes, y compartidas por consiguiente por la otra. Es tanto como adherir a las demandas y pólizas propuestas, en cuanto se estiman justas, adecuadas y serias, y especialmente conducentes al éxito de la relación mercantil.

En otro aparte de este trabajo se anota que el compromiso en las relaciones influye de forma positiva en el consentimiento, mientras que la confianza incide en el consentimiento solamente a través del compromiso. Y como lo advierten con acierto Morgan y Hunt (1994), conceptualmente el consentimiento es paralelo al resultado del desempeño.

Y si dicho resultado de desempeño es adverso a las expectativas del socio, se sigue como consecuencia un deterioro o pérdida definitiva del consentimiento, lo que deriva en la tendencia a dar por concluida la relación, decisión que se asumiría en el marco de consideraciones tales como los costos de abandonarla, según vimos antes.

La estabilidad de la relación, por tanto, es el resultado de un desempeño adecuado que se alcanza, como señalan los tratadistas consultados, a través de un compromiso sólido, fundado y sostenido.

La cooperación. Cooperar indica la intención y la gestión necesarias para trabajar de común acuerdo, conjuntamente, en la búsqueda precisamente de intereses que deben ser comunes o mutuos. Entendida en esos términos la cooperación es natural que coadyuve al éxito del marketing de relaciones en cuanto construye e incrementa la confianza, induce a la comunidad de

objetivos, de intereses y de valores y puesto que afianza el consentimiento en aras de la duración de la relación. Esto, empero, no puede conducir a confundir tales conceptos, en la medida en que la cooperación es proactiva y el consentimiento es reactivo. Consentir, por ejemplo, es estar de acuerdo en forma pasiva respecto del anuncio de un producto, en tanto que cooperar es sugerir proactivamente cuáles son los mejores anuncios.

Tal como lo señalan los tratadistas que estudiamos, un socio comprometido con la relación puede cooperar con otro miembro, debido al deseo que tiene de hacer que la relación funcione. En estos términos la cooperación se convierte en un resultado esencial, en el marco de la teoría de la Cofianza-Compromiso desarrollada por Morgan y Hunt (1994).

El conflicto funcional. Anotemos inicialmente que, como una situación normal, en el mundo de los negocios suelen presentarse dificultades, desacuerdos y aún conflictos de intereses, porque por naturaleza y por obligación cada parte debe preservar sus propias perspectivas. Ello no significa que no pueda construirse una comunidad de intenciones, de valores y de objetivos, pero el comportamiento obvio es el de la defensa de los propios intereses.

Justamente cuando emergen los desacuerdos en el cumplimiento de los mutuos compromisos es cuando los conceptos que integran la teoría de la Confianza-Compromiso adquieren una especialísima relevancia, a fin de darle a la situación un manejo racional, amigable, y, particularmente, para sustentar la opción de que tales desacuerdos se conviertan en motivo para robustecer y enriquecer la relación. A esta opción positiva es a la que los autores Morgan y Hunt (1994) denominan "conflicto funcional". Aquel que superado de manera sensata, permite potenciar los valores, los beneficios y los resultados esperados de la relación de negocios.

En estos términos lo describen los autores citados: *"Siempre habrán desacuerdos o conflictos en intercambios racionales. La hostilidad y la amargura que resultan de los desacuerdos que no son resueltos amigablemente, pueden conducir a consecuencias patológicas tales como la disolución de la relación. Sin embargo cuando las disputas se resuelven amigablemente, debido a que previenen estancamiento, estimulan el interés y la curiosidad y proporcionan un medio a través del cual los problemas pueden ser aireados y las soluciones encontrados. Un conflicto funcional, por lo tanto, puede incrementar la productividad en el marketing de relaciones..."*
(Morgan y Hunt, 1994)

La incertidumbre en la toma de decisiones. Finalmente, en el capítulo de “resultados”, Hunt y Morgan (1994) se refieren a la indecisión y a la falta de elementos de claridad para asumir decisiones respecto de una relación mercantil. Ello puede provenir, o cuando un socio no tiene suficiente información para tomar decisiones claves, o cuando no puede prever las consecuencias de tales decisiones, o cuando carece de confianza en relación con tales decisiones.

Los factores y los generadores de incertidumbres suele ocurrir con frecuencia en dichas relaciones. Es allí entonces cuando factores decisivos, claves y centrales como la confianza y el compromiso, acuden en ayuda de una decisión acertada. No hay duda de que la confianza reduce a expresiones mínimas la incertidumbre en la toma de decisiones, y contribuye por tanto a lograr la duración y sostenibilidad de la relación y por tanto sus resultados exitosos.

Las hipótesis formuladas por Morgan y Hunt (1994)

Concluiremos esta reseña sobre los orígenes, alcances y efectos de la Teoría de la Confianza-Compromiso, haciendo la siguiente relación sobre las distintas hipótesis (13) que han formulado y examinado Morgan y Hunt

(1994), y que en términos bastante adecuados sintetizan las propuestas y tesis consignadas en los párrafos anteriores:

- 1. Hay una relación positiva entre los costos de terminar una relación y el compromiso con la relación**

- 2. Hay una relación positiva entre los beneficios de la relación y el compromiso con la relación**

- 3. Hay una relación positiva entre los valores compartidos y el compromiso con la relación**

- 4. Hay una relación positiva entre los valores compartidos y la confianza**

- 5. Hay una relación positiva entre la comunicación y la confianza**

- 6. Hay una relación negativa entre el comportamiento oportunista y la confianza.**

- 7. Hay una relación positiva entre el compromiso con la relación y el consentimiento**

- 8. Hay una relación negativa entre el compromiso con la relación y la tendencia a abandonarla**

- 9. Hay una relación positiva entre el compromiso con la relación y la cooperación**

- 10. Hay una relación positiva entre la confianza y el compromiso con la relación**

- 11. Hay una relación positiva entre la confianza y la cooperación**

- 12. Hay una relación positiva entre la confianza y el conflicto funcional, y**

- 13. Hay una relación negativa entre la confianza y la incertidumbre.**

Para concluir este capítulo, y toda vez que el trabajo adelantado por Morgan y Hunt (1994) incluye un trabajo de campo efectuado con revendedores de llantas de automóviles, junto con la evaluación del respectivo modelo de

variables mediadoras claves, considero pertinente resumir a continuación las conclusiones elaboradas por los autores:

Para ser competidor efectivo en el mercado actual se debe ser un cooperador efectivo en alguna red, y para ser un cooperador exitoso la teoría del compromiso-confianza nos muestra cómo estas redes caracterizadas por el compromiso y la confianza pueden ser cultivadas:

- Proporcionando recursos, oportunidades y beneficios que son superiores a las ofertas de sectores alternativos.**

- Manteniendo altos estándares de valores corporativos y aliándose uno mismo con socios de intercambio que tengan valores similares.**

- Comunicando información valiosa, incluyendo expectativas inteligentes de marketing y evaluaciones de desempeño del socio.**

- Evitando una forma de ventaja malévolas de los socios del intercambio.**

2.5. LA DEPENDENCIA

El concepto de dependencia, en el mundo del marketing de relaciones, ha sido desarrollado por Ganesan (1994), tal como se advierte en su documento "Determinantes de orientación a largo plazo en relaciones comprador-vendedor". De hecho entendemos ya que Ganesan (1994), se apunta a la tesis que sustenta los recientes enfoques del marketing concebidos en el largo plazo, como corresponde al marketing relacional.

Tal como lo veremos a continuación Ganesan (1994) insiste de nuevo, como todos los autores consultados, en la trascendencia del elemento confianza en el mercadeo relacional y adiciona como concepto asimismo clave el de la **dependencia**. Fundamenta por demás sus tesis en la pertinencia de que los miembros de la cadena tomen en consideración el tiempo en el que se inscribe la función de compra, a fin de seleccionar en debida forma los instrumentos de marketing adecuados a los horizontes de tiempo. De hecho expresa con claridad que *"Un mal entendimiento de la orientación en el tiempo de un comprador al por menor, puede conducir a problemas tales como atentar contra una relación de mercado, cuando el marketing de transacción es conveniente"*

Anticipan varios de los autores estudiados que, si bien es cierto que en las relaciones comerciales se procura hoy alcanzar la mayor competitividad, y que tal ventaja competitiva suele ser buscada en consideraciones tales como la calidad de la mercancía, el servicio al cliente, la eficiencia en la distribución, entre otras herramientas, es lo cierto que la mayoría de las empresas no buscan esos objetivos de competitividad en los elementos que conforman las relaciones de largo plazo con los proveedores.

La tesis de Ganesan (1994) en relación con el factor –dependencia- se desarrolla esencialmente con respecto a compradores al por menor, en relaciones de largo plazo como ya lo señalamos, al igual que con referencia a vendedores asimismo confrontados en relaciones de largo plazo. En efecto, la competitividad en el caso de los compradores al por menor se podría lograr acogiendo mercancías en pequeños suministros, recibiendo información sobre nuevos productos y con precios mejores y permisos publicitarios. En el evento de los vendedores tal competitividad se alcanzaría con una información sobre los bienes que mejor se pueden vender, mejor publicidad y con la opción de exhibiciones especiales para las mercancías.

En todo caso, la tesis alrededor de la dependencia se centra en la pertinencia de tener una cabal comprensión e información sobre los tiempos del comprador al por menor, pues de lo contrario se tendría el riesgo de

atentar contra la duración de la relación. Pero, por encima de estas consideraciones, las investigaciones adelantadas por Ganesan (1994) concluyen en que hay dos conceptos decisivos para la consolidación de relaciones de largo alcance: La confianza, remarcada por la generalidad de los tratadistas de marketing, y el concepto sobre **dependencia**

El punto central en el desarrollo de la tesis sobre dependencia apunta a la identificación de factores que contribuyan a construirla y a mantenerla. En esta dirección Ganesan (1994) postula la validez de lo que denomina las Inversiones de Transacción Específicas (TSIs – por sus siglas en inglés), enfoque que corresponde en sus lineamientos generales al trato personal y personalizado que otros autores han predicado del manejo de las relaciones de largo plazo.

Y concentra su tesis sobre la dependencia en dichas TSIs, en la medida en que comportan inversiones que hace una de las partes de la cadena, esencialmente el vendedor, procurando atender criterios idiosincrásicos del comprador y que representan, obviamente, costos que de un lado deben preservarse y, de otro lado, generan precisamente dependencia que es uno de los factores para alcanzar durabilidad y sostenibilidad en la relación. Y hemos dicho que la dependencia es uno de los factores, no el único, pues como lo señala Ganesan (1994) *“A pesar de que los TSIs y la dependencia*

juegan un papel importante afectando la orientación a largo plazo, este estudio indica que no son suficientes para explicarlo; -la confianza- también es un ingrediente necesario”.

Y no obstante el valor de las inversiones personalizadas o específicas, en consideración a su costo y sus propósitos, y la trascendencia del factor dependencia como coadyuvante de la duración y solidez de la relación, no debe extrañar que no sean suficientes en la perspectiva de construir relaciones de largo plazo, pues sólo el factor confianza, que apunta justamente hacia el futuro, le da solvencia a estas aspiraciones de largo plazo. “La confianza es necesaria para la percepción de una división justa del pastel de recursos en el futuro”, sentencia Ganesan (1994).

Ahora bien: cuando el autor alude a la confianza, la concibe como un factor multidimensional, no obstante que algunos tratadistas del marketing la enfocan incluso como una estructura sin dimensión. Sus investigaciones, así como la de los otros autores consultados, han corroborado que la confianza tiene varias e importantes dimensiones. Precisamente, en los términos de Ganesan (1994), una de tales dimensiones, la credibilidad, es la que tiene un efecto importante en la orientación de las relaciones comerciales en el largo plazo, al paso que otras dimensiones no la tienen.

Retomando empero los alcances y efectos de la dependencia es preciso señalar, que en tratándose del comprador al por menor y del vendedor, en cuanto hace relación con la orientación a largo plazo, hay claras similitudes y evidentes diferencias. El vendedor construye elementos de dependencia, con respecto al comprador, precisamente realizando inversiones de transacción específica, que usualmente “amarran” el comportamiento del comprador. Éste adquiere un compromiso, y por tanto una confianza en su proveedor, que le hace difícil desprenderse de la relación. Por lo demás, el propio vendedor que así procede no se dejará seducir de mejores alternativas, a sabiendas que ha realizado inversiones cuyo costo es preciso preservar.

Son entonces perspectivas diferentes que no pueden omitirse en el análisis de la dependencia, como factor clave en la opinión de Ganesan (1994) para deducir la validez de relaciones de largo plazo.

De otra parte es procedente señalar que el autor identifica cuáles son los antecedentes que actúan como tales, en la formación de dependencia. Son dos en su concepto: la incertidumbre, y las ya mencionadas inversiones de transacciones específicas.

La incertidumbre y la dependencia. Como lo expresa Ganesan (1994), *“La incertidumbre en la toma de decisiones, es el grado hasta el cual un individuo o una organización es incapaz de anticipar o predecir el ambiente de una manera precisa”* El concepto sobre incertidumbre lo circunscribe el autor a dos dimensiones ambientales, a saber: a) la volatilidad, y b) la diversidad. Estas dos dimensiones, a no dudarlo, poseen sólidos efectos en los procesos de decisiones de las partes de la cadena.

Se entiende por **volatilidad** los cambios en el mercado y las distintas demandas, en cuanto se producen con rapidez. Si una empresa en los términos señalados, posee una alta volatilidad, significa que experimenta cambios y fluctuaciones rápidas en la demanda de un comprador, lo que permite imaginar una falta de capacidad para predecir las tendencias de resultados futuros, en tratándose de mercados específicos. En estos términos la elaboración e interpretación de los respectivos contratos resulta una tarea ardua, conflictiva y difícil. Incluso puede concebirse que de ello saquen provecho los vendedores, al interpretar en su beneficio las cláusulas específicas. Pero para evitar esas actitudes oportunistas los vendedores buscan más bien desarrollar relaciones a largo plazo, las cuales finalmente logran incrementar la dependencia del negociante en relación con el vendedor.

En referencia a la **diversidad** ambiental, estaremos hablando de la opción de que existan o muchos usuarios de productos, o variados vendedores o competidores. En estos términos una empresa “que se enfrenta a una variedad tan amplia de segmentos de mercado, tendrá dificultad en obtener información y formular programas efectivos de estrategia, para cada elemento del marketing”

Para concluir este aspecto del trabajo debemos señalar que las acciones que desarrollan comprador y vendedor, en aras de generar dependencia, cumplen usualmente un efecto de “cierre”, lo cual significa que inhiben la tentación de uno u otro de dar por concluida la relación puesto que los factores que provocan dependencia clausuran la posibilidad de analizar otras opciones de relación comercial, así parezcan atractivas.

Es ese el rol esencial de los factores de dependencia: Son inhibitorios de alternativas aparente o hipotéticamente más atractivas en la relación comercial, al paso que contribuyen a fortalecer su durabilidad y su sostenibilidad, como corresponde con el actual enfoque del mundo de los negocios, altamente competitivo y decididamente global en todos los órdenes.

A partir de las anteriores consideraciones Ganesan (1994) formula las siguientes dos hipótesis:

- 1. La volatilidad ambiental está relacionada positivamente con la dependencia de un vendedor.**
- 2. La diversidad de ambientes, está relacionada negativamente con la dependencia de un negociante en un vendedor.**

Con respecto a las dos hipótesis anteriores Ganesan (1994) examinó el modelo, a través de una encuesta de correo realizada con compradores al por menor, y sus vendedores de seis cadenas regionales de tiendas de departamento. El resultado con respecto a tales hipótesis, formuladas en relación con la **incertidumbre** y la **dependencia**, fueron los siguientes en sus propias palabras:

*“**Dependencia.** El apoyo para varias hipótesis de incertidumbre y de inversiones de dependencia es mixto. La diversidad ambiental tiene un efecto negativo significativo de la dependencia de un negociador en el vendedor, como se predice mediante H 10 (la segunda de las hipótesis últimamente anotadas). Sin embargo, la volatilidad ambiental no tuvo un impacto*

significativo de la dependencia del negociante de un vendedor como se hipotetizó en H 9 (la primera de las citadas hipótesis)”

2.6. ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

En los términos de Ganesan (1994) la idea sobre “orientación a largo plazo” está tipificada por la interdependencia que se da, entre los resultados de un vendedor y los resultados conjuntos de la relación, en la cual se espera que el negociante se beneficie en el largo plazo, en donde aparece clara la orientación de la relación justamente en ese largo plazo. Ya lo hemos anotado en otro aparte de este trabajo que es obvio que los negociantes, que actúan en el marco del corto plazo, despliegan acciones y esperan resultados que comprenden la coyuntura o el período respectivo, en tanto que los comerciantes que se inscriben en relaciones de futuro, se interesan y se mueven asimismo en la mira de los resultados presentes, pero especialmente en los de largo plazo.

Los primeros, los de corto plazo, definen, prevén e impulsan un resultado de máximas ganancias, en tanto que los segundos, inscritos en un intercambio relacional, sacarán provecho en cuanto a eficiencia actual y futura mediante la sinergia que resulta de las inversiones y la explotación en activos idiosincrásicos. Ese proceso relacional dispone de unas características esenciales, la más notoria de la cual es descrita por Noordewier, John y Kevin (1990) citados por Ganesan (1994), como **“la expectativa de continuidad de una relación.”**

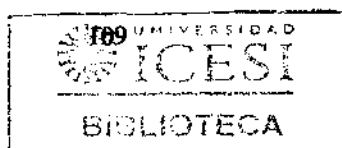
Dos elementos se infieren como constitutivos de esta característica, a saber: a) la expectativa, concepto que involucra la idea de riesgo e incertidumbre pero que precisamente, en apoyo de los conceptos consignados en este trabajo, resulta cada vez más moldeable, más manejable y por tanto más previsible y viable, y, b) la continuidad que identifica justamente el sentido del marketing relacional, orientado hacia relaciones de largo plazo y no coyunturales. Esa expectativa de continuidad, distintiva de la orientación de la relación en el largo plazo, "captura la probabilidad de una interacción futura entre un negociante y un vendedor".

En los términos precedentes en el mundo reciente del marketing relacional, orientado hacia el logro de relaciones exitosas en el largo plazo, es preciso planear, construir, implementar, impulsar y controlar una serie de acciones de diversa índole que le den sentido de firmeza a la expectativa, y por tanto a la necesidad de que tales relaciones dispongan de la continuidad requerida y esperada.

No basta entonces que las partes se comprometan en una relación de largo plazo, ni que se conformen con la alta duración de ella (longevidad, como veremos a continuación), sino que es preciso armar un "kit" de instrumentos y acciones que le asignen probabilidades serias a la continuación futura del proceso, no sólo en razón de los beneficios de toda orden esperados, sino en

preservación de las inversiones efectuadas, especialmente las de carácter personalizado, es decir las idiosincrásicas (TSIs)

Y cabalmente, al hablar de longevidad, advierte el autor comentado que hay una necesaria distinción entre lo que significa orientación a largo plazo, de la que venimos hablando, y la que comporta la longevidad de una relación. Ya hemos señalado que la orientación a largo plazo es una expectativa, acompañada de una intención, un deseo y de acciones que las respalden, intentando continuidad y durabilidad en la relación; longevidad, en cambio, sólo alude a la idea de duración de la relación, nó a la expectativa o propósito de hacerla duradera. En otros términos la longevidad por sí misma no es suficiente para provocar la orientación a largo plazo del negociante.



2.7. EFECTOS DE LA CONFIANZA Y LA DEPENDENCIA EN LA RELACIÓN A LARGO PLAZO

Ganesan (1994) hace un interesante análisis de los efectos especiales que se derivan de la orientación de las relaciones a largo plazo, individualizando los siguientes elementos:

- Confianza y orientación a largo plazo
- Dependencia y orientación a largo plazo, y
- Satisfacción y orientación a largo plazo.

Para cada uno de sus desarrollos propone distintas hipótesis y de sus análisis nos ocupamos a continuación:

2.7.1. Confianza y orientación a largo plazo

Las ideas elementales sobre el concepto de confianza, en el trabajo de Ganesan (1994), ya los hemos incluido al comienzo de este proyecto cuando debimos abordar el desarrollo general de la confianza.

Recordemos por ahora que en su opinión la confianza es la disposición de creer en un socio de intercambio, en el cual se tiene justamente confianza. Se involucra aquí la confianza como una creencia, como un sentimiento,

como una percepción fundada respecto de la conducta y comportamiento futuros de un socio de la cadena.

Al igual que en la obra de Doney y Cannon (1997), que hemos referido en varias oportunidades, de la concepción de Ganesan (1994) sobre la confianza se desprenden dos componentes que ya hemos analizado, pero que para fines de coherencia reiteramos ahora. Son ellos la **credibilidad**, entendida como el punto hasta el cual un negociante confía en que el vendedor dispone de las intenciones y de la experiencia necesarias para satisfacer en forma adecuada sus compromisos, y la **benevolencia**, entendida como el grado hasta el cual el vendedor está propenso y motivado para que las relaciones beneficien a ambas partes, especialmente cuando surjan nuevas condiciones no previstas en la relación.

De la anterior concepción sobre la confianza, puede hacerse la siguiente pertinente distinción:

La confianza, apoyada por tanto en la fiabilidad y la experiencia, se dirige hacia la credibilidad objetiva de un socio. El negociante dispone de criterios, y si se quiere de elementos de percepción, para creer en la palabra del socio. Este enfoque de la confianza comprende elementos constitutivos tales

como la estabilidad o permanencia de la convicción en el tiempo; la consistencia, entendida como la firmeza o solidez de la convicción, y el control sobre un patrón de comportamiento exhibido.

La benevolencia en cambio se dirige a identificar los motivos y las intenciones que asisten al socio en la relación de intercambio. Nótese que esta dimensión abarca las cualidades que se le pueden atribuir a dicho socio, así como los propósitos que busca y particularmente las características que se le atribuyen al socio. Es apenas natural concluir que los vendedores que manifiestamente se interesan en los resultados de otro socio, al igual que en los suyos, son dignos de mayor confianza que la que se le asigna a aquellos vendedores que sólo pretenden sus propios beneficios.

Ahora bien: Ligando los alcances ya conocidos del concepto con los elementos que integran la orientación de largo plazo, Ganesan (1994) ha dicho que la confianza de un vendedor, en tal caso, se afecta de las siguientes tres formas:

- Reduce la percepción del riesgo, asociado con comportamientos oportunistas por el vendedor.

- Incrementa la confianza del negociante en que las desigualdades a corto plazo serán resueltas, durante un largo período, y
- Reduce los costos de transacción en una relación de intercambio

No hay duda, digamos para iniciar, que cuando la orientación relacional es de largo plazo, la confianza facilita la disminución notoria de los riesgos, especialmente aquellos que se podrían asociar a comportamientos oportunistas del vendedor. Menos obvio pero igualmente consecuente es esperar que haciendo uso de la confianza, en períodos de largo plazo, resulta viable y además recomendable que las desigualdades producto de la asimetría coyuntural y de corto plazo sean subsanadas y absorbidas justamente en el largo plazo.

Es éste uno de los grandes beneficios que hoy se reconocen a las relaciones de largo plazo, pues como lo señalamos en otro aparte de este trabajo resulta absolutamente frecuente que en las relaciones comerciales hayan diversas asimetrías, producto de las desigualdades de poder que suelen presentarse entre las partes.

En cuanto hace referencia a los costos de transacción está asimismo probado que las relaciones de largo plazo tienden a reducirlos. En una transacción de corto plazo, los costos de la transacción misma deben asumirse, involucrarse y adicionarse a los costos propios del objeto de la transacción. En cambio, en tratándose de relaciones de largo alcance, que como tantas veces se ha dicho, se apoyan fundamentalmente en la confianza, tales costos se reducen sensiblemente haciendo aún más atractivas esta clase de relaciones de futuro.

El manejo mismo de los contratos, como instrumentos que recogen los compromisos de las partes, se hace más fluido y transparente en las relaciones de largo plazo, lo cual además incide en los costos transaccionales de que venimos hablando. Es de una notoria ocurrencia que no todas las situaciones, las de contingencia especialmente, sean razonablemente previstas en los términos de un contrato. En una transacción de corto plazo ello incrementa los costos, pero de manera muy particular los riesgos de que una de las partes intente beneficiarse de tales contingencias en actitudes definidamente oportunistas.

En el caso de las relaciones de largo plazo, ancladas repetimos en la confianza, tales riesgos y dichos costos se reducen notoriamente. No olvidemos que en esta clase de relaciones, por recordar sólo una

característica, le resulta de enorme interés para las partes preservar las inversiones personalizadas o idiosincrásicas y que por tanto, los costos de terminar la relación o de alterar su equilibrio, son altas.

Como lo recalca Ganesan (1994), "El contrato incompleto en una relación confiable significa que ambas partes están de acuerdo en adaptar contingencias no anticipadas, de manera que sea rentable para ambos. En tales relaciones, tanto negociantes como vendedores tienden a responder a las desigualdades, a través de soluciones durante un largo tiempo, en lugar de presentar comportamientos oportunistas a corto plazo"

Y en términos bien contundentes concluye el autor: *"La credibilidad y la benevolencia tendrán efectos similares en la orientación a largo plazo, debido a que los comportamientos y las intenciones específicas de la confianza son requeridos, para mitigar la percepción del riesgo de comportamientos oportunistas"*

Con base en los conceptos antes desarrollados, Ganesan (1994) formula la siguiente hipótesis:

La confianza en la credibilidad y benevolencia de un vendedor, se relaciona de forma positiva con la orientación a largo plazo del negociador.

2.7.2. Dependencia y orientación a largo plazo

De otro lado aparece como pertinente hacer en este punto del trabajo la necesaria conexión entre la orientación a largo plazo, y el concepto de dependencia que antes desarrollamos. Recordemos entonces que la dependencia de un negociante, con respecto a su vendedor, implica o significa la necesidad que tiene de sostener un canal de relación, continuo y duradero, para alcanzar las metas propuestas. Esa dependencia del negociante en relación con el vendedor está obviamente conectada con una expectativa de continuidad de la relación, que apunta por tanto hacia el largo plazo.

Heide y John (1988), citados por Ganesan (1994), han identificado las consideraciones a partir de las cuales un negociante incrementa su dependencia con respecto a su vendedor. Son estas: 1. *“Cuando los resultados que obtiene el negociante del vendedor son importantes y de alto valor, y la magnitud del intercambio es alta (enfoque de venta y ganancia sugerido por El-Ansary y Stern- 1992); 2, Cuando los resultados obtenidos*

por el negociante exceden los resultados disponibles para el negociante, a partir de la mejor alternativa de vendedor (el enfoque del desempeño de un rol y el nivel de comparación de un resultado, sugerido por Anderson y Narsus –1984- y Frazier -1983) y 3. Cuando el negociante tiene pocas fuentes de alternativas o fuentes potenciales de intercambio (enfoque de concentración de intercambio, sugerido por Pfeffer y Salancik –1978-)”.

Un último concepto que proponemos, en el desarrollo de la idea sobre la orientación de la relación a largo plazo, es el referente a la denominada “asimetría” de relaciones. Esta asimetría, entendida como la falta de armonía o igualdad entre los elementos que conforman un conjunto, puede predicarse en nuestro caso del vendedor, con respecto al comprador, o bien del comprador en relación con el vendedor. Y si bien hacemos este análisis como un aspecto especial del trabajo no significa que pueda ignorarse que en el mundo normal de los negocios la asimetría es la característica común. Implica las condiciones particulares que le dan a una de la partes un cierto dominio, o mayor poder en el manejo de la relación, confrontada con la otra parte.

Se trata entonces de revisar las diversas opciones propuestas por Ganesan (1994), quien se ocupa con detalle de este concepto asociándolo a la idea de –dependencia-, de que dispone el vendedor para “lidiar” con la dependencia

asimétrica. Expresa el autor que entre las posibilidades de manejo de dicha asimetría, el vendedor puede acudir a las siguientes:

- Manteniendo el statu quo. Ello no hace otra cosa que mantener las cosas en su estado actual, y por tanto continuar con la dependencia asimétrica. Y recordemos que la dependencia asimétrica en una relación de intercambio hace que el grupo más débil esté sujeto a las influencias del mayor poder de la otra parte. A fin de superar estos riesgos puede hacerse uso de inversiones idiosincrásicas, de procesos de comunicación y de cualquiera de los elementos centrales constitutivos de la confianza. A pesar de esto Ganesan (1994) , citando a Anderson y Weitz (1989), señala que las relaciones con dependencia asimétrica son menos estables “y son más propensas a romperse con el tiempo. Mantener el statu quo no es una acción rentable a largo plazo para el negociante”.
- Abandono total o parcial de la relación. Esta opción apunta hacia reemplazar al vendedor actual. Y en esa perspectiva que es inminente ha de suponerse que el negociante dispone de una alternativa razonable. Y precisamente la falta de una alternativa de esas características es lo que hace que en muchas relaciones de negocios se conserve la asimetría, es decir, que se mantenga además la dependencia. En otros términos, esta opción no es la más viable.

- o Una tercera posibilidad es la de conformar coaliciones o alianzas, pero suele tropezarse con limitaciones o restricciones de carácter económico o aún de orden legal.
- o La extensión de la red de poder es una opción más, junto con la de “potenciar” el status del grupo más poderoso. Implica, de parte del negociante, hacer inversiones de carácter idiosincrásico en beneficio del vendedor, haciendo que él se sienta más importante y reduciendo por tanto, mediante tal seducción, la posibilidad de que haga uso desmedido o inadecuado de su situación de poder.

La asimetría por tanto en las relaciones comerciales, a más de frecuente debe ser inteligentemente manejada bajo la perspectiva que brinda la orientación de la relación a largo plazo. Sólo en este horizonte es posible esperar que se ajusten, se atemperen y se reduzcan e incluso que se compensen las diferencias ocasionadas con las diferencias de poder. He ahí una gran ventaja que se deriva de las relaciones de negocios orientadas hacia el largo plazo. Ello es casi imposible en las relaciones de corto plazo y son costos altos que debe asumir el marketing transaccional.

Las consideraciones anteriores de Ganesan (1994), en relación con la dependencia y la orientación a largo plazo, le han permitido formular las siguientes dos hipótesis:

- 1. La dependencia de un negociante en un vendedor, está relacionada positivamente con la orientación del negociante a largo plazo.**
- 2. La dependencia percibida de un vendedor en un negociante, está negativamente relacionada con la orientación a largo plazo del negociante.**

2.7.3. Satisfacción y orientación a largo plazo

Para concluir Ganesan (1994) hace un especial énfasis en los efectos positivos que genera la satisfacción en los resultados de una relación, cuando se orienta hacia el largo plazo.

Parece que no hay investigaciones ni estudios en número y profundidad que se hayan ocupado de analizar el impacto que suscita la satisfacción de un miembro de canal, en su orientación hacia una relación de largo plazo. Lo que sí aparece comprobado en el terreno de las relaciones, en general, es

que las personas que no están satisfechas por razón de los pobres o limitados resultados en épocas anteriores, son más proclives a concentrarse en relaciones y en ganancias por tanto de corto plazo, y no en “embarcarse” en relaciones de largo plazo.

No habrá duda, no obstante, que los resultados satisfactorios de una relación cuando se proyectan hacia el largo plazo, incrementan la moral y la credibilidad, provocan una mejor y mayor cooperación entre los miembros de la cadena, evitan abruptas o nocivas terminaciones de las relaciones y, muy importante, reducen las ocasiones de conflictos y de litigios disminuyendo los costos contingentes que de aquí suelen derivarse, en términos económicos y de tiempo, amén de desconfianza, altamente sensibles.

Estas breves consideraciones le han dado oportunidad a Ganesan (1994) de formular la siguiente hipótesis:

La satisfacción de un vendedor, con resultados en el pasado, está relacionada positivamente con la orientación a largo plazo del vendedor.

3. EL MODELO

Teniendo como soporte el marco teórico, formulado en la Primera Parte de este ensayo, nos disponemos a plantear las hipótesis que sustentan el siguiente modelo el cual propone las diferentes relaciones entre los actores y las variables en juego, cuando de una relación comprador-vendedor se trata, basándonos en la confianza y el compromiso:

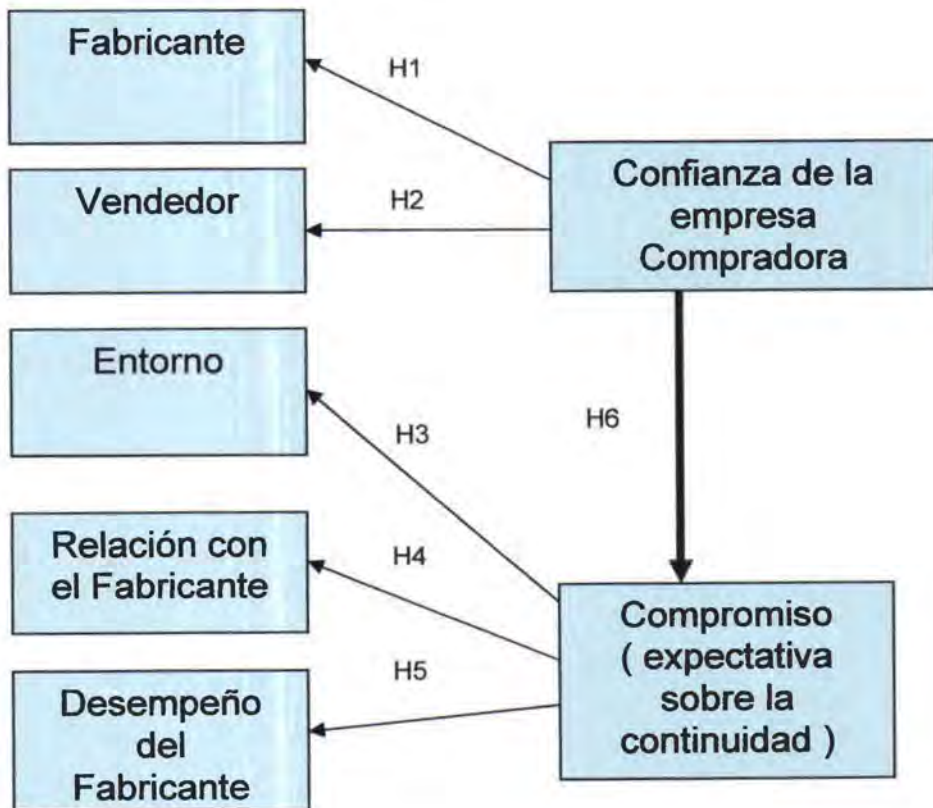


Figura 1

En el modelo se aprecian las cinco (5) variables que afectan la expectativa de continuidad de una relación comprador-vendedor y la confianza de la relación. En nuestro marco teórico se describen claramente cada una de estas variables y se mencionan las distintas hipótesis planteadas por diferentes autores, las cuales quedan sustentadas en sus respectivos estudios.

En nuestro trabajo estaremos aplicando la teoría, para plantear las hipótesis que dan forma al modelo de la Figura 1 aplicado a la industria del vidrio en Colombia.

4. LAS HIPÓTESIS

H1. La confianza de la empresa compradora está directamente asociada con las características y relación con el proveedor o empresa fabricante.

La anterior hipótesis está soportada en la investigación desarrollada por Doney y Cannon (1997), en la que luego de examinar a 200 gerentes de compra se determinó que la confianza de la empresa compradora respecto de su proveedor está directamente relacionada con la reputación y con su tamaño. Teniendo claro que la reputación se construye con el tiempo (Doney y Cannon, 1997), y por lo tanto a mayor tiempo de relación más costoso sería para las partes romper la confianza cuando alguna de las dos partes actúa de una forma no esperada por la otra parte, es obvio que ello acarreará pérdidas.

H2. La confianza de la empresa compradora está directamente relacionada con las características y relación con el vendedor de la empresa fabricante.

Doney y Cannon (1997) también investigaron la relación entre la empresa compradora y las características del vendedor, tales como su experiencia y poder en la empresa y adicionalmente algunas otras características del

carácter como amabilidad, similitud (valores e intereses similares) (Kelman's 1961), frecuencia de contacto ya sea socialmente o de negocios y tiempo de la relación, y encontraron una relación directa que nos permite plantear la siguiente hipótesis.

H3. Las expectativas sobre la continuidad están relacionadas con las características del entorno.

La volatilidad del entorno se relaciona directamente con la dependencia sobre un proveedor y al mismo tiempo la diversidad del entorno plantea una relación inversa sobre esa dependencia (Ganesan 1994).

H4. Las expectativas de la continuidad están directamente relacionadas con las características del fabricante.

Según diferentes tratadistas y conforme con la realidad de las relaciones entre comprador-vendedor, tenemos que en la medida en que el fabricante tenga el tamaño adecuado, la historia suficiente, valores afines, situación del proveedor en el mercado, infraestructura, etc, las expectativas de la continuidad de la relación tendrá una asociación directa según juzgue estas características el proveedor.

H5. Las expectativas de la continuidad están directamente relacionadas con el desempeño del fabricante.

El desempeño del fabricante en cuanto a entregas, relación precio/beneficio y desempeño del producto tendrá una relación directa con las expectativas de continuidad de la relación con el proveedor, según lo analizan Doney y Cannon (1997).

H6. La confianza que tiene una empresa compradora está directamente relacionada con la expectativa de continuidad de la relación.

“Debido a que los socios que entregan beneficios superiores serán altamente valorizados, las firmas se comprometerán a establecer, desarrollar y mantener relaciones con tales socios. ...Las firmas que reciben beneficios superiores de su sociedad en relación con otras opciones, en dimensiones tales como la rentabilidad, satisfacción del consumidor y desempeño del producto, estarán comprometidas con la relación”.

Este aparte de la tesis de Morgan y Hunt (1994) reafirma la importancia del compromiso y la confianza, como elementos centrales y claves de la relación y como conectores de múltiples formas de relación, sustentando la hipótesis H6.

5. LA ENCUESTA

Para el desarrollo de la encuesta se tiene claridad sobre cuál es su objetivo general: comprobar el modelo planteado en la segunda parte de este trabajo.

Los objetivos específicos son la comprobación de cada una de las seis (6) hipótesis que, reiteramos, son las siguientes:

H1. La confianza de la empresa compradora está directamente relacionada con las características y relación con el proveedor o empresa fabricante.

H2. La confianza de la empresa compradora está directamente relacionada con las características y relación con el vendedor de la empresa fabricante.

H3. Las expectativas sobre la continuidad están relacionadas con las características del entorno.

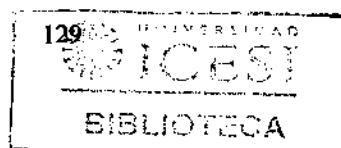
H4. Las expectativas de la continuidad están directamente relacionadas con la relación (será más bien con las características?) del fabricante.

H5. Las expectativas de la continuidad están directamente relacionadas con el desempeño del fabricante.

H6. La confianza que tiene una empresa compradora está directamente relacionada con la expectativa de continuidad de la relación.

En la encuesta se desarrollan cada uno de los aspectos relacionados con las hipótesis, que están soportados en el marco teórico.

En relación con la ENCUESTA, ver Anexo 1.



6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta se realizó a 80 empresas cubriendo todos los sectores atendidos por Cristalería Peldar S.A. tales como: Alimentos, farmacéuticos, cervezas, licores, cosméticos y bebidas no alcohólicas. La encuesta exigía que la persona entrevistada fuera el contacto directo con Peldar y por lo tanto los cargos de las personas encuestadas varían desde Analista de Compras hasta Gerente General.

Teniendo claro lo anterior, a continuación analizaremos los resultados obtenidos para cada una de las hipótesis planteadas.

H1. La confianza de la empresa compradora está directamente relacionada con las características y relación con el proveedor o empresa fabricante.

(Sección B de la encuesta)

Basados en Doney y Cannon (1997), se establecieron cinco subgrupos a evaluar con respecto a las características del fabricante y la confianza del comprador, incluidas en la encuesta de la siguiente forma:

- Reputación del fabricante, preguntas uno a la tres.

- Tamaño del fabricante, preguntas cuatro a la seis.
- Disposición a adaptación del fabricante, preguntas siete a la once.
- Intercambio de información confidencial por parte del fabricante, preguntas doce y trece.
- Confianza del comprador hacia el fabricante, preguntas catorce a la veintiuno.

La pregunta ocho de la sección A de la encuesta, la cual corresponde a esta hipótesis, no tiene cronbach alpha porque es una sola pregunta y por lo tanto no pudo ser incluida en este análisis.

Los siguientes son los índices Cronbach Alpha de los cinco subgrupos:

Reputación:	0.63
Tamaño:	0.64
Disposición de adaptabilidad:	0.67
Intercambio de información:	0.49
Confianza:	0.87

Se realizaron varias evaluaciones con diferentes combinaciones de los anteriores subgrupos y también se descartó el intercambio de información confidencial por parte del fabricante debido a que presentaba un índice Cronbach Alpha muy bajo.

A. Estadísticas básicas

		Promedio	Desviación Estándar
1.	Reputación	18,8250	2,1095
2.	Tamaño	19,4500	2,1162
3.	Disposición de adaptabilidad	24,8875	5,0340
4.	Confianza	45,5875	7,9360

B. Matriz de covarianza

	Reputación	Tamaño	Disposición	Confianza
Reputación	4,4500			
Tamaño	0,2823	4,4785		
Disposición	4,0307	0,8361	25,3416	
Confianza	11,7497	1,4032	19,7631	62,9796

C. Cronbach Alpha

Coeficientes de confiabilidad

4 items

Alpha = .5855

Standardized item alpha = .6318

D. Lisrel Program

TI Manufacturer characteristics Model

Group of variables antecedents of trust

DA NI=4 NO=80 NG=1 MA=CM

CM

4.45

0.2823 4.4785

4.0307 0.8361 25.3416

11.7497 1.4032 19.7631 62.9796

LA

Reputation Size Willigness Trustman

MO NY=4 NE=1 LY=FU,FI PS=DI,FR TE=DI,FR

LE

Manufacturer

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1)

PD

OU ME=ML PC RS SS IT=250

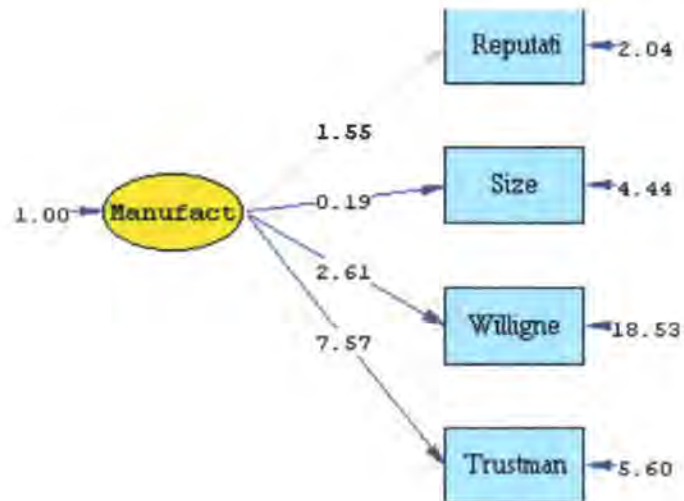
OU ALL

E. Bondad de ajuste

FACTOR	DESCRIPCION	VALOR	COMENTARIOS
1. Ajuste absoluto			
Chi-cuadrado del modelo		0,12	
Grados de libertad		2	

Chi-cuadrado de la tabla		0,12	
RMR	<0.05	0.11	NO
RMSEA	<0.10	0.00	OK
GFI	>0.90	1,00	OK
AGFI	>0.90	1,00	OK
2. Ajuste comparable			
NFI	>0.90	1,00	OK
NNFI	>0.90	1,09	OK
CFI	>0.90	1,00	OK

F. Esquema



Chi-Square=0.12, df=2, P-value=0.94318, RMSEA=0.000

Figura 2

H2. La confianza de la empresa compradora está directamente relacionada con las características y relación con el vendedor de la empresa fabricante.

(Sección C de la encuesta)

Basados en Doney y Cannon (1997), se establecieron ocho subgrupos a evaluar con respecto a la relación entre el vendedor y la confianza del comprador, incluidas en la encuesta de la siguiente forma:

- Experiencia del vendedor, preguntas dos y tres.
- Poder del vendedor en la empresa fabricante, preguntas cuatro a la seis.
- Aceptación del vendedor, preguntas siete a la nueve.
- Similitud con el vendedor, preguntas diez a la doce.
- Frecuencia de contacto de negocios con el vendedor, preguntas trece a la quince.
- Frecuencia de contacto social con el vendedor, pregunta diez y seis a la veintidós.
- Confianza en el vendedor, preguntas veinticuatro a la treinta.

La pregunta veintitres, la cual corresponde a la duración de la relación entre el comprador y el vendedor, no tiene cronbach alpha porque es una sola pregunta y por lo tanto no pudo ser incluida en este análisis.

Los siguientes son los índices Cronbach Alpha de los siete subgrupos restantes:

Experiencia:	0.76
Poder:	0.69
Aceptación:	0.64
Similitud:	0.80
Contacto de negocios:	0.87
Contacto social:	0.69

Confianza: 0.81

A. Estadísticas básicas

		Promedio	Desviación Estándar
1.	Experiencia del vendedor	19,6000	1,8934
2.	Poder del vendedor	16,1375	3,1047
3.	Aceptación del vendedor	19,4000	1,7546
4.	Similitud con el vendedor	17,3375	3,1540
5.	Frecuencia de contacto negocios	15,0125	4,4764
6.	Frecuencia de contacto social	10,2250	3,4713
7.	Confianza en el vendedor	42,4250	6,0227

B. Matriz de covarianza

	Exp.	Poder	Acep.	Simil.	C. Neg.	C. Soc.	Confianza
Experiencia	3,5848						
Poder	2,9165	9,6391					
Aceptación	1,7063	2,2228	3,0785				

Similitud	2,1620	5,1935	3,2177	9,9479			
Contacto Negocios	4,3975	4,9476	3,5139	7,5400	20,0378		
Contacto Social	0,7241	1,0193	1,8709	3,1130	4,1491	12,0500	
Confianza	7,3114	7,1307	5,2456	6,4750	10,3364	-1,1222	36,2728

C. Cronbach Alpha

Coeficientes de confiabilidad 7 items

Alpha = .7466 Standardized item alpha = .8116

D. Lisrel Program

TI Sales person characteristics Model

Group of variables antecedents of trust

DA NI=7 NO=80 NG=1 MA=CM

CM

3.5848

2.9165 9.6391

1.7063 2.2228 3.0785

2.162 5.1935 3.2177 9.9479

4.3975 4.9476 3.5139 7.54 20.0378

0.7241 1.0193 1.8709 3.113 4.1491 12.05

7.3114 7.1307 5.2456 6.475 10.3364 -1.1222

36.2728

LA

Expevend Podevend likavend simivend contvend socivend trusvend /

MO NY=7 NE=1 LY=FU,FI PS=DI,FR TE=DI,FR

LE

Salesmen

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1) LY(6,1) LY(7,1)

PD

OU ME=ML PC RS SS IT=250

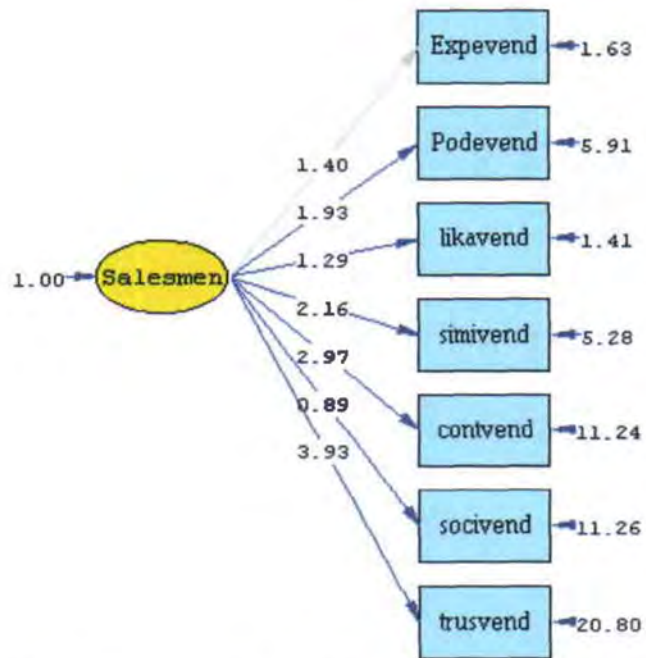
OU ALL

E. Bondad de ajuste

FACTOR	DESCRIPCION	VALOR	COMENTARIOS
1. Ajuste absoluto			
Chi-cuadrado del modelo		42,20	
Grados de libertad		14	
Chi-cuadrado de la tabla		43,07	P<0,05
RMR	<0.05	1,19	NO
RMSEA	<0.10	0.16	NO
GFI	>0.90	0,87	NO
AGFI	>0.90	0,74	NO
2. Ajuste comparable			
NFI	>0.90	0,85	NO

NNFI	>0.90	0,84	NO
CFI	>0.90	0,89	NO

F. Esquema



Chi-Square=42.20, df=14, P-value=0.00011, RMSEA=0.160

Figura 3

H3. Las expectativas sobre la continuidad están relacionadas con las características del entorno.

(Sección F de la encuesta)

Basados en Ganesan (1994), se establecieron tres subgrupos a evaluar con respecto al entorno del mercado, incluidas en la encuesta de la siguiente forma:

- Habilidad para acertar el objetivo, preguntas tres, seis, ocho y nueve.
- Posibilidad de ser predecible, preguntas uno, dos, cuatro y siete.
- Algo que es cierto, preguntas cinco, diez y once.

Los siguientes son los índices Cronbach Alpha de los tres subgrupos:

Acertabilidad:	0.50
Predictibilidad:	0.51
Certeza:	0.67

En esta sección no se obtuvieron índices Cronbach Alpha altos, sin embargo se realizó el análisis sacrificando la confiabilidad.

A. Estadísticas básicas

		Promedio	Desviación Estándar
1.	Habilidad para acertar	16,2250	4,4380
2.	Posibilidad de ser predecible	18,3875	4,5715
3.	Certeza	14,7000	3,5735

B. Matriz de covarianza

	Acertabilidad	Predictibilidad	Certeza
Acertabilidad	19,6956		
Predictibilidad	4,0256	20,8986	
Certeza	4,8658	7,6367	12,7696

C. Cronbach Alpha

Coefficientes de confiabilidad 3 items

Alpha = .5738 Standardized item alpha = .5901

D. Lisrel Program

TI Market environment Model

Group of variables antecedents of commitment

DA NI=3 NO=80 NG=1 MA=CM

CM

19.6956

4.0256 20.8986

4.8658 7.6367 12.7696

LA

Accuracy Predictability Certainty /

MO NY=3 NE=1 LY=FU,FI PS=DI,FR TE=DI,FR

LE

Market Environment

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1)

PD

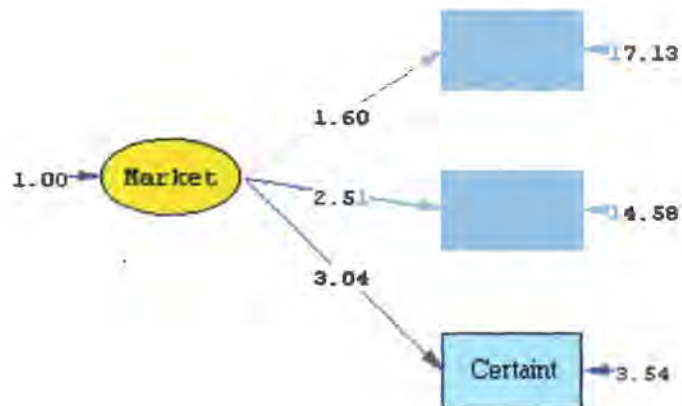
OU ME=ML PC RS SS IT=250

OU ALL

E. Bondad de ajuste

El modelo está saturado, el ajuste es perfecto.

F. Esquema



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Figura 4

H4. Las expectativas de la continuidad están directamente relacionadas con la relación con el fabricante.

(Sección E de la encuesta)

Basados en Morgan y Hunt (1994), se establecieron cinco subgrupos a evaluar con respecto a la relación con el fabricante, incluidas en la encuesta de la siguiente forma:

- Compromiso con la relación, preguntas uno a la siete.

- Confianza en la relación, preguntas ocho a la catorce.
- Costo de terminación de la relación, preguntas quince a la diez y nueve.
- Comunicación en la relación, pregunta 20.
- Comportamiento oportunístico en la relación, pregunta veintiuno y veintidós.

La pregunta veinte, la cual corresponde a la comunicación en la relación, no tiene cronbach alpha porque es una sola pregunta, sin embargo pudo ser incluida en este análisis.

Los siguientes son los índices Cronbach Alpha de los cuatro subgrupos restantes:

Compromiso:	0.88
Confianza:	0.86
Costo terminación de la relación:	0.87
Comportamiento oportunístico:	0.84

A. Estadísticas básicas

	Promedio	Desviación Estándar

1.	Compromiso con la relación	41,1875	6,5798
2.	Confianza en la relación	44,0000	4,7280
3.	Costo terminación de la relación	25,9250	6,4431
4.	Comunicación	4,5875	1,8535
5.	Comportamiento oportunístico	8,9875	3,6543

B. Matriz de covarianza

	Comprom.	Confianza	Costo Rel.	Comun.	Comport.
Compromiso	43,2935				
Confianza	17,6582	22,3544			
Costo Rel.	24,7991	8,6962	41,5133		
Comunicación	3,5214	2,3418	1,7408	3,4353	
Comportamiento	4,7112	7,2658	0,5307	0,6783	13,3543

C. Cronbach Alpha

Coeficientes de confiabilidad

5 items



Alpha = .6715 Standardized item alpha = .6690

D. Lisrel Program

TI Relaciones con el fabricante

Group of variables antecedents of Commitment

DA NI=5 NO=80 NG=1 MA=CM

CM

43.2935

17.6582 22.3544

24.7991 8.6962 41.5133

3.5214 2.3418 1.7408 3.4353

4.7112 7.2658 0.5307 0.6783 13.3543

LA

Relation Retrust Retermco Recomu Reoport /

MO NY=5 NE=1 LY=FU,FI PS=DI,FR TE=DI,FR

LE

Relationship

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1)

PD

OU ME=ML PC RS SS IT=250

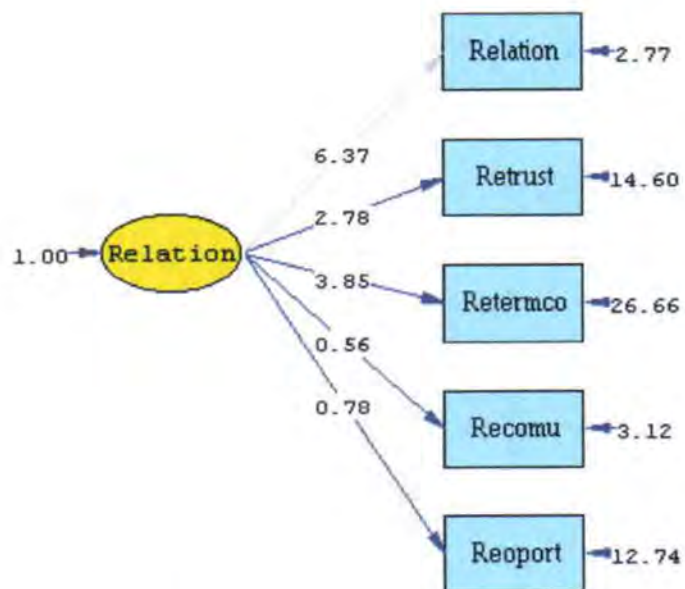
OU ALL

E. Bondad de ajuste

FACTOR	DESCRIPCION	VALOR	COMENTARIOS
1. Ajuste absoluto			
Chi-cuadrado del modelo		14,87	
Grados de libertad		5	
Chi-cuadrado de la tabla		14,94	P<0,05
RMR	<0.05	1,57	NO
RMSEA	<0.10	0.16	NO

GFI	>0.90	0,93	OK
AGFI	>0.90	0,79	NO
2. Ajuste comparable			
NFI	>0.90	0,84	NO
NNFI	>0.90	0,75	NO
CFI	>0.90	0,88	NO

F. Esquema



Chi-Square=14.87, df=5, P-value=0.01091, RMSEA=0.158

Figura 5

H5. Las expectativas de la continuidad están directamente relacionadas con el desempeño del fabricante.

(Sección D de la encuesta)

Basados en Doney y Cannon (1997), se establecieron tres subgrupos a evaluar con respecto a la comparación con otros fabricantes, incluidas en la encuesta de la siguiente forma:

- Desempeño del fabricante frente a competidores, preguntas uno a la tres.
- Precio – Costo del fabricante frente a competidores, preguntas cuatro y cinco.
- Desempeño del producto frente al de los competidores, preguntas seis a la diez.

Los siguientes son los índices Cronbach Alpha de los tres subgrupos:

Desempeño del fabricante: 0.77

Precio – Costo: 0.50

Desempeño del producto: 0.86

El índice Cronbach Alpha del subgrupo Precio – Costo es muy bajo y por lo tanto no se puede tener en cuenta en el análisis.

A. Estadísticas básicas

		Promedio	Desviación Estándar
1.	Desempeño	10,6750	2,4535
2.	Servicio	19,8250	3,8411

B. Matriz de covarianza

	Desempeño	Servicio
Desempeño	6,0196	
Servicio	5,2335	14,7538

C. Cronbach Alpha

Coeficientes de confiabilidad 2 items

Alpha = .6701 Standardized item alpha = .7141

D. Lisrel Program

TI Comparacion con otros fabricantes

Group of variables antecedents of trust

DA NI=2 NO=80 NG=1 MA=CM

CM

6.0196

5.2335 14.7538

LA

Performance Prod/Serv

MO NY=2 NE=1 LY=FU,FI PS=DI,FR TE=DI,FR

LE

Comparisson

FR LY(1,1) LY(2,1)

PD

OU ME=ML PC RS SS IT=250

OU ALL

Desafortunadamente quitando las preguntas de Precio – Costo por baja confiabilidad (índice Cronbach Alpha muy bajo), el sistema no puede calcular por tener menos grados de libertad que se requieren para modelarlo.

H6. La confianza que tiene una empresa compradora está directamente relacionada con la expectativa de continuidad de la relación.

Para este análisis se tomaron las variables de cada una de las sesiones anteriores.

A. Estadísticas básicas

		Promedio	Desviación Estándar
1.	Reputación	18,8250	2,1095
2.	Tamaño	19,4500	2,1162
3.	Disposición de adaptabilidad	24,8875	5,0340
4.	Confianza	45,5875	7,9360
5.	Experiencia del vendedor	19,6000	1,8934
6.	Poder del vendedor	16,1375	3,1047
7.	Aceptación del vendedor	19,4000	1,7546
8.	Similitud con el vendedor	17,3375	3,1540
9.	Frecuencia de contacto negocios	15,0125	4,4764
10.	Frecuencia de contacto social	10,2250	3,4713
11.	Confianza en el vendedor	42,4250	6,0227
12.	Compromiso con la relación	41,1875	6,5798
13.	Confianza en la relación	44,0000	4,7280
14.	Costo terminación de la relación	25,9250	6,4431
15.	Comunicación	4,5875	1,8535
16.	Comportamiento oportunístico	8,9875	3,6543
17.	Habilidad para acertar	16,2250	4,4380
18.	Posibilidad de ser predecible	18,3875	4,5715
19.	Certeza	14,7000	3,5735

B. Matriz de covarianza

Ver anexo 2

C. Cronbach Alpha

Coefficientes de confiabilidad 19 items

Alpha = .8489 Standardized item alpha = .8620

D. Lisrel Program

TI Trust-Commitment

DA NI=19 NO=75 NG=1 MA=CM

CM (se omite incluir esta matriz de covarianza obtenida por el software por su tamaño y porque ya se incluyó en el anexo 2)

LA

Reputati Size Willingn Trustman Expevend Podevend Likavend Simivend
Caontvend Socivend Trusvend Relation Retruster Retermco Recom Reopor
Accuracy Predict Certaint

MO NY=19 NE=2 LY=FU,FI BE=FU,FI PS=SY,FR TE=DI,FR

LE

Trust Commitment

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1) LY(6,1) LY(7,1) LY(8,1) LY(9,1)
LY(10,1) LY(11,1) LY(12,2) LY(13,2) LY(14,2) LY(15,2) LY(16,2) LY(17,2)
LY(18,2) LY(19,2) FI PS(1,1) PS(2,2) VA 1 PS(1,1) PS(2,2)

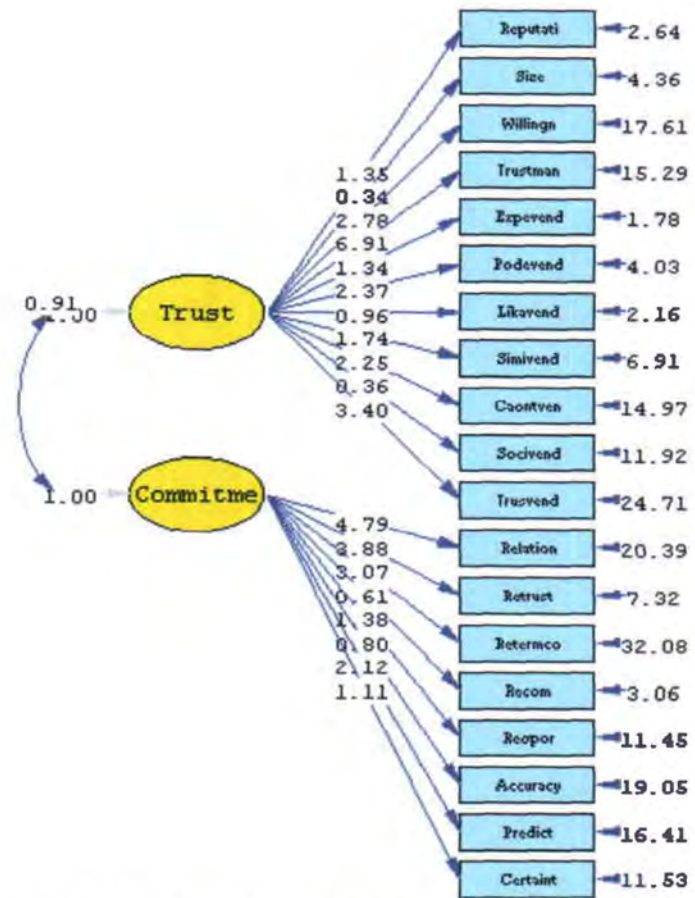
PD

OU ME=ML IT=250

E. Bondad de ajuste

FACTOR	DESCRIPCION	VALOR	COMENTARIOS
1. Ajuste absoluto			
Chi-cuadrado del modelo		370,74	
Grados de libertad		151	
Chi-cuadrado de la tabla		327,58	P<0,05
RMR	<0.05	2,20	NO
RMSEA	<0.10	0.14	NO
GFI	>0.90	0,65	NO
AGFI	>0.90	0,57	NO
2. Ajuste comparable			
NFI	>0.90	0,73	NO
NNFI	>0.90	0,81	NO
CFI	>0.90	0,83	NO

F. Esquema



Chi-Square=370.74, df=151, P-value=0.00000, RMSEA=0.140

Figura 6

7. LAS CONCLUSIONES

Unas consideraciones iniciales.

Tal como se expresa en la Segunda Parte de este trabajo, al hacer la formulación del Modelo con base en el cual se propuso constatar las proyecciones que subyacen el marco teórico, dicho modelo se soporta en anteriores investigaciones y nos permite plantear la relación del comprador con el fabricante-vendedor basada en la confianza y el compromiso analizando el comportamiento de algunas variables establecidas en las hipótesis.

Sin embargo, como es obvio, cada sector de la industria maneja sus propias características específicas puesto que ellas son el resultado de la historia de la relación entre las partes y el entorno, y por tanto, el modelo resultante es el ajuste de todo lo anteriormente expuesto a lo largo de este documento, aplicado en nuestro caso al sector de envases de vidrio en Colombia en los breves términos que hemos consignado al inicio de este ensayo.

Las conclusiones

Hipótesis H1. En los términos de nuestra primera hipótesis se logró establecer una relación entre la confianza de la empresa compradora con respecto al fabricante, en cuanto a las cuatro variables que se señalan en la Figura 2. Allí se constata a su vez la importancia de cada una de tales variables en la relación.

Lo anterior confirma la hipótesis formulada por Doney y Cannon (1997). Sin embargo quedó pendiente de verificar el peso de la variable relativa a la antigüedad de la relación entre las dos empresas, que en el caso de la empresa Cristalería Peldar S.A. que tomamos como objeto de la encuesta cuenta con más del 60% de sus clientes con una antigüedad mayor a 23 años, promedio, y en el 40% restante dispone de un promedio de casi cinco años. Por lo tanto es claro que se trata de una empresa que ha logrado establecer relaciones perdurables en el tiempo; en consecuencia esta variable debería estar en el modelo obtenido de la primera hipótesis, H1, pero por tratarse de una sola pregunta el software no permitió incluirla dentro del análisis.

La variable que muestra el mayor peso es la de la confianza en el proveedor, que según Doney y Cannon (1997) está directamente relacionada con la reputación y el tamaño, frente a lo cual es pertinente recordar que dicha reputación se construye con el paso del tiempo y ello se corrobora con la

información que sobre antigüedad de los clientes hemos consignado antes, obtenidos de la pregunta No. 8, Sección A de la Encuesta.

Hipótesis H2. Conforme con los términos de formulación de esta segunda hipótesis es preciso resaltar que efectivamente se pudo establecer una relación directa entre el vendedor y la confianza desplegada en el comprador según las variables preestablecidas por Doney y Cannon (1997), confirmándose de esta forma la hipótesis. No obstante, al igual que lo señalamos al analizar la hipótesis H1, la variable “duración de la relación comprador-vendedor” no pudo ser tomada en consideración dentro del análisis puesto que correspondía a una única pregunta, lo cual significó dificultades insuperables con el software.

De otro lado, y al igual que con el desarrollo de la primera hipótesis, la variable de mayor peso fue la relativa a la “confianza” en el vendedor, lo que se infiere con facilidad del hecho de que los vendedores de Cristalería Peldar S.A. han logrado establecer un buen nivel de confianza en su relación comercial con el comprador. Vale sí la pena destacar que en nuestra encuesta el contacto social no ha mostrado importancia significativa, de hecho mostró el menor peso en el desarrollo del modelo, aunque no se puede menospreciar en términos generales, pero nos permite concluir que finalmente el contacto que importa realmente, en nuestro caso de estudio, es

el contacto comercial ya que es ésta la segunda variable con mayor peso en el modelo.

Hipótesis H3. En relación con el resultado relativo a la tercera hipótesis es necesario señalar que no se lograron como resultado de la encuesta altos niveles de confiabilidad: sin embargo se realizó el análisis lográndose establecer una relación directa entre el entorno del mercado (volatilidad) y la dependencia respecto del proveedor por parte del comprador, tal y como lo formula Ganesan (1994). Adicional a lo anterior, se puede asimismo decir que para los productos que utilizan envases de vidrio, de los que se ocupa Cristalería Peldar S.A., actualmente no existe una alternativa nacional en vidrio por falta de otros fabricantes a nivel local. En otras palabras, existen pocas empresas fabricantes de empaques que logren por ahora sustituir los beneficios logrados con el vidrio por un lado, y por el otro, los envases de vidrio fabricados en Colombia, presentan una ventaja comparativa con respecto a los envases importados lo cual no hace a estos últimos una buena alternativa.

Hipótesis H4. El desarrollo de la encuesta permitió comprobar la formulación de la hipótesis H4, conforme con lo cual existe una relación directa del compromiso a continuar la relación con las características de la relación con el fabricante.

La variable con mayor peso en el desarrollo de esta cuarta hipótesis resultó ser el compromiso respecto de la relación con el fabricante, pues los resultados muestran que los clientes de Cristalería Peldar S.A. piensan que para ellos la relación con el proveedor de envases de vidrio es muy importante; que están además comprometidos en mantenerla en el tiempo y realizan su máximo esfuerzo para que así sea. Pero a su vez el análisis de los resultados revela que la segunda variable con mayor peso dentro de la hipótesis es la relativa al costo de terminar la relación con el proveedor, y esto se puede explicar puesto que no existe otro fabricante de vidrio en Colombia.

Además de lo anterior hay que tener en cuenta que las nuevas normas que rigen las relaciones comerciales hoy están basadas en el desarrollo de proveedores confiables, lo cual implica un costo para las dos partes, comprador y proveedor, y por lo tanto este puede ser un factor que afecte esta variable mencionada al finalizar el párrafo anterior.

Hipótesis H5. Las características particulares de la empresa Cristalería Peldar S.A., seleccionada para los efectos del desarrollo de la encuesta que soporta las conclusiones de este trabajo, han dificultado que uno de los

subgrupos, el relativo a precio-costo, se desarrollara con acierto, debido a que en la hipótesis se plantea el hecho de que corresponde con una opción actual de compra, -desempeño en las últimas transacciones-, tal como lo formulan Doney y Cannon (1997). El hecho de que la citada empresa sea proveedora de varias y variadas industrias como las de la cerveza, gaseosas, licores, cosméticos, alimentos, productos farmacéuticos y otros conduce a que dicho desempeño varíe obviamente de un sector a otro. En otros términos, bajo las especiales características de la empresa analizada, es lógico que el desempeño “en las últimas transacciones” varíe de uno a otro sector cuando se compara con otras alternativas de empaque.

La circunstancia anterior fue causa de que sólo quedaran dos subgrupos para analizar, y tal como en hipótesis anteriores, el software no permitió realizar un análisis puesto que no había un número de opciones, es decir, de grados de libertad, en cuantía suficientes para la obtención del resultado pretendido.

Consecuencia de la dificultad mencionada es el hecho de que la hipótesis finalmente no pudo ser comprobada y por tanto no se tuvo en cuenta en el modelo definitivo.

Hipótesis H6. Finalmente, en el desarrollo de esta última hipótesis, se logran consolidar los diferentes modelos en uno solo, y se consigue comprobar la validez de la hipótesis, al establecerse una relación directa entre la confianza que tiene una empresa compradora con la continuidad de la relación, tal como lo formulan Morgan y Hunt (1994).

Un comentario final

Pese a la variada competencia por parte de una gran variedad de materiales de empaque que enfrenta Cristalería Peldar S.A., tales como Tetrabrick, Doypack, HDPE, PET, LDPE, PVC, Aluminio, Hojalata, Polipropileno, etc., junto con otro tanto de importadores de envases de vidrio de orígenes tan variados como India y China, pasando por México y Brasil, hasta Italia y Francia, es indiscutible que la empresa seleccionada para el desarrollo de la encuesta, Cristalería Peldar S.A., ejerce por circunstancias de mercado un liderazgo en la industria del vidrio en Colombia por ser el único fabricante local - como ya lo mencioné existen importadores de vidrio -, y derivado de ello atiende a sectores disímiles, todo lo cual ha hecho difícil los resultados mismos de la encuesta y la formulación de conclusiones, tal como se acaba de observar, es indiscutible que en nada invalida la percepción final, concluyente y contundente de que los procesos de mercadeo en el mundo se vienen orientando hacia la denominada tesis del “marketing relacional”,

fundada sin duda en elementos propios de la confianza entre las partes de la cadena.

La confianza de los consumidores y los compradores en los vendedores, los proveedores y los fabricantes, y aún desde esta parte de la cadena hacia los destinatarios de los productos, -al menos en el mercado colombiano ello es innegable-, resulta ser un factor decisivo que aún no se toma entre nosotros con la debida trascendencia.

La confianza en los términos y con los alcances y características destacadas a lo largo de este trabajo se ha convertido en la base de las nuevas fórmulas de mercadeo, adicionada certeramente con los elementos componentes del compromiso y de la dependencia como factores complementarios o incidentes de la confianza.

Estas notas, apoyadas en lo posible en las tesis de los autores que han servido para el desarrollo del trabajo, no tienen infortunadamente la capacidad de generar revisiones y reflexiones sobre las tendencias actuales del mercadeo. Pero al menos se pretende suscitar un análisis integral, responsable y oportuno al respecto y, porqué no, dejar una expresa

constancia sobre nuestro interés y nuestras inquietudes sobre los recientes enfoques que la doctrina universal le viene asignando al mercadeo.

ANEXOS

Anexo 1. La Encuesta



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO DE CONFIANZA ENTRE COMPRADOR Y PROVEEDOR

Carlos Alberto García
Universidad Icesi

ENCUESTA CON CLIENTES DE LA INDUSTRIA DEL VIDRIO

SECCIÓN A: Información General

Instrucciones: Por favor suminístrenos la siguiente información::

1. Fecha: _____
2. Nombre: _____
3. Cargo: _____
4. Nombre de la Empresa: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono : _____
Ciudad: _____
7. Tamaño de la empresa (Facturación anual con PELDAR):

8. Cuanto tiempo lleva como cliente de Cristalería Peldar S.A.?
Años _____ Meses _____
9. Cuanto tiempo lleva usted trabajando con esta empresa? Años _____
Meses _____
10. Usted es propietario o socio de la empresa? Si _____ No _____
11. Ha sido usted empleado de Cristalería Peldar S.A.? Si _____ No _____

SECCION B: Por favor marque el número a la derecha de cada afirmación la que mejor describa su percepción de Cristalería Peldar S.A.

Estoy totalmente en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Estoy levemente en desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy levemente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1	Cristalería Peldar S.A. tiene reputación de ser honesta.	1	2	3	4	5	6	7
2	Cristalería Peldar S.A. es conocido por el interés por sus Clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3	Cristalería Peldar S.A. tiene una mala reputación en el mercado.	1	2	3	4	5	6	7
4	Cristalería Peldar S.A. es una empresa muy grande.	1	2	3	4	5	6	7
5	Cristalería Peldar S.A. es la empresa mas grande de vidrio en Colombia.	1	2	3	4	5	6	7
6	Cristalería Peldar S.A. es un proveedor pequeño en el mercado.	1	2	3	4	5	6	7
7	Para ustedes, Cristalería Peldar S.A. está dispuesto a adaptar sus productos a las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
8	Para ustedes, Cristalería Peldar S.A. está dispuesto a hacer cambios en sus procesos de producción.	1	2	3	4	5	6	7
9	Para ustedes, Cristalería Peldar S.A. está dispuesto a cambiar sus procedimientos de inventarios para un mejor servicio.	1	2	3	4	5	6	7
10	Para ustedes, Cristalería Peldar S.A. está dispuesto a cambiar sus procedimientos de entrega.	1	2	3	4	5	6	7
11	Para ustedes, Cristalería Peldar S.A. está dispuesto a invertir en modernización de equipos.	1	2	3	4	5	6	7
12	Cristalería Peldar S.A. comparte su información con ustedes.	1	2	3	4	5	6	7
13	Cristalería Peldar S.A. compartiría información confidencial para ayudarlos.	1	2	3	4	5	6	7
14	Cristalería Peldar S.A. cumple las promesas que les hace.	1	2	3	4	5	6	7
15	Cristalería Peldar S.A. no es siempre honesta con ustedes.	1	2	3	4	5	6	7
16	Crean ustedes en la información que Cristalería	1	2	3	4	5	6	7

	Peldar S.A. les suministra.							
17	Cristalería Peldar S.A. se mantiene interesado en el éxito de su negocio o empresa.	1	2	3	4	5	6	7
18	En las decisiones importantes, Cristalería Peldar S.A. considera el bienestar de ambas partes.	1	2	3	4	5	6	7
19	Creer ustedes que Cristalería Peldar S.A. se preocupa por sus intereses.	1	2	3	4	5	6	7
20	Cristalería Peldar S.A. es digno de confianza.	1	2	3	4	5	6	7
21	Creer ustedes que es necesario ser cauteloso con Cristalería Peldar S.A.	1	2	3	4	5	6	7

SECCION C: Por favor marque el número a la derecha de cada afirmación la que mejor describa su percepción del vendedor de Cristalería Peldar S.A.

Estoy totalmente en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Estoy levemente en desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy levemente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. tiene reputación de ser honesto.	1	2	3	4	5	6	7
2	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. conoce su línea de productos muy bien	1	2	3	4	5	6	7
3	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. no es un experto	1	2	3	4	5	6	7
4	El vendedor tiene el poder de conseguir todas sus solicitudes en Cristalería Peldar S.A	1	2	3	4	5	6	7
5	El vendedor de Cristalería Peldar es una de las personas mas importantes en ventas de esa empresa	1	2	3	4	5	6	7
6	El vendedor tiene poder en Cristalería Peldar S.A.	1	2	3	4	5	6	7
7	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. es amigable	1	2	3	4	5	6	7
8	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. siempre es querido con ustedes.	1	2	3	4	5	6	7
9	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. es alguien que les gusta tener cerca.	1	2	3	4	5	6	7
10	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. es una persona que comparte intereses similares con la gente de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
11	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. es una persona con valores similares a los de las personas de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7

12	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. es una persona muy similar a las personas de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
13	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. frecuentemente los visita en su compañía.	1	2	3	4	5	6	7
14	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. dedica mucho tiempo entendiendo sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
15	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. dedica un tiempo considerable conociendo a la gente de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7

¿Qué tan frecuente es su contacto o el de alguna persona de su compañía con el vendedor de Cristalería Peldar S.A. en las siguientes formas?

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Varias veces	Muchas veces
1	2	3	4	5

16	Se reúnen por fuera de la compañía	1	2	3	4	5
17	Hablan acerca de la familia, deportes y otros intereses personales	1	2	3	4	5
18	Asisten a eventos de entretenimiento (teatro, cine, etc.)	1	2	3	4	5
19	Se reúnen para desayunar, almorzar o comer	1	2	3	4	5
20	Se reúnen principalmente para divertirse	1	2	3	4	5
21	Hablan acerca de intereses comunes fuera de temas de trabajo	1	2	3	4	5
22	Se reúnen también con miembros de sus familias	1	2	3	4	5

23 Cuanto tiempo lleva siendo atendido por este vendedor de Cristalería Peldar S.A.? Años _____ Meses _____

24	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. ha sido franco en el trato con su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
25	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. no realiza falsas afirmaciones	1	2	3	4	5	6	7
26	Ustedes no piensan que el vendedor de Cristalería Peldar S.A. es completamente abierto en el trato con ustedes.	1	2	3	4	5	6	7
27	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. solo se preocupa por el/ella mismo	1	2	3	4	5	6	7
28	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. parece no preocuparse por sus necesidades	1	2	3	4	5	6	7

29	Las personas en su compañía no confían en el vendedor de Cristalería Peldar S.A.	1	2	3	4	5	6	7
30	El vendedor de Cristalería Peldar S.A. no es confiable	1	2	3	4	5	6	7

SECCIÓN D: ¿Como se compara Cristalería Peldar S.A. con otros fabricantes de empaques? Por favor marque el número a la derecha que mejor describa su percepción.

Muchísimo peor que los demás	Levemente peor que los demás	Mas o menos igual a los demás	Levemente mejor que los demás	Muchísimo mejor que los demás
1	2	3	4	5

1	Rapidez de entrega.	1	2	3	4	5
2	Confiabilidad en la entrega.	1	2	3	4	5
3	Disponibilidad de producto.	1	2	3	4	5
4	Precio del envase.	1	2	3	4	5
5	Términos de pago.	1	2	3	4	5
6	Características del producto.	1	2	3	4	5
7	Calidad del producto.	1	2	3	4	5
8	Confiabilidad del producto.	1	2	3	4	5
9	Soporte técnico.	1	2	3	4	5
10	Servicio de post-venta.	1	2	3	4	5

SECCION E: Por favor, encierre en un círculo el número a la derecha que mejor describe su percepción con respecto a sus relaciones con Cristalería Peldar S.A.

Estoy totalmente en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Estoy levemente en desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy levemente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1	Las relaciones que su compañía tiene con Cristalería Peldar S.A. es algo en lo cuál ustedes están muy comprometidos.	1	2	3	4	5	6	7
2	Las relaciones que su compañía tiene con Cristalería Peldar S.A. son muy importantes para su compañía.	1	2	3	4	5	6	7
3	Las relaciones que su compañía tiene con Cristalería Peldar S.A. son poco significantes para ustedes	1	2	3	4	5	6	7
4	Las relaciones que su compañía tiene con Cristalería Peldar S.A. es algo que su compañía intenta mantener indefinidamente.	1	2	3	4	5	6	7
5	Las relaciones que su compañía tiene con Cristalería Peldar S.A. son como si fuéramos una familia.	1	2	3	4	5	6	7
6	Las relaciones que su compañía tiene con Cristalería Peldar S.A. son algo que su compañía realmente cuida mucho.	1	2	3	4	5	6	7
7	Las relaciones que su compañía tiene con Cristalería Peldar S.A. merecen su máximo esfuerzo para mantenerlas.	1	2	3	4	5	6	7
8	Las relaciones de su empresa con Cristalería Peldar S.A. no siempre son confiables.	1	2	3	4	5	6	7
9	Las relaciones de su empresa con Cristalería Peldar S.A. son perfectamente honestas y veraces.	1	2	3	4	5	6	7
10	Las relaciones de su empresa con Cristalería Peldar S.A. son completamente confiables.	1	2	3	4	5	6	7
11	En las relaciones de su empresa con Cristalería Peldar S.A., se puede confiar en que Cristalería Peldar S.A. hace las cosas correctamente.	1	2	3	4	5	6	7
12	Las relaciones de su empresa con Cristalería Peldar S.A. son siempre leales.	1	2	3	4	5	6	7
13	En las relaciones de su empresa con Cristalería Peldar S.A., piensan ustedes que Cristalería Peldar S.A. es una empresa en la que tienen gran confianza.	1	2	3	4	5	6	7
14	Las relaciones de su empresa con Cristalería Peldar S.A. tienen mucha rectitud.	1	2	3	4	5	6	7
15	Tienen miedo de que pueda pasar, si ustedes cortan sus relaciones con Cristalería Peldar S.A. sin tener listo otro proveedor de envases.	1	2	3	4	5	6	7
16	Dejar a Cristalería Peldar S.A. como proveedor ahora, sería muy difícil, aún si ustedes lo quisieran.	1	2	3	4	5	6	7
17	Su negocio se vería muy alterado si decidieran dejar a Cristalería Peldar S.A. ahora.	1	2	3	4	5	6	7
18	Les costaría muy poco dejar a Cristalería Peldar S.A. ahora.	1	2	3	4	5	6	7
19	El costo para ustedes de cambiar a otro proveedor de envases sería muy alto en este momento.	1	2	3	4	5	6	7
20	En las relaciones de su empresa con Cristalería Peldar S.A., Peldar los mantiene informados de los nuevos desarrollos.	1	2	3	4	5	6	7

21	Para cumplir con sus propios objetivos, algunas veces Cristalería Peldar S.A. falla en cumplir sus promesas.	1	2	3	4	5	6	7
22	Para cumplir sus propios objetivos, Cristalería Peldar S.A. a veces promete hacer cosas que después no cumple.	1	2	3	4	5	6	7

SECCION F: Por favor, encierre en un círculo el número a la derecha que mejor describe su percepción con respecto a sus percepciones del entorno del mercado.

Estoy totalmente en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Estoy levemente en desacuerdo	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy levemente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1	Hay otros proveedores de empaques que podrían suministrarnos productos similares.	1	2	3	4	5	6	7
2	Hay muy pocos nuevos competidores de envases en la industria de empaques.	1	2	3	4	5	6	7
3	El pronóstico de ventas de productos envasados en vidrio en su compañía es muy preciso.	1	2	3	4	5	6	7
4	Las ventas de productos envasados en vidrio son muy predecibles.	1	2	3	4	5	6	7
5	Es fácil monitorear la tendencia en la demanda de productos envasados en vidrio.	1	2	3	4	5	6	7
6	Hay muchos cambios en las preferencias del material de los envases en los consumidores en su industria que no se pueden satisfacer con los productos Cristalería Peldar S.A..	1	2	3	4	5	6	7
7	La demanda por envases de Cristalería Peldar S.A. en su industria es fuerte y creciente.	1	2	3	4	5	6	7
8	El mercado de productos envasados en vidrio es más complejo que el de otros productos de su compañía.	1	2	3	4	5	6	7
9	Los clientes de su industria varían mucho en sus preferencias y necesidades por envases.	1	2	3	4	5	6	7
10	El mercado para envases de Cristalería Peldar S.A. muestra volúmenes estables.	1	2	3	4	5	6	7
11	El mercado de productos envasados en vidrio en su industria muestra participaciones estables.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2. Matriz de covarianza H6

4.45

0.2823 4.4785

4.0307 0.8361 25.3416

11.7497 1.4032 19.7631 62.9796

1.7013 0.562 2.6 8.5924 3.5848

2.8978 0.6335 7.2182 15.9562 2.9165 9.6391

1.0456 0.7797 2.3873 5.281 1.7083 2.2228 3.0785

1.6421 0.2639 6.2916 10.6347 2.162 5.1935 3.2177 9.9479

1.1688 0.0576 6.6978 12.6634 4.3975 4.9476 3.5139 7.54 20.0378

-1.2513 2.2899 1.013 0.2206 0.7241 1.0193 1.8709 3.113 4.1481 12.05

4.5437 0.5405 3.8965 21.8991 7.3114 7.1307 5.2456 6.475 10.3364 -1.1222 36.2728

4.0585 2.7753 18.9454 30.0403 4.6456 10.8093 2.6456 6.2524 8.8078 3.5902 7.5016 43.2935

5.3418 2.0886 8.1519 28.4304 5.6203 8.7975 2.962 3.962 6.481 0.2658 14.3038 17.6582 22.3544

2.1386 4.0089 9.1687 17.8421 2.1595 8.1623 1.6886 2.9497 2.4313 3.3082 -1.4487 24.7991 8.6962 41.5133

-0.1617 0.2513 -0.1483 3.9163 0.7823 1.3106 0.3316 0.8878 3.0432 1.4611 1.2788 3.5214 2.3418 1.7408 3.4353

3.0864 -0.2222 5.0239 13.5644 1.2101 2.5714 0.3975 0.4979 0.9495 -2.3642 4.4864 4.7112 7.2658 0.5307 0.6783 13.3543

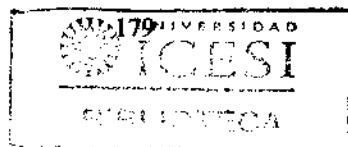
1.1032 0.8722 3.5573 4.9801 1.5342 1.6142 1.1494 0.1636 3.4149 -0.7475 6.1563 0.0839 1.7089 4.688 0.1699 3.6358 19.6956

1.3978 1.5449 7.0315 9.9847 2.2709 5.7688 1.2481 2.2093 4.9571 -0.3668 1.9218 13.8884 6.2278 13.8142 2.2378 -0.8559 4.0256 20.8986

0.5165 -0.4076 7.9911 6.5456 0.9418 3.5354 0.4886 1.4443 2.3582 0.562 0.1165 7.981 1.8987 6.3443 0.7101 -1.8139 4.8658 7.8367 12.7696

BIBLIOGRAFÍA

- Frederick Newell, *Las Nuevas Reglas del Marketing*, Mc Graw Hill, México, 1998.
- Doney, Patricia M. and Joseph p. Cannon (1997), "An Examination of the Nature on Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants on Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-19.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Al Ries y Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, Mc Graw Hill, Interamericana de México, 1993
- Regis McKenna, *Marketing de Relaciones*, Ediciones Paidós Ibérica, España, 1994.



- Tomás Alfaro Drake, *El Marketing como Arma Competitiva*, Mc Graw Hill, Interamericana de España, España, 1992.

- Rolando Arellano Cueva, *Comportamiento del Consumidor Enfoque América Latina*, Mc Graw Hill, México, 2001.

- Bernard Dubois y Alex Rovira Celma, *Comportamiento del Consumidor*, Prentice Hall, Madrid, 1998.

- Michael R. Solomon, *Consumer Behavior, Third Edition*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.